

Skripta · zimski semestar 2026./27.

CRM i marketing automatizacija

Claudio Kramarić 4 ECTS 26-222-0082

Rokovi

studeni 2026.

16. 11. **CRM** **MPM** **SEO** **Inovacije** Prijave međuispita na Infoeduki **ispit**
pon Otvaraju se oko tjedan dana prije međuispita.

23. 11. **CRM** **MPM** **SEO** **Inovacije** Međuispiti **ispit**
do 29. 11. Točan dan po predmetu je na Infoeduki. CRM pokriva P1-P9.

siječanj 2027.

25. 1. **CRM** **MPM** **SEO** **Inovacije** Ispitni rokovi **ispit**
do 7. 2. Prijava ispita na Infoeduki je obavezna.

Kako je složen predmet

CRM i marketing automatizacija (nositelj Claudio Kramarić, 4 ECTS) uči kako tvrtka upravlja odnosima s kupcima: kao filozofijom, kao procesom i kao tehnologijom. Ovo poglavlje kaže što se boduje, kako se prolazi, kako su materijali numerirani i što predavač sam ističe kao najvažnije.

Izvor: CRM obveze na kolegiju (OBV) slajdovi 2–17 s bilješkama · Uputa za pohađanje i polaganje kolegija (UPUTA) str. 1–5 · Vježbe CRM: što pročitati (CITANJE) · P1 slajdovi 4–5 · P4 slajd 35 · P7 slajdovi 29–35

Cilj kolegija

Prema OBV (slajd 4) kolegij treba naučiti četiri stvari:

1. načela i metodologije sustava CRM i marketinške automatizacije;
2. kritički procijeniti funkcionalnosti CRM sustava kao podršku poslovnim ciljevima;
3. preporučiti optimalni alat za podršku poslovnim procesima;
4. procijeniti trendove i izazove u CRM-u i marketinškoj automatizaciji.

Predavač gradivo dijeli u četiri cjeline (P1 slajd 4):

1

Cjelina 1 · Osnovni pojmovi i CRM

„zašto“ prije „kako“: zašto je upravljanje odnosima važno i koje probleme rješava

2

Cjelina 2 · Napredne mogućnosti

od filozofije do prakse: opseg, upravljanje i integracija CRM-a sa složenim poslovnim sustavima

3

Cjelina 3 · Marketinška automatizacija

CRM logika kroz automatizirane kampanje, bihevioralne okidače i marketing u stvarnom vremenu

4

Cjelina 4 · Low-code platforme

citizen developeri sami grade poslovna rješenja; Gartner očekuje 75 % low-codea do 2026.

Literatura (OBV slajd 9): obvezna je **Baran, R. J. i Galka, R. J. (2017) Customer Relationship Management: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy** (Routledge). Preporučeno: Buttle i Maklan (2019), *Customer Relationship Management*, te materijali Microsoft Dynamics 365, Salesforce Trailhead i HubSpot Learning Center.

Ishodi učenja (I1-I5)

Kolegij ima pet ishoda. Lijevo je minimum koji moraš pokazati za prolaz, desno ono što se očekuje od jakog studenta (OBV slajd 5). Stupac „Predavanja“ je raspodjela koju predavač daje na P4 slajd 35 i P7 slajd 33.

Ishod	Minimum: student će moći...	Željeno	Predavanja (skraćena)	Kada se piše
I1	odrediti kako CRM dodaje vrijednost integriranim i složenim poslovnim procesima	procijeniti utjecaj uvođenja CRM-a na poslovanje u zadanom primjeru	P1, P2	1. kolokvij
I2	procijeniti tehnologiju CRM sustava i rješenje za zadani poslovni proces	prioritetizirati funkcionalne module i odrediti plan implementacije prema poslovnim ciljevima	P2, P3, P4 (B2B)	1. kolokvij
I3	obrazložiti plan upravljanja projektom CRM sustava u sklopu određenog poslovnog procesa	odrediti plan implementacije i upravljanja projektom za integrirane procese	P4	1. kolokvij
I4	kritički procijeniti važnost marketinške strategije u kontekstu alata za automatizaciju marketinga (MAT), prepoznati izazove i zahtjeve	stvoriti i provesti strategiju na MAT platformi i ponuditi najbolje rješenje za provedbu	P5, P6	završni ispit
I5	prepoznati razlike među low-code/no-code platformama i primijeniti ih u praksi	izraditi LCNC aplikacije i integrirati ih u postojeće CRM okruženje	P7	završni ispit

MAT (marketing automation tools) su alati za automatizaciju marketinga.

Bodovi i prolaz

Ukupno je 100 bodova. Svaki ishod nosi 20: **18 na ispitu i 2 iz domaće zadaće** (UPUTA str. 2).

Raspodjela 100 bodova

Ključno

prolaziš samo ako na svakom ishodu imaš barem 50 % njegovih bodova (dakle barem 10 od 20) i ukupno barem 50,01 bod. Jedan pali ishod znači pad predmeta, bez obzira na zbroj. Pali ishod možeš popraviti na predroku (u terminu drugog međuispita) ili na ispitnom roku.

Bodovi	Ocjena
0,00–50,00	1 (nedovoljan)
50,01–58,00	2 (dovoljan)
58,01–75,00	3 (dobar)
75,01–92,00	4 (vrlo dobar)
92,01–100,00	5 (izvrstan)

Pravila koja vrijedi znati (UPUTA, OBV slajdovi 13–17):

- **Domaće zadaće:** 2 boda po ishodu. Predana nakon roka nosi 0 bodova. Bodove iz zadaća i vježbi zadržavaš cijelu akademsku godinu.
- **Međuispiti se ne ponavljaju** tijekom semestra. Ishodi se popravljaju na predroku ili ispitnim rokovima.
- **Pravilo 3 + 1:** tri redovna izlaska na ispit i jedan dodatni (naplaćuje se), sve unutar 12 mjeseci od upisa predmeta. Prijava koju nisi odjavio, a nisi izašao, računa se kao izlazak. Naknadne prijave nisu moguće.
- **Ocjenu možeš odbiti** u roku od 5 dana od upisa; tada ti se upisuje nedovoljan i ponovno prijavljuješ ispit.
- **Potpis:** barem 50 % predavanja i 60 % vježbi. Kašnjenje znači 1 sat manje dolaznosti. Praćenje predavanja preko videokonferencije se ne evidentira kao dolazak.

Pazi

OBV (slajdovi 10–11) navodi seminarski rad kao dodatni uvjet za potpis, ali s datumima „xx.xx.202x“ i bilješkom predloška. UPUTA ga ne spominje. Iz materijala nije jasno vrijedi li to za ovaj kolegij; provjeri na Moodleu ili kod predavača. Slično, UPUTA navodi 15 sati predavanja i 30 sati vježbi, a OBV 8 sati konzultacija i 30 sati vježbi.

Dvije numeracije predavanja: što je što

Ovo je najvažnija tablica za snalaženje. **Plan kolegija** (OBV slajdovi 6–7) ima 15 tema, P1–P15. **Materijali koje imaš** su jedno puno predavanje (P1) i šest skraćenih predavanja numeriranih 2–7. Skripta prati skraćene materijale, a svako poglavlje u meti kaže koje teme plana pokriva.

Poglavlje skripte (skraćeno predavanje)	Teme plana (OBV)	Ishod	Vježbe
P1 Uvod u CRM: globalni trendovi i izazovi	P1	I1	V1, V2
V3 Knjižara Kutak (nema skraćenog predavanja)	P2 CRM funkcionalnosti i marketing moduli 1: Capital One, „Groundhog Day“, customer engagement centar, CLV, privatnost, customizacija i personalizacija, RFM	I1	V3
P2 Povijest CRM-a i marketing odnosa	P3 povijest CRM-a, P4 marketing odnosa	I1, I2	V4, V5
P3 Podaci: integracija, platforme i baze	P5 upravljanje podacima, P8 podatkovne platforme, dio P9 (vrste i kvaliteta podataka)	I2	V6, V9
P4 Organizacija, vrijednosni lanac, mjerenje i B2B	P6 organizacija, P7 vrijednosni lanac i mjerenje, P9 B2B CRM	I2, I3	V7, V8, V10
P5 Lanac profita i ciklus CRM strategije	P11 akvizicija, zadržavanje, win-back; P12 lanac profita	I4	V12, V13
P6 Social CRM, privatnost, etika i trendovi	P10 Social CRM, P13 privatnost, etika i trendovi	I4	V11, V14
P7 Low-code/no-code, citizen developeri i priprema za ispit	P14 LCNC, P15 pregled i priprema	I5	V15

1. kolokvij pokriva P1–P9 plana, odnosno skraćena predavanja 1–4 (P4 slajd 35: I1, I2 i I3, ukupno 54 boda na kolokviju plus 6 iz zadaća). **Završni ispit** pokriva I4 i I5, odnosno

skraćena predavanja 5–7 (P7 slajd 33).

Pazi

vježbe pišu „nakon Predavanja N“ po **planu** (1–15), a ne po skraćenoj numeraciji. V5 „nakon Predavanja 4“ znači nakon teme P4 plana (marketing odnosa), a to je u ovoj skripti poglavlje **P2**. Kad vježba kaže „s Predavanja 3“, traži u tablici iznad koju temu plana misli.

Pazi

za temu **P2 plana** (Capital One, slučaj „Groundhog Day“, customer engagement centar, customizacija naspram personalizacije) u materijalima nema predavanja. Dijelovi se pojavljuju drugdje: CLV u P1 i V3, RFM u V3 i P4, Capital One u P5, privola u P6. Vježbe se pozivaju na „obitelj Shipley s Predavanja 2“, koje nema ni u jednom materijalu. Ako P2 plana dođe na kolokvij, ovo je rupa koju treba popuniti iz knjige ili od kolega.

Što predavač sam ističe

Na ispitu

Iz bilješki predavača (OBV slajdovi 6–8):

- **P4 plana, marketing odnosa** (u skripti: poglavlje P2). „Tko ne razumije P4, ne razumije ni drugu polovicu kolegija.“ KUAR, Reinartz i Kumar, Jones i Sasser i migracija kupaca vraćaju se u P7, P11, P12 i P15.
- **P7 plana, mjerenje** (u skripti: P4, uz V3 i V8). „Ovdje CRM prvi put postaje računica“: SERVQUAL, RFM, udio u novčaniku, churn i životni vijek kupca. „To su pojmovi koji najbolje razlikuju studente na ispitu.“
- **P11 plana, akvizicija, zadržavanje, win-back** (P5). Najpraktičnije predavanje: svu teoriju slaže u životni ciklus kupca s konkretnim taktikama.
- **P12 plana, lanac profita** (P5). „Intelektualni vrh kolegija.“ Ruši pretpostavku „zadovoljan = lojalan = profitabilan“ i traži kritičko mišljenje koje izričito zahtijeva I4.

Skokovi u znanju, gdje studenti najčešće padnu:

- **P4 → P5 plana** (P2 → P3 skripte): od filozofije do podataka. Odjednom deduplikacija, ključevi kućanstva i lažni pozitivni.
- **P5 → P6 plana** (P3 → P4 skripte): od „što“ do „tko“, s podataka na ljude, kulturu i strukturu.
- **P8 → P9 plana** (P3 i P4 skripte): najtehnički dio, skladište podataka, tržnice podataka i logički model, točno pred 1. kolokvij. „Najopterećeniji dio semestra.“
- **P13 → P14 plana** (P6 → P7 skripte): od analize tuđih odluka do oblikovanja vlastitog procesa.

Kako se odgovara na pitanja

Pitanja nose 1, 2 ili 3 boda (P7 slajdovi 33–34). Tip pitanja govori koliko duboko trebaš ići:

1 bod

Precizan pojam, popis ili brojka. Npr. pet koraka LCNC razvoja ili Jacksonova tri tipa odnosa.

2 boda

Objašnjenje uz primjer ili autora. Npr. assemble naspram assemble + customize.

3 boda

Primjena na scenarij: preporuka, obrazloženje, posljedice i podjela uloga. Za I4 kritička prosudba: kada strategija radi, kada propada i kako je prilagoditi našem tržištu.

Česte pogreške (P7 slajd 35): miješanje sličnih pojmova (zadovoljstvo i lojalnost, low-code i no-code); definicija bez primjera, autora ili konteksta; samo jedna strana mehanizma bez etičke dimenzije; usporedba samo kroz razlike, bez onoga što je zajedničko. Predavačev savjet: **učite kroz priče**, pojam, primjer i zašto je primjer važan. Zato svako poglavlje ove skripte uz pojam ima slučaj.

Kako izgledaju vježbe

Svaka vježba traje 90 minuta i ima isti ritam (CITANJE, sve vježbe):

1

Rasprava o slučaju • 0–25 min

okvir „Theory in Action“ iz Baran i Galka; slučajevi se ne obrađuju na predavanjima, čitanje je jedina priprema

2

Zadatak • ~45 min

izmišljena hrvatska tvrtka, podaci na slajdovima, rad u paru u Excelu ili Google Sheetsu, tri runde

3

Kvaka

jedna činjenica koja ruši rješenje „na papiru“

4

Rasprava • „kako se to zove“

što ste napravili, prevedeno u pojmove s predavanja

5

Ispitni kutak • 80–90 min

pitanja u stilu ispita; na kraju vježbe su i odgovori

P1 (slajd 5) najavljuje rad u Microsoft Dynamics 365 i Power Platformi, ali vježbe V1–V15 rade se u tablicama, a V15 u Google ili Microsoft obrascima. Što pročitati prije koje vježbe:

Vježba	Nakon teme plana	Pročitati (Baran i Galka, okvir Theory in Action)
V1 Istraga: što tvrtka zna o meni	uvod	ništa
V2 Cvjećarnica Maslačak	uvod	ništa
V3 Knjižara Kutak	P2	„Put the Gun in the Bird's Hands“ (Wells Fargo), pogl. 1, str. 13
V4 Optika Lunetta	P3	„Wells Fargo and Customer Churn Rates“, pogl. 2, str. 63; „The Power of the Multichannel Retail Experience“, pogl. 1, str. 17
V5 Penjački centar Previs	P4	„The Most Magical Place on Earth“ (Disney) i „A Donut's Statement of Purpose“ (Krispy Kreme), pogl. 3, str. 92–93
V6 Vrtni centar Mahovina	P5	„Getting Your Head Around Big Data“, pogl. 5, str. 162
V7 Bicikli Međurječje	P6	„Top 10 Mistakes Companies Make When Measuring CRM Effectiveness“, pogl. 12, str. 329–331
V8 Zoo trgovina Lipa	P7	„Wallet Allocation Rule“, pogl. 12, str. 342; „How Wells Fargo Gathers and Uses Metrics“, str. 351–352
V9 Sokolov vrh	P8	„IBM Brief: Mapping the Cloud Maturity Curve“, pogl. 6, str. 182–183
V10 Crema	P9	„P.F.A. Systems, Inc. – a Success Story“, pogl. 8, str. 245
V11 Pekara Mrvica	P10	„She's Notre Dame's #secretweapon“ i „Online Bike Retailer Pedals Forward“, pogl. 13, str. 385–386
V12 Ritam Fitness	P11	„How Companies Can Liven-Up Their Loyalty Programs“, pogl. 9, str. 269–270
V13 Pet shop Repić	P12	„Frequent Flyer Program“ (Singapore Airlines i United), pogl. 9, str. 270
V14 Kamenjar Outdoor	P13	„'Trigger Lists' Spur Privacy Worries“, pogl. 11, str. 302
V15 Škola jezika Brbljavac	P14	ništa, knjiga ne obrađuje low-code i no-code

Okviri iz knjige nisu u materijalima, pa skripta o njima zna samo ono što piše na slajdovima vježbi.

Uvod u CRM: globalni trendovi i izazovi

CRM počinje od kupca, a ne od softvera. Predavanje kroz digitalnu disrupciju, korisničko iskustvo i paradoks personalizacije gradi definiciju CRM-a kao poslovne filozofije, skupa procesa i tehnološke infrastrukture, i pokazuje zašto se CRM isplati.

Ishod: I1 · **Izvor:** P1 slajdovi 1–34; V1 slajdovi 1–11; V2 slajdovi 1–16 · **Plan kolegija:** P1

Krenite od kupca: Steve Jobs, 1997.

Na WWDC-u 1997. Jobs je objasnio zaokret koji je Apple spasio od propasti: „Krenite s iskustvom kupca i radite unatrag prema tehnologiji, ne obrnuto.“ To je **promjena paradigme**: umjesto „koji proizvod možemo napraviti i tko će ga kupiti?“ pitaš „tko je naš kupac, što mu treba i kako izgraditi sustav koji će mu služiti?“ (P1 slajd 2).

Iz toga slijedi temeljna teza kolegija: **CRM je prije svega poslovna filozofija**. Softver je samo omogućivač koji tu filozofiju provodi u velikom razmjeru.

1997.

Jobs na WWDC-u

„krenite od iskustva kupca“

2001.

iPod

nije prvi MP3 player; konkurenti imaju više memorije i funkcija, ali Apple pobjeđuje iskustvom: hardver, iTunes i distribucija spojeni u jedan ekosustav bez trenja

2007.

iPhone

Palm, Nokia i BlackBerry već postoje; Apple redizajnira korisničko iskustvo oko kupca

Lakmus test (P1 slajd 3): „Rješava li ovo stvarni problem kupca ili je to tehnologija radi tehnologije?“

Digitalna disrupcija

Digitalna disrupcija je proces u kojem digitalne tehnologije i digitalno nastali poslovni modeli temeljito mijenjaju ili potpuno zamjenjuju postojeće industrije, proizvode i očekivanja kupaca. Nije postupna evolucija na koju se stari igrači polako prilagode, nego iznenadan, nepredviđen prekid ustaljenog načina rada. Zato su reaktivna, postupna poboljšanja „strukturno nedostatna“, a konkurentska prednost prelazi s posjedovanja resursa ili tehnologije na strategije usmjerene na kupca (P1 slajd 6).

Primjer

Kodak (P1 slajd 7). Stari tijek rada bio je proizvodno vođen: kupiš film, fotografiraš, čekaš dane na razvijanje. Kodak je 1975. izumio prvu digitalnu kameru, ali je štitio profitabilne odjele filmova umjesto da ih sam kanibalizira. 1998. imao je 90 % udjela u prodaji filmova, a 2012. otišao je u stečaj. Pouka: posjedovati inovaciju ne vrijedi ništa bez izvođenja korisničkog iskustva.

Primjer

Booking.com (P1 slajd 8). Turistička agencija značila je fizički posjet, tiskane kataloge, potvrdu faksom i gotovo nikakvu usporedbu. Booking nudi više od 28 milijuna smještaja u 220 zemalja s verificiranim recenzijama i rezervacijom u minutama. CRM veza: svaka radnja kupca stvara podatak u stvarnom vremenu, pa se dodirne točke prate, analiziraju i optimiziraju. Transakcije postaju upravljani odnosi.

Tri sile pokreću disrupciju (P1 slajd 9):

Više inovacija

Kraći razvojni ciklusi: što je trajalo desetljećima, sada se odvija u ciklusima od nekoliko mjeseci.

Ubrzava poslovanje

Kraće vrijeme od ideje do lansiranja i povratne informacije kupca u stvarnom vremenu; traže se brze odluke.

Povezuje kupce

Kupci istovremeno koriste desetke kanala (web, aplikacija, chat, e-mail, telefon) i očekuju neprekinutu interakciju kroz sve.

Glazbena industrija (P1 slajd 10) pokazuje što znače bihevioralni podaci. Prije streaminga jedini signal bila je kupnja CD-a: izdavač nije znao koje su pjesme slušane ili preskočene i oslanjao se na ljestvice i povremena istraživanja. Streaming dnevno obrađuje milijarde podatkovnih točaka (preskakanja, ponavljanja, dodavanja na popise, duljina sesije), a algoritamska personalizacija poput Spotifyjeva Discover Weekly radi na razini pojedinca.

Preskakanje faza (leapfrogging, P1 slajd 11) znači preskočiti razvojne faze kroz koje su stariji igrači morali proći. Hrvatska i jugoistočna Europa mogu izravno uvesti zrela, dokazana CRM rješenja umjesto skupih pokušaja i pogrešaka globalnih divova. Predavač to vidi kao prednost budućih menadžera koji znaju globalne najbolje prakse.

Digitalno nastale tvrtke

„Rođene u oblaku“: poslovanje oko podataka, automatizacije i personalizacije od prvog dana. Nema nasljednog duga, ni zastarjelih sustava ni starih navika.

Tradicionalne tvrtke s nasljedom

Moraju održavati glomazne stare sustave dok grade digitalnu sposobnost. Povezivanje odjelnih baza (ERP, prodaja, podrška) stvara trenje: složenost silosa.

Nestanak informacijske asimetrije (P1 slajd 13). Nekad je prodavač automobila kontrolirao informacije o maržama, popustima i konkurenciji; danas kupac dolazi s cijenama, recenzijama i procjenama. U B2B-u kupci završe više od 70 % odlučivanja prije prvog kontakta s prodajom. „Kontrola informacija je mrtva“: pobjeđuje kvaliteta odnosa, povjerenje i brzina.

Iskustvo kupca (CX): krajnje bojno polje

Iskustvo kupca u brojkama (P1 slajd 14)

Iskustvo kupca je glavni pokretač lojalnosti		83 %
Odlazaka koji su se mogli spriječiti brzim rješenjem problema		67 %
Odlazi nakon samo jednog lošeg iskustva		47 %

Kad su cijena i proizvod jednaki, pobjeđuje iskustvo. **Uloga CRM-a** (P1 slajd 15): operativna infrastruktura koja otkriva signale nezadovoljstva i povezuje ih s ujedinenom poviješću kupca, pa podrška odgovara s kontekstom umjesto fragmentiranih, ponavljajućih poziva.

Ključno

CX naspram CRM-a. Iskustvo kupca (CX, customer experience) je širi strateški ishod. CRM je skup procesa, platformi i okvira koji sustavno poboljšanje CX-a čini operativno mogućim u velikom razmjeru. Kolegij „meke“ CX pojmove prevodi u mjerljive metrike: stopu zadržavanja, CLV i trošak odljeva.

Generacijska inflacija očekivanja (P1 slajd 16): ono što je prije pet godina bilo izvrsno, danas je standard; stajati na mjestu znači ići unatrag. Zato CRM nije jednokratno postavljanje nego ciklus mjerenja očekivanja, prepoznavanja praznina i prilagodbe. Mlađi kupci odrasli su uz Amazon, Netflix i Spotify i očekuju da ih tvrtka pamti bez podsjetnika, koristi njihov kanal i djeluje proaktivno.

Reaktivni CX (naslijeđeni)

Čeka pritužbu i djeluje tek kad je šteta nastala. Slijep je na **tihi odljev**: mnogi nezadovoljni odlaze bez ikakve pritužbe.

Proaktivni CX (moderni CRM)

Prati bihevioralne signale (pad korištenja aplikacije, kašnjenje u komunikaciji). Prediktivni motori (Salesforce Einstein, Dynamics 365) boduju sklonost odljevu i preporučuju sljedeću najbolju akciju (next best action).

Paradoks personalizacije

Očekivanje i stvarnost (P1 slajd 18)

Kaže da je personalizacija ključna pri odabiru brenda		76 %
Iritiraju ih loše personalizirane, generičke ili intruzivne poruke		54 %
Zadovoljno je personalizacijom koju dobiva		22 %

Kupci personalizaciju traže (76 %; 78 % ponovno kupuje), a gotovo nitko nije zadovoljan onim što dobiva (22 %). To je **paradoks personalizacije**. A isplati se (P1 slajd 19): prema

McKinseyju tvrtke koje je dobro provode imaju 40 % veće prihode. Tradicionalne tvrtke od personaliziranih inicijativa ostvaruju 5–20 % prihoda, digitalni domorodci 25 % od prvog dana. Ipak samo 15 % direktora marketinga (CMO) misli da je njihova organizacija na pravom putu.

Prepreka nije neznanje nego tri **strukturne barijere** (P1 slajd 20):

1

Upravljanje podacima

podaci o kupcu raspršeni po desecima odjelnih sustava (e-mail marketing, podrška, web analitika) koji ne razgovaraju

2

Organizacijski silosi

marketing, prodaja i podrška rade odvojeno, s konfliktim ciljevima i bez zajedničkog konteksta

3

Tehnička složenost

hiper-personalizacija u razmjeru traži napredne integracije, automatizirane arhitekture i specijaliziranu CRM stručnost

Kako obraniti ulaganje u CRM

Pred upravom CRM se brani različito, ovisno o tome tko sluša (P1 slajd 21):

Financijski direktor (CFO)

Personalizacija diže prihode 40 % (McKinsey); zadržati kupca je 7 puta jeftinije nego pridobiti novog. CRM nije meki marketinški trošak nego kvantificiran alat za obranu i rast marži.

Direktor prodaje

CRM čini znanje o odnosima otpornim: kad ključni prodavač ode, znanje ostaje (nema „jedinstvene točke kvara“). Sustav ne oduzima kontrolu prodavaču nego mu daje kontekst.

Ljudska strana (P1 slajd 22): prodavači koji kupce vode u svojim tablicama ili bilježnicama doživljavaju centralni CRM kao prijetnju svojoj vrijednosti (gubitak autonomije), a vidljivost radnih navika i prodajnog lijevka izaziva tjeskobu (ranjivost vidljivosti). Tehnički besprijekoran sustav potpuni je neuspjeh ako ga ljudi odbiju. **CRM je prije svega projekt kulturne promjene:** zaposlenike treba rano uključiti, pokazati konkretne „prije i poslije“ pobjede i dokazati da CRM diže njihov osobni uspjeh.

Što je CRM: tri stupa

1. Poslovna filozofija

Duboko organizacijsko uvjerenje da su odnosi s kupcima glavni izvor održive konkurentske prednosti.

2. Strateški procesi

Sustav kojim se ključni segmenti kupaca, prema svojoj vrijednosti, identificiraju, pridobivaju, razvijaju, zadržavaju i po potrebi ponovno pridobivaju.

3. Tehnološka infrastruktura

Platforme, integracije i baze podataka koje te procese čine izvedivima za milijune kupaca.

Ključno

definicija CRM-a na ovom kolegiju uvijek ima sva tri stupa: filozofija, proces i tehnologija (P1 slajd 23). Tko CRM svede na softver, ponavlja Kodakovu pogrešku s druge strane.

Pet ključnih CRM procesa (Payne i Frow)

1

Razvoj strategije

odluka o razini granularnosti, masovno, po segmentu ili jedan-na-jedan, prema podatkovnim mogućnostima i komercijalnoj vrijednosti

2

Stvaranje vrijednosti

vrijednost za kupca i recipročna vrijednost za tvrtku, kroz životnu vrijednost kupca (CLV)

3

Višekanalna integracija

dosljedno iskustvo bez obzira na kanal (društvene mreže, trgovina, web)

4

Upravljanje informacijama

sustavno prikupljanje i analiza podataka: sirovo ponašanje postaje primjenjiv uvid

5

Procjena performansi

mjerjenje uspjeha CRM-a poslovnim metrikama: pridobivanje, zadržavanje, povratak i CLV

Životna vrijednost kupca (CLV, customer lifetime value) je vrijednost koju kupac donosi tvrtki kroz cijeli odnos, a ne kroz jednu kupnju. Kako se računa jednostavna verzija, vidi V3.

Programatski i humanistički CRM

Programatski CRM (automatizacija)

Odmor na Floridi: bodovi vjernosti automatski aktiviraju nadogradnju sjedala, pogodnosti za najam auta, noćenja uz nagradu i geo-ciljane ponude obližnjih restorana. Sve se odvija po unaprijed definiranim pravilima, bez razmišljanja zaposlenika.

Humanistički CRM (osnaživanje)

Savjetnik podrške banke, i tisućama kilometara daleko, odmah prepoznaje kupca po imenu, rješava upit o naplati i nudi ciljanu putnu karticu. CRM je infrastruktura odnosa koja zaposlenike pretvara u upućene vodiče.

CRM ili MRC? (P1 slajd 26) Neki govore o „maksimiziranju“ odnosa (MRC) umjesto „upravljanju“. To je uglavnom konzultantski branding; temeljna logika ista je. Predavač daje dva „kisela testa“ za svaku CRM inicijativu: (1) rješava li stvarni problem kupca? (2) koji od pet procesa Paynea i Frowa adresira?

Ekonomika zadržavanja

Brojka	Što znači (P1 slajd 27)
7×	toliko je skuplje pridobiti novog kupca nego zadržati postojećeg
67 %	toliko više u prosjeku troše postojeći kupci od novopridobivenih
91 %	kupaca radije kupuje od brendova s relevantnim preporukama

Pridobivanje je skuplje nego što izgleda jer je trošak kao ledeni brijeg (P1 slajd 28):

Vidljivi dio

Budžetirani troškovi: digitalno oglašavanje, prodajne provizije, promotivni popusti, kampanje svjesnosti. Lako se prate u tablicama, ali su mali dio ukupnog troška.

Skrivena masa

(1) Uključivanje: vrijeme i resursi dok kupac nauči proizvod i dobije prvu vrijednost. (2) Rizik ranog odljeva: kupac ode prije nego što pokrije trošak. (3) Trošak postavljanja: provjera, usklađenost, tehnička konfiguracija. Za zadržanog kupca sve je to nula.

Pet faza putovanja kupca

1

Svjesnost

ciljane reklame ili SEO privlače promet; praćenje ponašanja bilježi rani interes

2

Razmatranje

prospekt uspoređuje funkcije i recenzije; chatbot nudi pomoć svjesnu konteksta

3

Pridobivanje

konverzija (npr. prijava za probnu verziju); CRM dodjeljuje prospekta prodavaču

4

Zadržavanje

vodiči za uključivanje i automatizirane ponude drže kupca angažiranim

5

Lojalnost

automatizirani programi preporuka i Net Promoter ankete potiču zagovaranje

Platforme podataka o kupcima (CDP, customer data platform) povezuju profil i povijest ponašanja kroz svih pet faza, uključujući trenutke „još ne“ kad je kupac oklijevao. Taj kontinuitet podataka razlikuje dugoročni odnos od niza nepovezanih transakcija (P1 slajd 29).

CRM ruši silose

Zajednički 360° pregled povijesti kupca

Marketing: kampanje, prikupljanje i struktura baze potencijalnih kupaca

Prodaja: dodjela, kvalifikacija i praćenje prilika kroz lijevak

Podrška: puna povijest kupca za brzo rješavanje

Isporuka: ispunjenje narudžbe i dodirne točke nakon kupnje

Zašto je to potrebno (P1 slajd 32): kad se svaki tim mjeri izolirano, ponaša se racionalno, a iskustvo kupca se raspada. Marketing se mjeri brojem leadova (količina ispred kvalitete), prodaja kratkoročnim zatvaranjima (agresivne taktike), podrška brzinom obrade (kvaliteta rješenja pati). CRM potičaje ne usklađuje „magično“, ali daje nužnu osnovu: zajednički 360° pogled.

Rezultati usvajanja CRM-a u poduzećima (P1 slajd 31): +52 % odgovora na upite za ponudu (RFQ) uz 11 % višu konverziju u narudžbe; +32 % prodajnih timova koji ispune kvotu; +23 % konverzije od marketinškog leada do kupca.

Granica povjerenja: usluga ili nadzor

Dobar obiteljski liječnik godinama pamti tvoju povijest i to stvara osjećaj ugone. CRM tu memoriju skalira na milijune kupaca. Razlika: digitalno praćenje događa se iza kulisa, pa previše precizna preporuka djeluje kao nadzor. Održiv CRM traži potpunu transparentnost, izričitu suglasnost i usklađenost s GDPR-om (P1 slajd 33). Ova tema vraća se u P6.

Na vježbama: V1 Istraga, što tvrtka zna o meni?

Terenski rad prije prvog predavanja (V1). Svatko se s **sporednom e-mail adresom** prijavljuje u dvije trgovine iste kategorije u kojima nikad nije kupovao: jednu malu domaću i jednu veliku međunarodnu. U fazi 4 AI alati nisu dopušteni.

1**0–10 min • Uvod**

tko vas je ovaj tjedan prepoznao, a tko vas je tretirao kao stranca

2**10–30 min • Terenski rad**

prije klika „Pošalji“ popiši sva polja i koja su obavezna; koje su privole unaprijed označene; što nude za podatke; koliko klikova za „Prihvati sve“, a koliko za „Odbij“; screenshot i točno vrijeme prijave

3**30–50 min • Obrnuti inženjering**

za svaki traženi podatak: zašto ga tvrtka želi, koju odluku može donijeti, što ja dobivam, bih li ga rekao prodavaču u trgovini

4**50–65 min • Što je stiglo**

ocijeni prvu poruku 1–5 po relevantnosti, tonu i jasnoći sljedećeg koraka; izbroji klikove do odjave

5**65–90 min • Tim i ispitni kutak**

idealnih prvih 7 dana: što šalješ na dan 0, 1, 3 i 7, plus jedna poruka koja ide predaleko

Što vježba trenira: gledati prikupljanje podataka očima tvrtke i očima kupca. „Za marketing“ nije odgovor; „da mi pošalje kod za popust u tjednu rođendana“ jest. Brzina prve reakcije je podatak sam po sebi. Tri pitanja iz faze 2 vode prema temama kolegija: koja tri podatka **nisu** tražili, a trebaju ih da te tretiraju kao osobu; kako bi ih saznali samo iz ponašanja; i koja je razlika između podatka koji si **dao** i podatka koji si **ostavio**. (Dani podatak je onaj koji kupac sam upiše, a ostavljeni je trag ponašanja, kao preskakanja pjesama u primjeru glazbene industrije.)

Pitanja ispitnog kutka V1: popust od 10 % za e-mail adresu, trošak ili ulaganje? Zašto je mala trgovina ponekad osobnija od velike? Što tvrtka zapravo kupuje kad vam nešto da besplatno? Za kraj se dovršava rečenica „Tvrtka je pokušavala...“.

Na vježbama: V2 Cvjećarnica Maslačak, izmislite CRM

Prije prvog predavanja (V2) parovi vode izmišljenu cvjećarnicu. Jedan radi jutarnju smjenu (8–14), drugi popodnevnu (14–20), ne sjede zajedno, a vlasnica o kupcima zna samo ono

što joj zapišu. Alat je samo tablica. Svaka smjena bilježi svojih sedam događaja na svoj način.

Kako je slučaj postavljen da „pukne“:

- Ivan ujutro naruči crvene ruže za obljetnicu 14. ožujka s dostavom na posao (Ilica 12); Ivan Babić popodne kaže da supruga ne voli ruže, a kasnije mijenja dostavu na kućnu adresu (Ulica lipa 7). Isti broj telefona, dvije smjene, dvije polovice istine.
- Marija Horvat ujutro dobije obećanje besplatnog buketa zbog uvelih ruža; popodnevna smjena za to ne zna i naplati joj 18 €.
- Ana Kovač ujutro pristane na obavijesti (najviše jednom mjesečno), a popodne e-mailom povuče privolu.
- Tvrtka Kvart d.o.o. naruči tjedno cvijeće, zatim traži cvijeće bez peluda, pa dvostruku količinu.

Nakon što svatko sam odgovori na pet pitanja (i označi sigurnost 1–5), par spoji tablice i odgovara ponovno. Rasprava imenuje ono što su upravo izmislili:

Jedan redak po kupcu umjesto dnevnika po danima

baza kupaca

Što je kupio, kada, što je tražio, na što se žalio

povijest odnosa s kupcem

Jedna tablica za obje smjene

jedinstven pogled na kupca

Odluka da su „Ivan“ i „Ivan Babić“ ista osoba

spajanje dvostrukih zapisa

Stupac „smijemo li mu se javiti“

privola kupca

Tko nam najviše vrijedi i koga najlakše gubimo

vrijednost kupca

Odgovori iz ispitnog kutka (V2 slajdovi 12–15):

- **Zašto je Ivanova narudžba bila u opasnosti iako su obje smjene sve uredno zapisale?** Bilješke su bile odvojene; nitko nije pogriješio u zapisivanju, nego nitko nije vidio cijelu sliku. Kasnije se to zove problem odjela koji ne razgovaraju.
- **Je li gospođu Horvat razljutilo uvelo cvijeće?** Ne, nego to što joj je naplaćen buket koji je trebao biti besplatan. Kupci opraštaju kvar, ali teško opraštaju loš odgovor na kvar.
- **Smije li prodavačica Ivanovoj supruzi reći što je naručio?** Ne. Podatak pripada Ivanu; povjerenje je temelj odnosa, a čuvanje podataka dio je toga.
- **Je li mladić s jednom ružom od 4 € manje vrijedan od tvrtke Kvart (30 € tjedno)?** Danas da, ali vrijednost kupca mjeri se onim što može donijeti kroz vrijeme: danas ruža za prvi spoj, za nekoliko godina možda cvijeće za vjenčanje.

Ključno

„Tablica pamti podatke. Kupac pamti kako ste se ponijeli.“ (V2 slajd 16)

Na ispitu

Na ispitu

- Ishod **I1**: kako CRM dodaje vrijednost poslovnim procesima.
- U pregledu kolegija (P7 slajd 30) predavač za ovo predavanje kao poruku navodi „kreni od iskustva korisnika, pa unatrag prema tehnologiji“, a kao sidra **Steve Jobs i CLV**.
- Znaj definiciju CRM-a kroz tri stupa i pet procesa Paynea i Frowa; oni su i „kiseli test“ za svaku CRM inicijativu.
- Pitanja ispitnog kutka V1 i V2 (popust za e-mail, mala naspram velike trgovine, vrijednost mladića s ružom) pokazuju stil: kratka tvrdnja, obrazloženje, primjer.

Provjeri se

✓ **Koja su tri stupa CRM-a i zašto ga ne smijemo svesti na softver?**

Poslovna filozofija (odnosi s kupcima su izvor konkurentske prednosti), strateški procesi (identificirati, pridobiti, razvijati, zadržati i ponovno pridobiti segmente prema vrijednosti) i tehnološka infrastruktura. Softver je samo omogućivač filozofije; Kodak je imao tehnologiju, ali ne i strategiju usmjerenu na kupca. (P1 slajdovi 2, 7, 23)

✓ **Nabroji pet CRM procesa Paynea i Frowa.**

Razvoj strategije, stvaranje vrijednosti (CLV), višekanalna integracija, upravljanje informacijama, procjena performansi. (P1 slajd 24)

✓ **Što je paradoks personalizacije i koje tri barijere stoje iza njega?**

76 % kupaca kaže da je personalizacija ključna, a samo 22 % je zadovoljno onim što dobiva; 54 % iritiraju loše poruke. Barijere: raspršeni podaci, organizacijski silosi i tehnička složenost. (P1 slajdovi 18–20)

✓ **Razlika između CX-a i CRM-a?**

CX je širi strateški ishod, kako kupac doživljava odnos. CRM je skup procesa, platformi i okvira koji sustavno poboljšanje CX-a čini izvedivim u razmjeru. (P1 slajd 15)

✓ **Uprava kaže da je CRM „meki marketinški trošak“. Kako odgovaraš financijskom direktoru, a kako direktoru prodaje?**

CFO-u: zadržavanje je 7 puta jeftinije od pridobivanja, personalizacija diže prihode 40 %, a skriveni troškovi pridobivanja (uključivanje, rani odljev, postavljanje) za zadržanog kupca su nula. Direktor prodaje: CRM čuva znanje o kupcima kad prodavač ode i daje prodavaču kontekst, a ne oduzima mu autonomiju. Dodaj da je CRM projekt kulturne promjene, pa ljude treba rano uključiti. (P1 slajdovi 21–22, 27–28)



U V2 obje smjene sve su uredno zapisale. Koji je pojam s predavanja opisuje problem i kako ga CRM rješava?

Silos: svaka smjena (odjel) ima pola istine. CRM daje zajednički, jedinstveni (360°) pogled na kupca, jedan redak po kupcu umjesto dnevnika po smjenama, uz spajanje dvostrukih zapisa i stupac privole. (V2 slajdovi 10, 12; P1 slajdovi 30–32)

Knjižara Kutak: RFM, CLV i privola

Kome poslati četiri bona od 10 €? Vježba uči tri broja kojima CRM odlučuje kome se javiti: RFM gleda unatrag, životna vrijednost kupca gleda unaprijed, a privola kaže smiješ li se uopće javiti. Pripada temi P2 plana, za koju nema skraćenog predavanja, pa je ovo glavni izvor za RFM i CLV prije P4.

Ishod: I1 · **Izvor:** V3 slajdovi 1–16; CITANJE · **Plan kolegija:** P2 (vježba „nakon Predavanja 2“)

Uvodna rasprava: „Put the Gun in the Bird’s Hands“

Okvir iz knjige (Wells Fargo, pogl. 1, str. 13) opisuje četiri faze kako je banka kontaktirala klijente, slikovito nazvane „Pizza Calling Night“: **pucanje u nebo, u jato, u pticu i na kraju puška u rukama ptice**. Slajdovi daju samo slike, a ne opis faza; iz pitanja se vidi da je u 1. fazi banka istog klijenta s više računa zvala dva ili tri puta, a da u 4. fazi kontakt započinje klijent.

Pitanja za raspravu (V3 slajd 3): što se mijenjalo iz faze u fazu, cilj ili način razmišljanja? Je li višestruko zvanje problem prodaje ili problem podataka? Što banka mora imati spremno kad klijent sam nazove? Koja vas tvrtka danas tretira kao „Pizza Calling Night“? Što je zajedničko 4. fazi i Capital Oneu s Predavanja 2?

zadatak

Mala knjižara s kafićem ima 40 € za jesensku kampanju: četiri bona od 10 € e-mailom. Danas je 1. listopada. Podaci (V3 slajd 5):

Kupac	Zadnja kupnja	Kupnji (12 mj.)	Potrošeno (€)	Stož	Privola	Napomena
Marko	29. 9.	1	420	novi	ne	poklon-paket; e-mail dao samo za potvrdu dostave
Elena	19. 9.	22	310	6	da	kava i džepno izdanje gotovo svaki tjedan

Kupac	Zadnja kupnja	Kupnji (12 mj.)	Potrošeno (€)	Staž	Privola	Napomena
Tomislav	siječanj	3	95	4	da	prije svaki mjesec, nema ga od zime
Sara	26. 9.	10	140	1	povučena	studentica, prošli mjesec se odjavila
OŠ Brezovica	22. 8.	4	1.200	3	da	školske narudžbe; učiteljica pristala na ponude
Ivan	28. 9.	15	95	2	da	dolazi na kavu, rijetko kupi knjigu
Ružica	23. 7.	8	260	8	da	u srpnju naručena knjiga kasnila tri tjedna; požalila se
Leo	30. 9.	1	12	novi	da	prvi posjet, prijavio se na newsletter

RFM: tko će najvjerojatnije uskoro kupiti

RFM boduje kupca po tri dimenzije ponašanja: **R** (recency, nedavnost: koliko je dana od zadnje kupnje), **F** (frequency, učestalost: koliko kupnji) i **M** (monetary, iznos: koliko je potrošio). Logika: tko je nedavno, često i puno kupovao, najvjerojatnije će uskoro opet kupiti. Na vježbi se svaka dimenzija boduje 1–3:

	3 boda	2 boda	1 bod
R dana od zadnje kupnje	14 ili manje	15–90	više od 90
F kupnji u 12 mjeseci	12 ili više	4–11	3 ili manje
M potrošeno u 12 mjeseci	300 € ili više	100–299 €	manje od 100 €

$RFM \text{ rezultat} = \text{bodovi}(R) + \text{bodovi}(F) + \text{bodovi}(M)$

Primjer, Elena: zadnja kupnja prije 12 dana → $R = 3$; 22 kupnje → $F = 3$; 310 € → $M = 3$. Ukupno 9, najviše moguće.

Na predavanju o mjerenju (P4) RFM se boduje 1–5 po dimenziji, pa raspon ide od **555** (najbolji) do **111**. Princip je isti.

Trogodišnja vrijednost: koga se isplati zadržati

Jednostavan CLV na vježbi gleda dobit u sljedeće tri godine, ponderiranu vjerojatnošću da kupac ostane:

$$\text{Trogodišnja vrijednost} = \text{godišnja dobit} \times (1 + p + p^2)$$

p je godišnja vjerojatnost da kupac ostane; bez diskontiranja. Prva godina računa se cijela, druga s vjerojatnošću p, treća s p^2 (mora ostati dvaput zaredom). Primjer, OŠ Brezovica: $300 \times (1 + 0,8 + 0,64) = 300 \times 2,44 = 732 \text{ €}$. Marko: $15 \times (1 + 0,3 + 0,09) \approx 20,85 \text{ €}$.

Godišnja dobit i vjerojatnost ostanka za svih osam kupaca su na V3 slajdu 7.

Tri broja zajedno

RFM

Tko će najvjerojatnije uskoro opet kupiti? Gleda unatrag. Pobjeđuje Elena, zatim četiri kupca sa 7.

Trogodišnja vrijednost (CLV)

Tko vrijedi najviše kroz vrijeme? Gleda unaprijed. Pobjeđuju OŠ Brezovica, Elena, Ružica.

Privola

Kome se uopće smijemo javiti? Ne Marku (e-mail samo za dostavu), ne Sari (povukla privolu).

Napomene

Što kupcu upravo sada treba? Ružici treba isprika, a ne ponuda.

Ključno

„Brojeve koristite zajedno. Svaki zasebno daje pogrešan odgovor.“ RFM kaže tko će kupiti, privola kaže koga smijete pitati. (V3 slajdovi 10, 16)

Pazi

kvaka vježbe: Marko je ove godine potrošio najviše (420 €), a nema ga ni na čijem popisu. RFM mu daje visok rezultat jer je kupnja nedavna i velika, ali to je jednokratani poklon (30 % vjerojatnosti ostanka), pa mu je CLV nizak. Uz to nema privolu za marketing.

Odgovori iz ispitnog kutka

- **Marko: 420 €, a niska trogodišnja vrijednost?** RFM gleda unatrag (nedavna, velika kupnja), CLV unaprijed (koliko će dobiti vjerojatno donijeti). RFM pokazuje tko će vjerojatno uskoro kupiti, CLV koga se isplati zadržati.
- **Sara je kupila prije pet dana. Zašto joj ne smijete poslati ponudu?** Povukla je privolu; nedavna kupnja ne daje dopuštenje. Kad kupac kaže „dosta“, to moraju poštovati svi kanali i svi zaposlenici, inače tvrtka gubi povjerenje i krši GDPR.
- **Ružica je dala privolu i dugo je kupac. Zašto bi ponuda bila pogrešna prva poruka?** Zadnje iskustvo bila je knjiga koja je kasnila tri tjedna. Bon bez isprike izgleda kao da knjižara ništa nije primijetila. Najprije osobna poruka ili poziv koji priznaje problem, zatim ponuda.
- **„Važna je samo škola.“** Djelomično. Škola ima najveću vrijednost, ali to je jedan kupac: ako učiteljica ode, posao nestaje. Dobar CRM upravlja cijelim **portfeljem** kupaca, a ne jednim kupcem.

Na ispitu

Na ispitu

- RFM, CLV i privola su konstrukti teme P2 plana; RFM se vraća u P4 kao jedna od tri metrike lojalnosti, koje predavač ističe kao pojmove što „najbolje razlikuju studente“ (OBV slajd 6).
- Formula trogodišnje vrijednosti i RFM tablica bodova dolaze sa slajdova vježbe; nije poznato traži li ih ispit u istom obliku.
- Pitanja ispitnog kutka V3 (Marko, Sara, Ružica, „samo škola“) su predložak za pitanja od 2 i 3 boda.
- Materijali se pozivaju na „obitelj Shipley“ i Capital One s Predavanja 2, kojih ovdje nema; vidi „Kako je složen predmet“.

Provjeri se

✓ **Što znače slova R, F i M?**

Recency (nedavnost, dani od zadnje kupnje), frequency (učestalost, broj kupnji), monetary (iznos potrošnje). (V3 slajd 6; P4 slajd 31)

✓ **Izračunaj trogodišnju vrijednost za Elenu: godišnja dobit 80 €, vjerojatnost ostanka 90 %.**

$80 \times (1 + 0,9 + 0,81) = 80 \times 2,71 = 216,80 \text{ €}$. (V3 slajd 7)

✓ **Ivan dolazi 15 puta godišnje i potrošio je 95 €. Koliko RFM bodova dobiva (zadnja kupnja 28. 9., danas 1. 10.)?**

R: 3 dana $\rightarrow$ 3; F: 15 $\rightarrow$ 3; M: 95 € $\rightarrow$ 1. Ukupno 7. Visok RFM, a mala vrijednost: dolazi na kavu, rijetko kupi knjigu. (V3 slajdovi 5–6)

✓ **Zašto RFM i CLV mogu dati različit poredak kupaca?**

RFM opisuje prošlo ponašanje i predviđa skor kupnju; CLV procjenjuje buduću dobit kroz vjerojatnost ostanka. Jednokratni veliki kupac (Marko) ima visok RFM, a nizak CLV. (V3 slajdovi 10, 12)

✓ **Kupac ima savršen RFM i visok CLV, ali je povukao privolu. Što radiš?**

Ne šalješ mu marketinšku ponudu. Privola je uvjet prije bilo kakvog bodovanja; povlačenje moraju poštovati svi kanali. (V3 slajdovi 10, 13)

Povijest CRM-a i marketing odnosa

Odakle je CRM došao, zašto baš krajem 1990-ih i zašto projekti propadaju zbog kulture, a ne tehnologije. U sredini je marketing odnosa: KUAR, dvije tipologije kupaca i migracija. Predavač to naziva temeljem cijele druge polovice kolegija.

Ishod: I1, I2 · **Izvor:** P2 slajdovi 1–36; V4 slajdovi 1–16; V5 slajdovi 1–16 · **Plan kolegija:** P3 (povijest CRM-a), P4 (marketing odnosa)

Sedam korijena CRM-a

„CRM nije izumio jedan čovjek ni jedna tvrtka“ (P2 slajd 3). Nastao je spajanjem sedam struja:



1. Marketing odnosa

odnos umjesto transakcije, uvijek usmjeren na kupca, a ne na proizvod; detaljno niže

2. Marketinško istraživanje i TQM

studije zadovoljstva (kasne 1970-e) i upravljanje ukupnom kvalitetom (TQM, kasne 1980-e); rade sa segmentima, ne s pojedincima

3. B2B odnosi

dijalog i povjerenje s dobavljačima; ovamo pripadaju i industrijski i uslužni marketing (7 P)

4. MRP, SAP i ERP

MRP sredinom 1980-ih, SAP ranih 1990-ih: prvi put skladišta podataka o kupcima

5. Automatizacija prodajne sile (SFA, sales force automation)

znanje o kupcu više ne odlazi s prodavačem; podaci žive na poslužiteljima centrale

6. Alati za upravljanje kampanjama

Kimberly-Clark ima više od 2.300 promocija godišnje; CRM povezuje promotivna ulaganja s isporukama

7. Web i integracija kanala

od pojedinačnih rješenja (point solutions) do skladišta podataka i 360° pogleda (IVOC); osobna računala, analitika, relacijske baze

Primjer

Molex (SAD, sustavi povezivanja; P2 slajd 6). E-mail i tablice nisu mogli pratiti 15.000 prodajnih prilika; dijelovi tvrtke radili su na istom klijentu, a da to nisu znali. CRM je uveden 2002.: bolje narudžbe, precizniji ciljevi, koordinacija zaliha i cijena, +5 % prihoda. Pouka: problem nije bio manjak truda, nego manjak vidljivosti kroz organizaciju.

Zašto baš krajem 1990-ih

1. Više i boljih konkurenata

Rane 1990-e, Mitsubishi: benchmarking, Six Sigma i CAD-CAM brzo izjednačuju kvalitetu proizvoda. Proizvodom se teže razlikuješ.

2. Eroziya masovnog marketinga

Baby boomeri „imali su dosta monologa“; od tri TV mreže do stotina kanala i više od 20.000 časopisa.

3. Ubrzan tempo života

Kućanstva s dva prihoda imaju manje vremena za kupnju; informirani kupac traži bržu uslugu.

4. Internet i višekanalnost

„Brick-and-click“: web i fizička prodaja se međusobno pojačavaju.

Brojke za brick-and-click (P2 slajd 9, Baran i Galka pogl. 2.2d): banka štedi 80 % troškova kad se posao obavi online; kupci Eddieja Bauera koji kupuju u trgovini, katalogu i na webu kupuju **5 puta više**; 2/3 Schwabovih kupaca i dalje dolazi preko fizičkih poslovnica. Pouka: kanali se ne isključuju, nego zbrajaju.

Pitanje za raspravu (slajd 10): koji vam se brend obraća monologom, a koji dijalogom?

Marketing odnosa

od transakcije do odnosa: četiri sile

Do ranih 1980-ih vladali su 4 P, masovni mediji i ista poruka za sve, „punjenje lijevka“. Prema odnosu su gurnule četiri sile (P2 slajd 12):

1

Informatika

relacijske baze i data mining bilježe svaku transakciju

2

Izravni marketing

besplatni telefonski brojevi, kreditne kartice, kupnja jedan-na-jedan

3

Akademici (L. L. Berry)

stjecanje kupca tek je prva faza, slijedi izgradnja veze

4

Konzultanti (F. Reichheld)

zadržavanje objašnjava profit bolje od tržišnog udjela

Na ovom slajdu stoji da stjecanje novog kupca može stajati **do pet puta** više od zadržavanja postojećeg.

Pazi

P1 (slajdovi 21 i 27) kaže **7 puta**, P2 (slajd 12) **do 5 puta**. Na ispitu navedi brojku uz izvor ili reci „višestruko skuplje (5–7 puta, ovisno o izvoru)“.

Primjer

American Express, inzulin u Bangkoku (P2 slajd 13). Prosinac 1995.: studentu dijabetičaru treba rijedak inzulin. Hotelski concierge ne uspijeva, vođitelj grupe zove American Express. Na zaslonu se vidi više od 150.000 USD potrošnje u 5 godina. Za 20 minuta pronađena je jedina bolnica s lijekom, a osoblje već čeka u predvorju. Pouka: **tehnologija pokazuje tko je kupac; ljudska odluka pretvara podatak u odnos.**

Definicije marketinga odnosa

1983.

L. L. Berry

skovao pojam: privući, održati i unaprijediti odnose

1985.

Jackson

snažni, dugotrajni odnosi s pojedinačnim računima (B2B)

1992.

Shani i Chalasani

mreža s pojedincima, obostrana korist, dodana vrijednost

1994.

Morgan i Hunt

cijeli spektar: kupci, dobavljači, zaposlenici, regulatori

1995.

Hoekstra, Leeflang i Wittink

„koncept korisnika“: superiorna vrijednost s partnerima

1996.

Grönroos

identificirati, uspostaviti, održavati i unaprjeđivati odnose, uz profit

Tri osnovne značajke marketinga odnosa (P2 slajd 15): **relacijske baze podataka** (identifikacija, praćenje kupnje, CLV, personalizacija), **integrirana marketinška komunikacija** (sve dodirne točke, svi relevantni odjeli) i **sposobnost za dijalog** (interaktivni proces, a ne transakcijska razmjena). Zajednička nit svih definicija: **kontinuitet, individualizacija i obostrana vrijednost.**

KUAR (Wells Fargo)

Što kupac očekuje od tvrtke, u četiri koraka (P2 slajd 16):

1

K • Know me

poznaj me: tko sam, što imam, kako poslujem s vama

2

U • Understand me

razumij me: moje potrebe, ciljeve i životnu situaciju

3

A • Appreciate me

cijeni me: pokaži da ti je odnos sa mnom vrijedan

4

R • Reward me

nagradi me: neka se odnos isplati i meni

Ključno

u K i U informacija teče od kupca prema tvrtki; u A i R vrijednost teče od tvrtke natrag prema kupcu. Odnos koji samo uzima podatke, a ništa ne vraća, nije KUAR. (P2 slajd 16; V5 slajd 15)

Kada je marketing odnosa najprimjenjiviji

Transakcijski kraj

Diskretne, funkcionalne kupnje: vezice, olovke, umak za tjesteninu. Kupac ne želi odnos nego brzu i jeftinu kupnju. Transakcijske kupce treba zadržati, ali uz minimalan trošak.

Relacijski kraj

Kontinuirani, emocionalni odnosi: liječnik i pacijent, auto, sveučilište. Glenlivet je većini piće, a niši ljubitelja single-malta hobi. Huggies je uložio više od 10 mil. USD u bazu s 3/4 trudnica u SAD-u.

Marketing odnosa i CRM

Pet definicija CRM-a

Autori

CRM je... (P2 slajd 19)

Peppers i Rogers

prakse koje tvrtku dovode u sve bliži kontakt sa svakim kupcem

Autori	CRM je... (P2 slajd 19)
Rigby, Reichheld i Schefter	usklađivanje poslovnih procesa sa strategijama prema kupcima
Timm i Jones	korištenje podataka o kupnjama, uslugama i profitabilnosti za izuzetno iskustvo
Kotler i Keller	upravljanje detaljnim informacijama i svim dodirnim točkama
Zablah, Bellenger i Johnston	tržišna inteligencija za portfelj odnosa koji maksimizira profit

Marketing odnosa naspram CRM-a (Zablah i sur.)

Marketing odnosa

Uspostava i održavanje bliskih odnosa s kupcima. Polazi od filozofije: zadovoljstvo, povjerenje, predanost. Može funkcionirati i bez baze podataka.

CRM

Portfelj odnosa koji maksimizira profit. CLV određuje koliko uložiti u pojedinog kupca. Neprofitabilni kupci ne dobivaju personaliziranu uslugu. Ne gradi odnos sa svakim (npr. s kupcima koji kupuju samo na akciji, traže puno podrške i često vraćaju robu). Schwab: niskovrijedne kupce usmjerava u automatizirane kanale, profitabilni dobivaju osobnu uslugu.

Ključno

marketing odnosa je filozofija; CRM je provodi kroz portfelj profitabilnih odnosa (P2 slajd 36). Zato se u CRM-u kupci uvijek razvrstavaju po vrijednosti.

Dvije tipologije kupaca

Reinartz i Kumar dijele kupce po dvije dimenzije: **profitabilnost** i **trajanje odnosa** (P2 slajd 21; V5 slajd 6).

Profit: nizak → visok

Leptiri (butterflies)

visok profit, kratko

Pravi prijatelji (true friends)

visok profit, dugo

Stranci (strangers)

nizak profit, kratko; transakcijski kupci uz mini-malan trošak

Priljepci (barnacles)

nizak profit, dugo; čvrsto vezani, a dugoročno skupi

Trajanje odnosa: kratko → dugo

Jones i Sasser dijele kupce prema njihovu odnosu prema tvrtki:

Lojalisti

ambasadori; dobivaju najviše resursa

Plaćenici

lojalni samo niskoj cijeni

Taoci

zarobljeni ugovorom ili nekim drugim ograničenjem (npr. resursima), a ne vlastitom željom

Dezerteri

nezadovoljni bivši kupci

Pazi

na P2 slajdu 21 dvije tipologije stoje u istoj tablici red do reda, ali to su **dvije različite podjele** s različitim osima (profit i trajanje naspram stava prema tvrtki); jedan kupac može biti npr. Pravi prijatelj i Talac istodobno. Pazi i na nazive: V5 Priljepke zove **Školjke**, a Jones i Sasser tipove **Odani, Plaćenik, Talac, Prebjeg**.

Migracija: tiši i veći gubitak od odljeva

Migracija je promjena vrijednosti kupca kroz vrijeme; kupac pritom ne mora otići. Prema McKinseyju (preko Baran i Galka, pogl. 3) upravljanje migracijom vrijedi **2 do 4 puta više** od upravljanja odljevom (P2 slajd 22). Kupaca koji troše manje mnogo je više od onih koji odu, a odljev se vidi, dok migracija prolazi tiho. Predavačeva slika: „gledajte film, ne snimku“ (P2 slajd 36). Detaljno o silaznoj migraciji u P5.

Hiltonova matrica

Hilton dijeli goste u 13 segmenata po **nedavnosti** × **učestalosti** i svakom daje drugi pristup (P2 slajd 23):

Situacija gosta	Pristup
Novi gost	dobrodošlica (osobito za visokovrijedne)
Vraća se nakon stanke	„dobrodošlica natrag“
Čest i nedavan gost	prepoznavaj, zadrži i nagradi
Sve rjeđi boravci	zadržavanje i ponovna izgradnja lojalnosti prema vrijednosti
Dugo neaktivan	povratak (win-back); prioritet ovisi o vrijednosti
Izgubljen, nije isplativ	ispraćaj i istraživanje razloga odlaska

Je li CRM uspio?

Loše vijesti

Oko **70 %** CRM projekata navodno ne uspije. Samo 52 % velikih tvrtki (studija na 100) postiglo je poslovne ciljeve. 2/3 tvrtki nema tehnike za mjerenje poslovne vrijednosti CRM-a.

Dobre vijesti

72 % članova CRM zajednice (2000.) ocjenjuje projekte uspješnima ili boljima. Lowe's: **265 % ROI** na ulaganje od 11 mil. USD u 18 mjeseci. Uz pravu strategiju i provedbu stopa uspjeha raste s **15 %** na **70 %**.

Izvor brojki: Baran i Galka, pogl. 2.3 (P2 slajdovi 25–26).

Kultura i implementacija

Prava prepreka nije tehnologija (P2 slajd 28):

Ljudi i vodstvo

Slaba podrška uprave i nema „CRM prvaka“ (champion). Vizija usmjerena na kupca nije „prodana“ zaposlenicima. Poticaji nagrađuju trenutnu prodaju, a ne odnos. Nema upravljanja promjenom.

Strategija i podaci

Tehnologija postaje fokus umjesto kupca. Nema metrika uspjeha; nije jasno tko „posjeduje“ podatke. Loša kvaliteta podataka: 25 % netočno, kontakti zastarijevaju 33 % godišnje. Grandiozni 360° sustav odjednom umjesto brzih pobjeda.

Primjer

kapetan Denny Flanagan, United Airlines (P2 slajd 29). Fotografira ljubimce u prtljažnom prostoru i pokazuje ih vlasnicima, piše osobne poruke na poledini posjetnice, kad let kasni naruči 200 hamburgera i zove roditelje djece bez pratnje. Prave prepreke CRM-u su kultura, stavovi zaposlenika, struktura i nedostatak strateškog plana. Pouka: **nijedna baza podataka ne može usaditi fokus na kupca; to mora njegovati kultura.**

Veliki prasak ili fazni pristup

Veliki prasak (big bang)

Cijeli CRM paket odjednom, u cijeloj tvrtki. Dugo čekanje na rezultate i razočaranje, preopterećenje informacijama, kulturni šok. Rizik: „tehnološka kola ispred strateškog konja“.

Fazni pristup, brze pobjede (quick hits) - preporuka

Verizon (22 mlrd. USD, 25 mil. kupaca): „ne prokuhati ocean“; faza 1 su visokovrijedni kupci, pozivni centar i odabrane regije. ENMAX: vizija, prvo prodaja, CRM prvak, praćenje svih dodirnih točaka. Manje razočaranja, postupno učenje, povratne informacije za nove module.

Pitanje za raspravu (slajd 31): uvodite CRM na fakultetu. Koja je vaša prva brza pobjeda? Jedna skupina kupaca, jedan proces, jedno mjerljivo poboljšanje.

Upravljanje korisničkim iskustvom (CEM)

Korisničko iskustvo je, prema Gartneru, skup percepcija i osjećaja uzrokovanih jednokratnim i kumulativnim interakcijama s tvrtkom. Gleda se iz perspektive kupca, ne

tvrtke. **Upravljanje korisničkim iskustvom (CEM, customer experience management)** je „stolica s tri noge“: marketing, prodaja i korisnička usluga (P2 slajd 33).

Zaposlenici su prvi: prema Answer Corp. 28 % zaposlenika je neangažirano, a 45 % ravnodušno. Primjer Safelite: zaposlenik je snimio upute na znakovnom jeziku za gluhog kupca. „Iskustvo nije jedan trenutak, nego zbroj svih trenutaka kroz odnos.“

Isplati li se ulagati u iskustvo (P2 slajd 34)?

1. **Spašava rizični prihod:** nezadovoljni hotelski gost ispuní anketu, menadžer ga zove unutar 24 sata i nudi besplatnu noć.
2. **Postojeći kupci kao motor rasta:** prema Medalliji zagovornici brenda troše 15 % više i kupuju 15 % više artikala.
3. **Manji trošak stjecanja:** dobar glas privlači nove kupce gotovo sam od sebe (Apple, Southwest).
4. **Manja fluktuacija i jeftinije povratne informacije:** angažirani zaposlenici ostaju, a CEM u stvarnom vremenu zamjenjuje skupa istraživanja.

Pravilo vrhunca i kraja i tri atributa iskustva

1

Vrhunac (peak)

sjećanje oblikuje najintenzivniji trenutak iskustva, dobar ili loš

2

Kraj (end)

i način na koji iskustvo završava; kraj svake interakcije treba posebno njegovati

3

Emocija

osjećaj da brend cijeni mene; ima najveći utjecaj na lojalnost

4

Učinkovitost

brzo rješavanje problema, najbolje uz ovlaštene djelatnike koji ne moraju pitati nadređenog

5

Lakoća

bez žargona, jezikom kupca; osobito u bankarstvu i osiguranju

Prva dva su **pravilo vrhunca i kraja** (peak-end rule): kupac ne pamti prosjek iskustva, nego najjači trenutak i kraj. Ostala tri su atributi iskustva (P2 slajd 35).

Na vježbama: V4 Optika Lunetta, gdje počinje CRM?

Rasprava o slučajevima (V4 slajdovi 2–3). „Wells Fargo and Customer Churn Rates“: banka s jakom prodajnom kulturom primjećuje da „kad raste prodaja, raste i stopa osipanja klijenata“, i ima više podataka od Kongresne knjižnice, a ipak teško zadržava klijente. „The Power of the Multichannel Retail Experience“: GameStop (prodavači se javljaju članovima kluba vjernosti nakon posjeta), JCPenney (skeniraš artikl u trgovini i naručiš svoju veličinu) i Staples spajaju trgovinu i digital; osam od deset milenijalaca u trgovini radije bi imalo posla sa strojem nego s čovjekom.

Slučaj: šest optika i web-trgovina, 34 zaposlenika, 30.000 € za prvu godinu CRM-a. Nećak kaže: „Kupi cijeli sustav, napravi sve odjednom.“ Na stolu je sedam stavki (V4 slajd 5):

Stavka	Problem	Trošak (€)	Mjeseci do uvođenja	Godišnja dobit kad radi (€)	Napomena
A Podsjetnik za pregled	kupci ne dobiju podsjetnik za pregled vida svake dvije godine	6.000	2	40.000	kontakti upisani jednom, pri izdavanju kartice; kartice stare oko 3 godine
B Ponovne narudžbe	kupcima ponestane leća pa kupe jeftinije na webu	4.000	2	18.000	podaci s blagajne za 12 mjeseci; kupci pristali na podsjetnike
C Spojiti web i optike	kupac iz web-trgovine u optici je stranac	14.000	5	20.000	dva sustava dvaju dobavljača
D Popis pritužbi	telefonske pritužbe nigdje se ne bilježe	3.000	1	6.000	isti kupac ponekad se žali u dvije optike
E Novo pravilo bonusa	prodavači plaćeni po okviru preskaču pozive nakon kupnje	2.000	1	10.000	bez softvera; edukacija i promjena bonusa
F Cijeli CRM odjednom	sve u jednom sustavu	85.000	14	120.000	procjena dobavljača
G Ugovori s tvrtkama	osam ugovora u tablici jedne prodavačice	5.000	2	12.000	ona iduće proljeće ide u mirovinu

$$\text{Rezultat prve godine} = \text{godišnja dobit} \times (12 - \text{mjeseci do uvođenja}) \div 12 - \text{trošak}$$

Primjer sa slajda, stavka D: $6.000 \times 11 \div 12 - 3.000 = 5.500 - 3.000 = 2.500$ €. Stavka radi samo onoliko mjeseci koliko ostane nakon uvođenja, a trošak se plaća cijeli.

Zatim **test za quick hit** (V4 slajd 7): je li to jedan proces i jedna skupina kupaca? Jedan ili dva odjela, ili cijela tvrtka? Može li se rezultat izmjeriti do ožujka i kojim brojem? Tko bi predvodio? Na kraju par bira prvi korak, imenuje predvodnika i piše cilj s brojem i datumom.

Kvaka: stavka A pobjeđuje na papiru, ali kontakti su stari tri godine. Kontaktni podaci zastarijevaju oko 33 % godišnje, pa nakon tri godine radi još samo oko 30 % ($0,67^3 \approx 0,30$).

Odbijen pristup „sve odjednom“

big bang naspram quick hits

Rangiranje po trošku, koristi i roku

postupni pristup: troškovi i koristi, izvedivost, rok uvođenja

Jedan proces i jedna skupina

početak u malom, kao ENMAX i Verizon

Imenovan predvodnik

CRM champion (prvak)

Pravilo bonusa ostaje u planu

prava prepreka je kultura, a ne tehnologija

Stavka A umanjena zbog starih kontakata

kvaliteta podataka

Cilj s brojem i datumom

ciljevi u brojkama

Odgovori iz ispitnog kutka (V4 slajdovi 12–15):

- **Big bang ili quick hits?** Quick hits su bolji iz tri razloga: sprječavaju razočaranje kad se na rezultate predugo čeka; ljudi uče sustav u manjim dijelovima bez zatrpavanja; njihove povratne informacije poboljšavaju sljedeće module.
- **Zašto ne cijeli sustav odjednom?** Dva razloga neuspjeha iz predavanja: grandiozni 360° sustav umjesto brzih pobjeda; tehnologija u središtu umjesto kupca; nema upravljanja promjenom. Predavanje (tema P3 plana) upozorava i da su CRM proračuni znali biti premašeni i do 300 %, a F već stoji gotovo tri puta više od proračuna.
- **Zašto stavka E (bez softvera) pripada u CRM plan?** Jer su prave prepreke kultura, stavovi i struktura. Ako je prodavač plaćen samo po okviru, preskakat će pozive nakon kupnje što god softver znao.
- **Zašto je A izgubila vrijednost?** Zastarjeli kontakti; Gartner lošu kvalitetu podataka navodi kao najveću pojedinačnu prepreku uspješnom CRM-u.

„Počnite ondje gdje su podaci čisti. Počnite ondje gdje su ljudi spremni.“ (V4 slajd 16)

Na vježbama: V5 Penjački centar Previs, tko je pravi prijatelj?

Rasprava o slučajevima (V5 slajdovi 2–3). Disney: čistač klekne i djetetu donese novi sladoled, a da prije toga ne pita nadređenog. Krispy Kreme: jedna rečenica o svrsi tvrtke, a cijena dionice narasla je gotovo deset puta. Spominju se i „random acts of doughnuts“ i OfficeMaxov „A Day Made Better“. Nijedan okvir ne spominje bazu podataka ni CRM softver; pitanje je je li to ipak CRM. Veza s predavanjem: Disneyjev čistač je KUAR u praksi, a sloboda da odluči bez nadređenog je „učinkovitost uz ovlaštene djelatnike“ iz atributa iskustva.

Slučaj: dvorana za penjanje, voditeljica ima 1.000 € za odnose s kupcima i želi najprije razumjeti deset kupaca (V5 slajd 5). Tri runde:

1. **Četiri tipa (Reinartz i Kumar).** Dobit = prihod – trošak usluge. Granice: visoka dobit je 300 € ili više; dugoročan je kupac koji ostaje 2 godine ili više. Primjer: Ivo ima 540 € prihoda i 430 € troška usluge (svaki dan penje i unajmljuje penjačice), dobit 110 €, ostaje 5 godina → **Školjka (priljepak).**
2. **KUAR plan za svaku skupinu.** Za svaku skupinu: što moramo saznati (K, U) i što poduzimamo (A, R), uz raspodjelu 1.000 €.

3. **Drugi pogled.** Napomene otkrivaju tipove Jonesa i Sasser (Ana dovodi prijatelje → Odana; Marta dolazi samo ljeti kad je upola jeftinije → Plaćenica; Daniel pita za naknadu za raskid ugovora → Talac). Stupac posjeta otkriva migraciju: Luka je s 12 pao na 2 posjeta mjesečno, a članarina mu se automatski obnovila.

Kvaka: „Na papiru četiri Prava prijatelja. Koliko će ih iduće godine još biti ovdje?“ Jedna snimka nije dovoljna, pratite film.

Podjela po dobiti i trajanju odnosa

Reinartz i Kumar: četiri tipa kupaca

Drukčiji plan za svaku skupinu

CRM kao portfelj koji maksimizira dobit

Prvo saznati, onda nagraditi

KUAR

Napomene: Daniel, Marta, Ana

Jones i Sasser: Talac, Plaćenik, Odani

Stupac s posjetima: Luka

silazna migracija

Strancima ništa

transakcijski kupci uz minimalan proračun

Odgovori iz ispitnog kutka (V5 slajdovi 12–15):

- **Dvije dimenzije Reinartza i Kumara i strategija za Školjke?** Profitabilnost i očekivano trajanje odnosa. Školjkama treba povećati dobit unakrsnom prodajom (cross-selling) i prodajom skupljih proizvoda (up-selling); ako ne uspije, pretpostavi da im je novčanik malen i svedi troškove na minimum. Ivi prodaj vlastite penjačice umjesto svakodnevnog najma ili mu ponudi tečaj.
- **Zašto bi Daniel mogao biti Talac?** Taoci ostaju jer ih drži ugovor ili pravilo, a ne zato što žele. Njegov stvarni horizont je prosinac: tretiraj ga dobro sada, saznaj što mu smeta i popravi to, inače odlazi i širi loš glas.
- **Što se događa s Lukom?** Silazna migracija; prema McKinseyju upravljanje migracijom vrijedi 2–4 puta više od upravljanja osipanjem. Tihi gubitak koji se lako previdi, a podaci

su već tu.

- **Što znači KUAR i kamo teče informacija?** Know, Understand, Appreciate, Reward. Kod K i U od kupca prema tvrtki, kod A i R od tvrtke prema kupcu.

Pazi

Izvor je tanak: vježba traži „strategiju s Predavanja 4“ za svaki od četiri tipa, ali u materijalima je izričito razrađena samo strategija za Školjke (gore) i za Strance (minimalan proračun). Strategije za Leptire i Prave prijatelje nisu navedene.

Na ispitu

Na ispitu

- **Najvažnije poglavlje za drugu polovicu.** Bilješka predavača (OBV slajd 6): KUAR, Reinartz i Kumar, Jones i Sasser i migracija vraćaju se u P7, P11, P12 i P15. „Tko ne razumije P4, ne razumije ni drugu polovicu kolegija.“
- U pregledu kolegija (P7 slajd 30) poruka ovog predavanja je „CRM upravlja portfeljem odnosa; uspijeva strategijom i faznim uvođenjem“, a sidra su **KUAR i 70 % neuspjeha**.
- Ishodi I1 i I2 na 1. kolokviju.
- Ispitni kutak V4 (big bang i quick hits, tri razloga; bonus bez softvera; kvaliteta podataka) i V5 (dvije dimenzije, Talac, silazna migracija, smjer informacija u KUAR-u).

Provjeri se

✓ Nabroji sedam korijena CRM-a.

Marketing odnosa; marketinško istraživanje i TQM; B2B odnosi; MRP, SAP i ERP; automatizacija prodajne sile (SFA); alati za upravljanje kampanjama; web i integracija kanala. (P2 slajdovi 4–5)

✓ **Koja su četiri razloga zbog kojih je CRM postao nužan krajem 1990-ih?**

Više i boljih konkurenata (izjednačena kvaliteta proizvoda), erozija masovnog marketinga, ubrzan tempo života i internet s višekanalnošću (brick-and-click). (P2 slajd 8)

✓ **Objasni KUAR i u kojem smjeru teče informacija.**

Know me, Understand me, Appreciate me, Reward me (Wells Fargo). K i U: informacija ide od kupca prema tvrtki. A i R: vrijednost se vraća od tvrtke kupcu. (P2 slajd 16; V5 slajd 15)

✓ **Kupac je dugo s tvrtkom, ali donosi malo dobiti. Kako se zove po Reinartzu i Kumaru i što radiš?**

Priljepak (barnacle, na V5 „Školjka“). Pokušaj povećati dobit unakrsnom prodajom i prodajom skupljih proizvoda; ako ne ide, pretpostavi malen novčanik i svedi trošak usluživanja na minimum. (P2 slajd 21; V5 slajd 12)

✓ **Što je migracija i zašto je važnija od odljeva?**

Promjena vrijednosti kupca kroz vrijeme, a kupac ne mora otići. Takvih je kupaca mnogo više od onih koji odu, prolazi tiho, a podaci su već u bazi; prema McKinseyju upravljanje migracijom vrijedi 2–4 puta više od upravljanja odljevom. (P2 slajd 22; V5 slajd 14)

✓ **Scenarij: lanac od 40 trgovina želi uvesti CRM „odjednom, u cijeloj tvrtki“. Što preporučuješ i zašto? (3 boda)**

Fazni pristup s brzim pobjedama: jedna skupina kupaca (npr. najvrjedniji), jedan proces, jedno mjerljivo poboljšanje, imenovan CRM prvak, cilj s brojem i datumom. Obrazloženje: big bang znači dugo čekanje na rezultate, razočaranje, preopterećenje i kulturni šok te tehnologiju ispred strategije; oko 70 % CRM projekata navodno propada, a s pravom strategijom uspjeh raste s 15 % na 70 %. Primjeri Verizon („ne prokuhati ocean“) i ENMAX. Uz to provjeri kvalitetu podataka i poticaje zaposlenika. (P2 slajdovi 25–30; V4)

Podaci: integracija, platforme i baze

Tvrtke nemaju manjak podataka, nego rascjepkane podatke: jedan kupac, mnogo zapisa. Ovo poglavlje objašnjava kako se podaci spajaju (CDI, kućanstva, jedinstveni identifikator), gdje žive (ODS, skladište, tržnica podataka) i kako se iz njih dolazi do znanja. Predavač upozorava da je ovo prvi pravi „pad pažnje“ i najtehnički dio pred kolokvij.

Ishod: I2 · **Izvor:** P3 slajdovi 1–36; V6 slajdovi 1–17; V9 slajdovi 1–16 · **Plan kolegija:** P5 (CRM i upravljanje podacima), P8 (tehnologija i podatkovne platforme), dio P9 (vrste i kvaliteta podataka)

Problem: rascjepkani podaci o kupcu

Primjer

Bob Sanderson čeka na liniji (Baran i Galka; P3 slajd 4). Kupac tri godine, troši više od 1.000 \$ godišnje, treći put na čekanju u dva tjedna. Zove zbog ponude poštom: 50 % popusta na instalaciju od 198 \$. Agentica Janet: „Moj sustav nema pristup tim informacijama.“ Tretiran je kao novi kupac i prebačen dalje; frustracija prelazi u apatiju. Pouka: problem nije Janet nego infrastruktura. Podaci o Bobu postoje, ali ne na njezinu zaslonu.

Joe Smith u pet baza (P3 slajd 5): Joe Smith s telefonom; Joseph Smith, Orinda, Kalifornija; Joseph Smith, Orange, Kalifornija; J. Smith, Denver, Colorado; J. Smith s e-mail adresom. Isti čovjek, pet zapisa. Tri simptoma neintegriranih podataka:

Kašnjenje podataka (data latency)

skupna obrada čini podatke zastarjelima do trenutka kad se koriste

Nedostatak standarda

svaka baza nastala je izolirano, s vlastitim poljima i pravilima

Netočnost

iste ljude u raznim sustavima nesavršeno se uparuje

Uz to marketinške baze i skladišta rade skupno (batch), bez okosnice za stvarno vrijeme.

Primjer

Jennifer Jones i Jennifer James (Baran i Galka pogl. 5; P3 slajd 6). Kašnjenje: Jones 18. lipnja označi „Ne kontaktirajte me“, a telemarketing je ipak zove. Netočnost: Jones i James žive na istoj adresi u Orland Parku, Illinois; Jones se isključila, James je pristala, a sustav ih je pobrkao. Zovu onu koja ne želi, a onu koja želi možda nikad. Pouka: **kašnjenje i netočnost nisu tehnički detalji, nego izravna povreda povjerenja kupca.**

Rješenje: integracija podataka o kupcima (CDI)

CDI (customer data integration) je proces u kojem se svi podaci o prospektima i kupcima pravovremeno i točno dostavljaju do točaka interakcije (P3 slajd 8). Ima četiri zahtjeva:

CDI

Distribuirano: protok podataka standardiziran kroz jednu korporativnu referentnu točku

Dostupno: na svim točkama interakcije, i kupcu i internim korisnicima

Pravovremeno: u roku koji odgovara potrebi svake točke interakcije

Točno: dosljedno predstavlja pojedinca, kućanstvo ili tvrtku

CDI počiva na tri komponente (P3 slajd 9):

1. Tehnologija

Komponente za upravljanje i distribuciju podataka; rade unutar postojećih skladišta i marketinških baza.

2. Referentna baza

Nepristrana baza koja referentnim podudaranjem povezuje sve zabilježene instance istog kupca.

3. Usvajanje u organizaciji

Tehnologiju i referentnu bazu mora prihvatiti i dosljedno koristiti cijela organizacija.

Kućanstvo i pojedinac

Grupiranje u kućanstva (householding) povezuje pojedince koji žive zajedno. Svaka osoba ima dva ključa: ključ kućanstva i ključ pojedinca (P3 slajd 10):

Kućanstvo	Pojedinac	Ime	Adresa
0230	001	Bob Smith	1247 State Street, Chicago
0230	002	Mary Smith	1247 State Street, Chicago
0230	003	Steven Smith	Chicago i fakultet u Champaignu
0230	004	Julie Smith	1247 State Street, Chicago
0344	001	David Carter	1247 State Street, Chicago

David Carter živi na istoj adresi, ali je zasebno kućanstvo (drugo prezime). Steven ima dvije adrese, a ostaje u kućanstvu 0230.

Jedinstveni identifikator (P3 slajd 11) ostaje isti bez obzira na adresu ili ime. Bob i Mary kupe stan u Arizoni: dvije adrese, jedan identifikator, jedan profil. Julie se uda i postane Julie Jones: identifikator i dalje upućuje na svu njezinu povijest. Bez njega bi tvrtka „izgubila“ Julie i otkrila je iznova kao novu kupkinju.

Pazi

povezivanje u kućanstvo je **zaključak**, a ne činjenica. Zato kupcu treba dati uvid i kontrolu nad tim vezama (P3 slajd 11). V6 to pokazuje: dvije osobe različitih prezimena na istoj adresi mogu biti par, cimeri ili brat i sestra.

Dodirne točke i način prikupljanja

Čovjek s čovjekom

Prodavač, telemarketer: najbogatiji kontekst, ali najviše pogrešaka u bilježenju.

Čovjek s tehnologijom

Web obrazac, kiosk, mobilna aplikacija: čišći i strukturiraniji podaci.

Tehnologija s tehnologijom

RFID, geolokacija: najpouzdaniji, ali najuži podaci.

Praznine i ekstranet

Hotel ne vidi kupnju kod zakupca u kompleksu. B2B ekstranet je zatvorena zajednička mreža partnera.

Poslovna pravila i pravilo konsenzusa

Kad četiri izvora daju različite vrijednosti za istog kupca, odlučuju unaprijed dogovorena **poslovna pravila** (P3 slajd 13):

Varijabla	A (prioritet 1)	B	C	D	Koristi se
Prihod	65–70 tis. \$	120 tis. \$	nema	65 tis. \$	65 tis. \$
Dob	35–40	37	37	34	37

Slajd daje samo tablicu. Iz nje se čita logika: izvor A ima najviši prioritet, ali daje samo raspon; uzima se vrijednost koja je unutar A-ova raspona i koju potvrđuju drugi izvori (prihod 65 tis. iz D-a, dob 37 iz B-a i C-a). Odstupanje izvora B (120 tis. \$) se odbacuje. To je **pravilo konsenzusa**.

Evolucija tehnologije

	1. Masovna komunikacija	2. Marketing baza podataka	3. Integrirani marketing
Fokus	popisi imena, ponude	pojedinci, dijalog, segmentacija	cijeli vrijednosni lanac, stvarno vrijeme
Mjerenje	samo programi	programi i modeli	CLV i usmena predaja

	1. Masovna komunikacija	2. Marketing baza podataka	3. Integrirani marketing
Ponašanje	samo se predviđa	predviđa se i mijenja	predviđa se i mijenja
Tehnologija	primitivna, skupna obrada, tehnolozi	nešto online obrade	cloud, mobilno, IoT, društvene mreže

skupna (batch) priprema

Planirano, sekvencijalno izvršavanje u ciklusima, npr. jednom mjesečno spojiti podatke svih sustava. Predvidljiva i jednostavnija za dizajn. Za velike, vremenski manje osjetljive procese.

Priprema u stvarnom vremenu

Trenutno izvršavanje na zahtjev, npr. provjera adrese dok je kupac upisuje na webu. Tehnički zahtjevnija, ali danas očekivana norma. Za interakcije okrenute kupcu.

Arhitektura: ODS, skladište i tržnica podataka

Tri mjesta za podatke, tri različite svrhe (P3 slajdovi 18–21):

Operativna pohrana podataka (ODS, operational data store)

Brzo čitanje i pisanje na zahtjev, „dinamički“, iz više izvora. Ograničena, ažurna, vremenski osjetljiva informacija za interakciju u trenutku (point-in-time). Povijest je sažeta, npr. 5 godina kao jedan ukupni iznos.

skladište podataka (DW, data warehouse)

Sve relevantne informacije o kupcima i prospektima, opsežna dugoročna povijest. Puni se iz ODS-a i drugih izvora dnevno ili tjedno. Pristupa mu se SQL-om ili front-end alatima.

Tržnica podataka (data mart)

Podskup skladišta manje dubine i širine, oblikovan za jednu poslovnu funkciju i njezin softver.

ključno

„ODS služi trenutku, skladište čuva povijest, tržnica služi jednoj funkciji.“ (P3 slajd 36) ODS je tehnički teže izgraditi: skladište se smije osvježavati dnevno ili tjedno i nitko to ne primijeti, a ODS kašnjenje ne podnosi jer radi dok kupac čeka (V9 slajd 12).

Primjer

David i Jenine Carter i sušilica (Baran i Galka pogl. 6; P3 slajd 19). David s posla online naruči dio za pokvarenu sušilicu; narudžba je odmah u ODS-u. Jenine isti dan zove da kupi novu sušilicu kao iznenađenje. Podudaranje kućanstva uspijeva zahvaljujući poštanskoj obradi adresa (NCOALink), pa joj prodavač umjesto sušilice ponudi komplet alata, kućansku robu i posjet dizajnera interijera. Pouka: **ODS organiziran po kupcu i kućanstvu, a ne po kanalu, pretvara jednu transakciju u lanac prodaja.**

Širina i dubina podataka

Širina je broj varijabli, a **dubina** razina detalja unutar jedne varijable (P3 slajd 20; V9 slajd 14):

$\text{Širina} = \text{broj varijabli} \cdot \text{Dubina} = \text{broj zapisa unutar jedne varijable}$

Primjer iz Baran i Galka: 6 demografskih varijabli + „kupljeni proizvodi“ = širina 7. Ako „kupljeni proizvodi“ u razdoblju sadrže 12 šifara proizvoda, dubina je 12. Jedan stvarni kupac: 44 proizvoda u 4 godine, u 4 kategorije, kroz 3 kanala.

Veća širina i dubina znače veći trošak pohrane i obrade, pa se starije godine često čuvaju samo kao zbrojevi.

Dvije tržnice podataka

Marketinška tržnica

Prosječna kupnja žena od 18 do 25 godina porasla je s 50 \$ na 75 \$ u godinu dana. Puni se po rasporedu, mjesečno.

Pravna tržnica

Kupci plinskih štednjaka i crijeva, za slučaj povlačenja proizvoda. Puni se automatski nakon svakog ažuriranja skladišta.

Logički model podataka: nacrt kuće

Gradnja baze ima dva koraka: prvo **logički dizajn**, zatim fizička izgradnja. Vlasnik baze zna što treba, a arhitekt crta logički model. Okvir u modelu je **logički entitet**; odnosi među entitetima su jedan-na-jedan, jedan-na-mnogo i mnogo-na-mnogo (P3 slajd 22).

1

Kampanja

jedna kampanja ima mnogo promocija (jedan-na-mnogo)

2

Promocija

jedna promocija ima više potpromocija (jedan-na-mnogo)

3

Potpromocija

najniža razina modela u primjeru

„Vaš posao je jasno izreći poslovnu potrebu; posao arhitekta je pretvoriti je u model.“

Vrste i kvaliteta podataka

Primarni

Prikupljeni izravno od izvora: kupac u trgovini ispunio obrazac sa svojim podacima.

Sekundarni

Dobiveni od treće strane: telemarketinška tvrtka proda podatke trgovcu.

Izvedeni

Zaključeni iz drugih podataka: procijenjeni prihod iz obrazaca potrošnje i demografije. Vjerojatnost, a ne činjenica.

Primjer

kartica tinejdžerice (Baran i Galka pogl. 7; P3 slajd 25). Majka, otac i kći kod kataloškog prodavača potroše 250 \$ + 250 \$ + 100 \$, ukupno 600 \$ po kućanstvu. Ako kći plaća majčinom karticom, sustav vidi majku s 350 \$ i kći s 0 \$. Pojedinaac i kućanstvo daju različitu sliku, a pogrešan zaključak vodi u pogrešnu ponudu.

Četiri pitanja o kvaliteti i količini (P3 slajd 26):

1. **Prikuplja li se?** Ako ne, može li se, kada i uz koje resurse?
2. **Popunjeno i točno?** Polje za telefon postoji, ali koliko je posto popunjeno, a koliko točno i dosljedno?
3. **Vrijeme je kvaliteta.** Nezadovoljnom kupcu koji vraća robu ne šalješ promocije, a poziv podrške ide unutar 24 sata.
4. **Big Data ili selektivno?** Prikupiti sve i kasnije odrediti relevantnost, ili prikupljati samo ono što je relevantno.

Koliko dugo čuvati podatke

Područje	Koliko detalja	Zašto
Financijske usluge	desetljećima	propisi i financijske najbolje prakse
Detalji kreditne kartice za CRM	rijetko više od 2 godine	starije se agregira za trend i CLV
Osiguranje, proizvodi pod jamstvom	do isteka odgovornosti	jamstvo i odgovornost
Trajna roba s ciklusom od 10 godina	30 godina	tri ciklusa kupnje jednog kupca
PC i potrošačka elektronika	barem jedan ciklus kupnje	novo računalo za 3–4 godine

Odluka o tome što čuvati, u kojem obliku (detalj, sažetak, agregat) i koliko dugo zove se **starenje informacija** (V10 slajd 13).

Od podataka do znanja: analitika

Kako jedna kupnja putuje kroz arhitekturu (P3 slajd 29):

1**POS transakcija**

John Smith karticom vjernosti kupi 5 proizvoda u tjednu 16. srpnja, uz promocije A23 i B49

2**ODS**

transakcije se odmah spremaju u operativnu pohranu

3**Tjedni batch**

broj kupca povezuje transakcije s Johnovim zapisom u skladištu

4**Skladište prije**

kodovi A11, zadnja kupnja 28. 4., od početka godine 324,50 \$

5**Skladište poslije**

kodovi A11, A23, B49, zadnja kupnja 18. 7., od početka godine 430,97 \$

Četiri razine analitike (P3 slajd 30):

1**Poslovna inteligencija (BI)**

znanje iz podataka spojenih s drugim izvorima informacija

2**Deskriptivna**

što se dogodilo i zašto; većina današnje analitike

3**Prediktivna**

što će se dogoditi i kada

4**Preskriptivna**

što učiniti: analitika u stvarnom vremenu + akcija (parking aplikacija vodi do najboljeg mjesta)

Odabir tehnologije i priča o cvjećarki

Ne treba svaka organizacija složeno i skupo okruženje za integraciju podataka. Koliko arhitekture trebaš, ovisi o (P3 slajd 33): količini i učestalosti prikupljanja i opsegu obogaćivanja; količini informacija koje treba čuvati i učiniti dostupnima; tome tko i koliko često pristupa (i partneri) i kojim vremenom odgovora; ljudskim i financijskim resursima za

razvoj, obuku i održavanje; zahtjevima kupaca za upitima i transakcijama te strateškim CRM ciljevima.

Kategorija	Primjeri dobavljača iz knjige (P3 slajd 34)
Baze i skladišta podataka	IBM, Oracle, Teradata, Microsoft
CRM konzalting i implementacija	IBM Global Business Services, Accenture, Deloitte
Automatizacija prodaje (SFA)	Salesforce, Microsoft, Oracle, SAP
Društveni mediji	Microsoft, IBM, Salesforce
Cloud	Amazon Web Services, Microsoft, Google
Internet stvari (IoT)	AT&T, Microsoft, Oracle, SAP, IBM

Primjer

„**Volim svoju cvjećarku!**“ (Baran i Galka, uvod u pogl. 7; P3 slajd 35). Suprug dobiva e-mail 10 dana prije prigode s datumom, prošlim kupnjama i tri prijedloga. Cvjećarka prati i posebne godišnjice (petu, desetu), svaku sa svojom temom. Poveznica vodi na već popunjenu narudžbu: potvrdi karticu i gotovo. Iza jednog e-maila stoje ODS, skladište, tržnica i priprema u stvarnom vremenu. Pouka: kupac „šalje cvijeće cvjećarki“; **tehnologija nestaje, osjećaj ostaje.**

Na vježbama: V6 Vrtni centar Mahovina, koliko kupaca imamo?

Rasprava o slučaju „Getting Your Head Around Big Data“ (pogl. 5, str. 162): grad iz zrakoplova koji leti sve niže, zatim kamera pred svakim prozorom; još četiri toka podataka (što ljudi govore, kome, gdje su i kreću li se); stvarno vrijeme naspram „anketa starih 10 godina“; čvorovi u kojima se susreću kupci i prospekti. Pitanja (V6 slajd 3): čemu u podacima o kupcima odgovara svaka visina? Što tvrtka mora znati o osobi prije nego što išta iskoristi? Treba li svakoj odluci stvarno vrijeme? Što se dogodi sa slikom ako se Joe Smith pojavi kao pet točaka?

Slučaj: vrtni centar s trgovinom, webshopom i telefonskim narudžbama ima tri popisa: kartice u trgovini (papir, upisalo osoblje), račune u webshopu (upisao kupac) i telefonske narudžbe (zapisalo osoblje). Vlasnica kupcima koji su ove godine potrošili **500 € ili više u**

svim kanalima zajedno i rekli „da“ za marketing želi poslati bon od 20 €. Šesnaest zapisa, manje osoba.

Metoda koju vježba trenira (V6 slajdovi 7–9):

1

Točno uparivanje

isti telefon ili isti e-mail = ista osoba

2

Fuzzy uparivanje

slična imena, adrese i godišta („Kata“ i „Katarina“, „Lovrić“ i „Lovrič“, „Lipova ul.“ i „Lipova ulica“)

3

Označi nesigurno

svaki zapis u koji nisi siguran, uz razlog

4

Kućanstva

isto prezime i ista adresa = jedno kućanstvo

5

Poslovna pravila i isključivanje

koja adresa ide na omotnicu, koga se isključuje jer nema privolu

Kvaka: uparite li samo po imenu i adresi, „D. Rožić“ postaje kupac od 630 € koji je rekao „da“. Zapravo su to dvije osobe: Daniela (godište 1962, telefon 095 555 0110, privola povučena) i Daniel (1990, drugi telefon). Telefonska narudžba „D. Rožić“ ima Danielin broj.

Točno uparivanje

povezivanje zapisa s istim telefonom ili e-mailom

Fuzzy uparivanje

povezivanje zapisa koji se ne poklapaju doslovno (Kata i Katarina, Lovrić i Lovrič)

Izbjegavanje lažno negativnih

pronaći istu osobu na dva popisa (Martin, Eva)

Izbjegavanje lažno pozitivnog

razdvojiti dvoje Rožića

Grupiranje u kućanstva

Novakove brojiti jednom, Belić i Perića dvaput

Poslovna pravila

odabir Martinove adrese dostave

Isključivanje (suppression)

maknuti Danielu i, zasad, Josipa s popisa za slanje

Ključno

lažno pozitivan rezultat spaja dva različita kupca u jedan zapis (Daniela i Daniel Rožić, pa se Danielino povlačenje privole gubi). Lažno negativan ne vidi da su dva zapisa ista osoba (Martin Kolar u trgovini 240 € i u webshopu 310 €, pa njegovih 550 € izgleda kao dva mala kupca). Strogo pravilo uparivanja daje više lažno negativnih, labavo više lažno pozitivnih. (V6 slajd 13)

Odgovori iz ispitnog kutka (V6 slajdovi 13–16):

- **Belić i Perić na istoj adresi: jedno kućanstvo ili dva?** Dva, prema pravilu s predavanja (različita prezimena). Možda su par, ali zaključak iz posrednih podataka može biti pogrešan (cimeri, brat i sestra), a kupci rijetko pristaju da ih se povezuje; takve veze trebali bi moći vidjeti i kontrolirati.
- **Koja adresa za Martina Kolara, koji se preselio?** Adresa iz webshop narudžbi (Lučka ulica 22): adresa dostave mora biti točna da bi dostava uspjela, pa je najpouzdanija. Jedinstveni identifikator povezuje sve njegove zapise pa ga tvrtka ne „izgubi“.
- **Četiri zahtjeva CDI-ja i koje Mahovina ne ispunjava?** Distribuiranost, dostupnost, pravodobnost, točnost; Mahovina ne ispunjava nijedan. Najvažnija je točnost: brz sustav s pogrešnim podacima gori je od nikakvog.
- Josip Frlan je jednom rekao „da“, a jednom „ne“: vježba ga „zasad“ isključuje.

„Više podataka nije bolja slika. Čisti, upareni podaci jesu.“ (V6 slajd 17)

**Na vježbama: V9 Sokolov vrh,
odakle treba doći odgovor?**

Rasprava o slučaju „IBM Brief: Mapping the Cloud Maturity Curve“ (pogl. 6, str. 182–183): istraživanje među 784 tvrtke o tome što razlikuje zrele i manje zrele korisnike oblaka. Zrele tvrtke kao korist navode povećanje potražnje kupaca (50 % prema 33 %), manje zrele smanjenje troškova i interne procese. Najteži izazov je otpor organizacijske kulture, a samo 15 % zrelih navodi lakšu suradnju u lancu vrijednosti. Predavačev savjet: „oslušajte riječi kultura, vodstvo i upravljanje“.

Slučaj: trgovina opremom za planinarenje (4 trgovine, web, mali pozivni centar). 900 web-narudžbi i 350 poziva dnevno, 120.000 članova programa vjernosti, prosječno 6 stavki kupnje po članu godišnje, 10 godina detaljne povijesti u skladištu, osvježavanje svake noći, IT od 5 ljudi. Pet zahtjeva u istom tjednu; za svaki: koje spremište, kojom brzinom i koliko povijesti.

#	Tko traži	Što	Rješenje prema raspravi vježbe (V9 slajd 10)
1	operator pozivnog centra	dok kupac zove, vidjeti web-narudžbe iz zadnjeg sata i kupnje u trgovinama	ODS: interakcija u trenutku (David i Jenine)
2	voditelj web-trgovine	provjera i ispravak adrese dok je kupac upisuje	priprema u stvarnom vremenu
3	voditelj marketinga	mjesečno: tko je u 24 mjeseca kupio cipele, ali ne čarape ni njegu za obuću	marketinška tržnica, batch po rasporedu
4	voditelj kvalitete	aktualni kontakti kupaca kacige H-20 za mogući opoziv	pravna tržnica, osvježavanje na okidač: obrambeni CRM
5	direktor	donose li članovi iz 2021. više od onih iz 2023.?	skladište: duga povijest, SQL

Runda 2 traži odabir polja za marketinšku tržnicu (širina) i broja mjeseci (dubina); **svako polje mora imati razlog**. Runda 3 računa koliko redaka skladište nosi:

Broj redaka = članovi × stavke po članu godišnje × godine detaljne povijesti

Opcija A (sve detaljno, 10 godina): $120.000 \times 6 \times 10 = 7.200.000$ redaka. Opcije B i C čuvaju 3 godine detaljno, a starije godine kao zbrojeve po članu (B: jedan zbroj za svaku stariju godinu; C: jedan zbroj za sve starije godine zajedno).

Kvaka: marketing i kvaliteta traže isto, „sve koji su kupili proizvod X“, ali marketinški popis smije biti star mjesec dana, a popis za opoziv ne smije. Marketinška tržnica podupire CRM

usmjeren na rast; pravna podupire **obrambeni CRM**, gdje propušteni kupac može biti ozlijeđen, pa nova prodaja u nju ulazi čim se osvježi skladište (V9 slajd 13).

Odgovori iz ispitnog kutka (V9 slajdovi 12–15): ODS i zašto ga je teže izgraditi (gore u „Ključno“); pravnoj tržnici treba brže osvježavanje; širina i dubina (primjer 7 i 12); David i Jenine s odvojenim ODS-ovima: prodavač na telefonu ne vidi web-narudžbu, Jenine kupi sušilicu koja ne treba, kućanstvo ima dvostruku kupnju, a povjerenje pada. ODS mora biti složen po kupcu ili kućanstvu, ne po kanalu.

„ODS služi trenutku. Skladište pamti. Data mart odgovara.“ (V9 slajd 16)

Na ispitu

Na ispitu

- Bilješka predavača (OBV slajd 8): skok P4 → P5 plana („odjednom deduplikacija, ključevi kućanstva i lažni pozitivni“) je prvi pravi pad pažnje; P8 → P9 (skladište, tržnice, logički model) je najtehnički dio, točno pred 1. kolokvij.
- U pregledu kolegija (P7 slajd 30) poruka je „podaci vrijede tek kad su integrirani i pretvoreni u akciju“, a sidra su **Joe Smith** i **ODS i DW**.
- Ishod I2 (procijeniti tehnologiju CRM sustava za zadani proces).
- Ispitni kutak V6 (lažno pozitivno i negativno, kućanstva, jedinstveni identifikator, četiri zahtjeva CDI-ja) i V9 (ODS, tržnice, širina i dubina, David i Jenine).
- Znaj pet ključnih poruka sa zaključnog slajda (P3 slajd 36): rascjepkanost, CDI (zahtjevi i komponente), ODS/DW/tržnica, vrste podataka i čuvanje, „tehnologija nestaje, osjećaj ostaje“.

Provjeri se

✓ Koja su tri simptoma neintegriranih podataka?

Kašnjenje podataka (data latency), nedostatak standarda i netočnost (nesavršeno podudaranje istih ljudi). Primjer Jennifer Jones i James pokazuje kašnjenje i netočnost. (P3 slajdovi 5–6)

✓ **Nabroji četiri zahtjeva i tri komponente CDI-ja.**

Zahtjevi: distribuirano, dostupno, pravovremeno, točno. Komponente: tehnologija, referentna baza, usvajanje u organizaciji. (P3 slajdovi 8–9)

✓ **Usporedi ODS i skladište podataka.**

ODS: brzo čitanje i pisanje, ažurne i ograničene informacije za interakciju u trenutku, sažeta povijest, mora raditi u stvarnom vremenu. Skladište: sve informacije o kupcima i dugoročna povijest, puni se dnevno ili tjedno, pristup SQL-om. Tržnica je podskup skladišta za jednu funkciju. (P3 slajdovi 18–21)

✓ **Daj primjer lažno pozitivnog i lažno negativnog uparivanja i posljedicu svakog.**

Lažno pozitivno: Daniela i Daniel Rožić spojeni u jedan zapis, pa se gubi Danielino povlačenje privole i šalje joj se pošta koju ne želi. Lažno negativno: Martin Kolar u trgovini i webshopu ostaje kao dva mala kupca, pa ne dobiva bon iako je potrošio 550 €. (V6 slajd 13)

✓ **Primarni, sekundarni ili izvedeni: „procijenjeni prihod kućanstva“ kupljen od brokera podataka?**

Izvedeni podaci (zaključeni iz drugih podataka), dobiveni od treće strane. Vjerojatnost, a ne činjenica; prije korištenja ih provjeri na kupcima čije stvarne brojke znaš. (P3 slajd 24; V10 slajd 14)

✓ **Koliko redaka nosi opcija C u V9 (3 godine detaljno, sve starije godine kao jedan zbroj po članu)?**

Detaljno: $120.000 \times 6 \times 3 = 2.160.000$; plus jedan zbroj po članu: 120.000. Ukupno 2.280.000 redaka. (Opcija B: $2.160.000 + 7 \times 120.000 = 3.000.000$.) (V9 slajd 8)

Organizacija, vrijednosni lanac, mjerenje i B2B

CRM implementiraju ljudi, ne tehnologija. Poglavlje ide od vodstva i prve linije, preko vrijednosnog lanca i B2B mreža, do mjerenja: SERVQUAL, zadovoljstvo, RFM, udio u novčaniku i krivulje odljeva. Mjerenje je dio koji, prema predavaču, „najbolje razlikuje studente na ispitu“.

Ishod: I2 (B2B), I3 · **Izvor:** P4 slajdovi 1–36; V7 slajdovi 1–17; V8 slajdovi 1–16; V10 slajdovi 1–16 · **Plan kolegija:** P6 (organizacija i CRM), P7 (vrijednosni lanac, znanje i mjerenje), P9 (B2B CRM)

Vodstvo i nove uloge

„Naše vodstvo jednostavno ne shvaća.“ Istraživanje Kima i Pana uspoređuje tri organizacije (P4 slajd 4):

Organizacija 1 - uspjeh

Direktor (CEO) uložio je velika sredstva i ostao **prvak** (champion) projekta sve do završetka.

Organizacija 2 - neuspjeh

Direktor je dao proračun, ali ne i osobnu predanost. Menadžeri su CRM vidjeli kao još jedan IT projekt.

Organizacija 3 - neuspjeh

Direktor je sve delegirao novom CRM timu u marketingu. Bez prvaka tim nije dobio podršku ni poslovnih ni IT timova.

Ključno

uspjeh traži kontinuitet prvaka i snažno vodstvo uprave do kraja projekta. Novac bez osobne predanosti (org. 2) ili stručnjaci bez podrške odozgo (org. 3) nisu dovoljni.

Nove izvršne uloge oko podataka i kupaca (P4 slajd 5):

CDO, Chief Data Officer

direktor za podatke; vodi upravljanje podacima (data governance) s timom iz poslovnog i IT dijela

CAO, Chief Analytics Officer

direktor za analitiku

CCO, Chief Customer Officer

direktor za kupce

CSO, Chief Service Officer

direktor za usluge

CIOTO, Chief IoT Officer

direktor za internet stvari

CRM omogućivači (enablers)

Tehnolozi koji grade i održavaju CRM: softver, hardver, komunikacije, vlastiti ili vanjski. Često su zauzeti narudžbama, logistikom i računovodstvom. Izdvajanje (outsourcing) je jeftinije, ali nosi rizik kvalitete i strategije.

CRM korisnici (users)

Koriste sustav u radu s kupcima. Izravno: prodavač, chat agent, telemarketer. Neizravno: analitičar čiji nalazi mijenjaju strategiju. Trebaju jednostavne smjernice, obuku i vrijeme.

Omogućivači često smatraju CRM nekritičnim: zauzeti su ključnim sustavima (narudžbe, logistika, računovodstvo), gdje se kvar više vidi. Tvrtka im mora pokazati vrijednost CRM-a i dati vremena za učenje ili dovesti vanjsku podršku, npr. najprije prepustiti manji dio partneru kao dokaz koncepta (V7 slajd 15).

Ljudi na prvoj liniji

CRM i ERP: „bili smo 60 % gotovi“

Marketing nije znao za ERP projekt vlastite tvrtke: više od milijun dolara za okruženje koje se ne može koristiti. Pouka 1: o CRM-u se komunicira prije formuliranja strategije i u svakoj fazi, sa svima na koje utječe.

Dva kasina, isti gosti

Zajedničko „komunikacijsko“ skladište: analitika se dijeli, a za kontakt s gostom druge jedinice treba dopuštenje. Pouka 2: kad poslovne jedinice (SBU) konkuriraju, uprava mora potaknuti suradnju i uskladiti poticaje.

Zašto je skladište kasina uspjelo (V7 slajd 14): svaki kasino stavio je sve podatke u zajedničko skladište, ali o gostima drugoga vidi samo podatke koji ih ne identificiraju, a prije kontakta treba dopuštenje. Uklonjen je stvarni strah voditelja: zadržali su kontrolu nad kontaktom sa svojim gostima, a tvrtka je dobila uvid i izbjegla pretjeranu komunikaciju.

Primjer

Hitachi, japanska financijska industrija (P4 slajd 9). Barijera između prve linije i analitičara; bankovni prodavači drže se vlastitih tablica i makronaredbi i boje se da „promjene u radu“ donose samo muku. CRM mora dokazati korist za prvu liniju prije uvođenja u cijeloj tvrtki. „Akumulacija malih uspjeha na kraju vodi do golemog uspjeha.“ (Toshiya Cho)

Primjer

Oaklawn Marketing, Japan (P4 slajd 10). Izravni marketing preko weba i dolaznog telemarketinga, 24/7. Kontaktni centar u Nagoyi uglavnom čine honorarci, neki rade 3 sata dnevno. Svaki agent dobiva robu koju prodaje za kućnu upotrebu, pa prodaje iz osobnog iskustva i daje nepristranu povratnu informaciju. Rezultat: veća dubina prodaje za manje proizvoda, zadovoljniji kupci, niži troškovi. Najslabije plaćeni imaju najveći utjecaj.

Semafor na blagajni (P4 slajd 11): na zaslonu POS-a, na temelju povijesti transakcija (marže, akcije, povrati), zaposlenik u sekundi vidi kome posvetiti vrijeme.

Ikona	Značenje	Što zaposlenik radi
Zelena	profitabilan kupac	posvećuje mu puno vremena

Ikona	Značenje	Što zaposlenik radi
Žuta	neizvjestan: premalo podataka ili potencijala	uslužuje ga i uči o njemu
Crvena	„pogrešan“ kupac za ulaganje vremena	nudi termin izvan gužve

Čvrsti (hard) standardi

Kruta pravila bez prostora za prilagodbu, npr. isti pozdrav na 10 točaka u svakom posjetu. Rezultat: 130 pozdrava u 3 mjeseca, bezlično i iritantno. Zaposlenici: „Ovo je okus mjeseca.“

Meki (soft) standardi

Temelj i granice uz prostor za prosudbu. Osnajivanje: zaposlenik smije apsorbirati trošak do 100 \$. Raznolikost umjesto ponavljanja, tajna kupnja. Zrelja faza CRM-a ide od čvrstih prema mekim.

Vještine, kultura i struktura

Tri profila u CRM timu (P4 slajd 14):

Statističar

Radi samostalno, gradi formalne statističke i prediktivne modele. Doktorat poželjan, magisterij nužan.

Poslovni analitičar

Bolje poznaje posao; SQL, SAP Cognos, nadzorne ploče. Prevodi modele u operativne odluke, timski igrač.

Podatkovni znanstvenik

Spaja oba profila i postavlja šira poslovna pitanja, i kroz industrije. Doktorat je obično uvjet.

Bill Franks navodi pet mekih vještina: predanost, kreativnost, poslovnu pronicljivost, prezentaciju i intuiciju (najteže se uči).

Kultura koja koči CRM (P4 slajd 15): nagrađivanje krutih standarda; uprava vjeruje da je tehnologija CRM i malo je uključena prema kupcu; ne potiče se razumno preuzimanje rizika i odlučuje se odozgo; interna konkurencija i nagrade neusklađene s CRM strategijom; proizvodna orijentacija; uprava u drugoj zemlji od CRM inicijative. Prema Gartneru promjena traži imperativ, lidere, poluge, podršku onih na koje utječe i „plutače“.

Struktura (P4 slajd 16): veličina nije sudbina, prednost velikih često je i njihov nedostatak. Postoji sedam tipova organizacijske strukture: po funkciji, brendu, geografiji, ključnim računima, industriji, matrica i po kupcu. **Funkcionalna, silosna struktura je najčešća i najteža za brz odgovor kupcu.** Načelo: **interni CRM ide prvi**, jer zadovoljan zaposlenik bolje zadovoljava kupca. McKinsey: **vođenje slučaja (case management)** kroz silose donosi +10 do 20 % prihoda kroz kanale i –5 do 10 % odljeva.

Vrijednosni lanac: jedan odnos, više entiteta

Kupac vidi jedan odnos, a iza njega stoji lanac tvrtki (P4 slajd 18):

Instalater i prodavačica

podizvođač dogovori povratni termin, a prodavačica kroz POS u isti termin zakaže instalaciju; rješenje je koordinacija u stvarnom vremenu (bežična veza POS-a i uređaja podizvođača)

Krstarenje i agencija

brod želi prepoznati lojalnog gosta, ali agencija ne dijeli podatke jer se boji za vlasništvo nad kupcem

Građevinska tvrtka

ne uspijeva koordinirati materijal i obrtnike ni unutar 30 dana od obećanog datuma

Proizvođač pica i partneri

tečaj o vlastitoj kulturi za partnere i mjesečni posjeti timova: manje razlika, više povjerenja

Rizik pozicije u lancu

digitalizacija gasi posrednike u protoku informacija, npr. tvrtke za ručni unos podataka

Primjer

madrac koji nikad nije stigao (P4 slajd 19). Dostava je zakazana ujutro; kamion stiže u 17:30, a narudžbe nema. Faktura glasi na 12 madraca; vozač: „Oni to nikad ne naprave kako treba.“ Podaci su uneseni ispravno, ali je sustav proizvođača zamijenio artikle, a trgovac nikad nije obaviješten jer je greška bila između proizvođača i distributera. Pouka: kupac vidi jedan odnos s „trgovcem“, a iza njega stoje tri entiteta bez povratne petlje.

B2B CRM i mreže isporuke vrijednosti

„Tvrtke se ne natječu; vrijednosni lanci se natječu.“

Što je isto u B2B i B2C

Isti koraci integracije podataka; slične baze, skladišta, ODS i tržnice; slične formule lojalnosti i vrijednosti kupca; slične taktike zadržavanja.

Što je drukčije u B2B

Manje kupaca; formalni odnosi i pisani ugovori; jasnija, dokumentirana očekivanja i zakazani sastanci; dulji i složeniji prodajni ciklus i vještiji prodavači; izgubljen poslovni kupac skuplji je od potrošača; odnos je često strateški, a ne transakcijski.

Glasovi iz prakse (P4 slajd 23):

Rick Barlow

„U B2B-u je golem izazov samo identificirati prave ljude.“ Program mora odgovarati svakom tipu poslovnog kupca.

Stephan Butscher

osobni odnos s predstavnikom već postoji; program lojalnosti treba ga integrirati, a ne zamijeniti

Seshadri i Mishra

ugovori i odnosi su komplementarni; **relacijsko ugovaranje** je dugoročna, trajna razmjena

Deshpandé i Farley

dobavljači precjenjuju vlastitu tržišnu orijentaciju; jaz je manji u Japanu i Francuskoj nego u SAD-u i UK-u

Mreža isporuke vrijednosti

Tvrtka izdvaja aktivnosti izvan svoje osnovne kompetencije, pa nastaje portfelj međuorganizacijskih odnosa. Koristi: niži troškovi, veća učinkovitost. Rizici: gubitak kontrole, kvalitete i snage odnosa.

Internetske B2B razmjene

Elektronička tržišta učinkovito spajaju kupce i prodavače, ali fokus pomiču s odnosa na cijenu: kratkoročna ušteda, dugoročni gubitak koristi od odnosa, a konkurencija može pratiti tvoje obrasce kupnje. Pravilo: prodajni tim gradi odnos, internet upravlja troškovima.

Četiri scenarija mreže (P4 slajd 25):

1. **Proizvođač u Kini:** agencija gradi CRM za proizvođača, za njegove trgovce i onaj koji trgovac treba primjenjivati s potrošačem.
2. **Kemijska tvrtka:** patent ističe za 2 godine. **Obrambeni CRM:** jača odnose s posrednicima koji utječu na farmere.
3. **Grijanje i klimatizacija:** izvrsna usluga, ali jeftinije komponente srušile su pouzdanost; oporavak je trajao godinama.
4. **Filmski studio:** promocijom DVD-a pokazali su trgovcima kako će povećati njihovu prodaju, radi optimalnih narudžbi.

Disintermedijacija je preskakanje jednog ili više članova mreže: proizvođač prodaje izravno krajnjem kupcu i zaobilazi distribuciju, skladište i maloprodaju. Rješava „vlasništvo“ nad kupcem za proizvođača, ali ugrožava partnere. Pitanja za partnere u mreži (P4 slajd 26): tko je kupac i tko ga posjeduje; koju ulogu ima svaki član i kako mjerimo učinak; tko posjeduje koju informaciju (sigurnost, privatnost); jesu li softver i hardver kompatibilni; izlazna strategija ako ključni partner nestane.

Mjerenje CRM-a

„Organizacija bez mjerenja ide naslijepo.“ Četiri područja mjerenja (P4 slajd 28):

Mjerenje CRM-a

1. **Ciklus kupca:** stjecanje, zadržavanje, povratak izgubljenih (win-back)

2. „3E“ tvrtke: efikasnost, efektivnost i ponašanje zaposlenika

3. Vrijednost kupca: pojedinačnog kupca i cijele baze (customer equity)

4. Znanje o kupcu: koliko znamo i kako to koristimo

Primjeri pokazatelja po području (V8 slajd 14): stopa zadržavanja (ciklus kupca); trošak po narudžbi (3E); CLV ili udio u novčaniku (vrijednost); udio kupaca s potpunim profilom (znanje). U temelju svega su kvaliteta usluge, zadovoljstvo, lojalnost i zadržavanje.

SERVQUAL: pet dimenzija kvalitete usluge

Dimenzija	Što kupac procjenjuje (P4 slajd 29)
Opipljivost (tangibles)	prostor, oprema, izgled osoblja
Pouzdanost (reliability)	obećana usluga izvršena pouzdano i točno
Odzivnost (responsiveness)	spremnost pomoći i brza usluga
Sigurnost (assurance)	znanje i ljubaznost osoblja, povjerenje
Empatija (empathy)	brižna, individualizirana pažnja

Instrument ima $2 \times 22 = 44$ tvrdnje: istih 22 tvrdnje kupac ocjenjuje dvaput, jednom kao očekivanje, jednom kao percepciju stvarne usluge, na ljestvici 1–7. Razlika između percepcije i očekivanja pokazuje gdje usluga zaostaje.

Zadovoljstvo: 4 od 5 nije dovoljno

Zadovoljstvo je procjena nakon kupnje u odnosu na očekivanja (Oliver).

Xerox: 6*

Potpuno zadovoljni kupci (ocjena 5) šest su puta skloniji ponovnoj kupnji u 18 mjeseci od „samo zadovoljnih“ (4).

4 → 5

Isplativije je kupca pomaknuti s 4 na 5 nego s 1, 2 ili 3 na 4.

Restoran: +51 %

Gosti kojima je zahvaljeno dolazili su 51 % više od kontrolne skupine bez zahvale.

Lojalnost: što mjerimo i kako

Tri najčešće metrike lojalnosti (P4 slajd 31):

Prošla vrijednost kupca

koliko je kupac dosad donio; rizik je kriva projekcija budućnosti

RFM

nedavnost, učestalost, novčana vrijednost, bodovano od 555 (najbolje) do 111; vidi V3

Udio u novčaniku (share of wallet)

koliki dio kupčeve potrošnje u kategoriji odlazi nama

Udio u novčaniku = $\text{potrošnja kupca kod nas} \div \text{ukupna potrošnja kupca u kategoriji}$

Primjer iz V8: Ana kod nas troši 60 € mjesečno na ljubimce, a ukupno 150 €. Udio u novčaniku = $60 \div 150 = 40 \%$; drugdje troši 90 €, i tu je prostor za rast.

Udio u novčaniku teže je izmjeriti od RFM-a: RFM i prošla vrijednost koriste samo vlastite transakcije, a za udio treba potrošnja kod konkurencije, koju tvrtka ne vidi. Zato se procjenjuje, obično anketom među segmentima čiji se rezultati primjenjuju na slične kupce (V8 slajd 12).

Vrste varijabli: **psihološke** (zadovoljstvo, povjerenje; mjere se anketama), **bihevioralne** (zadržavanje, profitabilnost, pritužbe; iz transakcija) i **hibridna**: lojalnost, koja može biti „prava“ ili samo bihevioralna.

Zadržavanje: krivulja odljeva

Odljev (churn) je udio kupaca izgubljenih u razdoblju; **stopa zadržavanja = $1 - \text{churn}$** (P5 slajd 15).

Prosječni životni vijek kupca $\approx 1 \div \text{stopa odljeva}$

Kreditna kartica (Reichheld i Sasser, 1990.; P4 slajd 32): odljev 20 % → kupac ostaje prosječno 5 godina; odljev 10 % → 10 godina, a vrijednost kupca raste sa 134 \$ na 300 \$. Još 5 postotnih bodova manje odljeva (5 %): vrijednost 525 \$, dodatnih +75 %.

U financijskim uslugama zadržavanje se kreće od ispod 10 % do više od 90 %. Pitanje za raspravu (slajd 33): uprava vam daje proračun za samo jednu mjeru; što ćete mjeriti i zašto?

1. kolokvij: što pokriva

Ishod	Predavanja (skraćena)	Bodovi
I1	1, 2	18 na ispitu (+2 zadaća zasebno)
I2	2, 3, 4 (B2B)	18 (+2)
I3	4	18 (+2)
Ukupno	1-4	54 na kolokviju (+6 iz zadaća)

Izvor: P4 slajd 35. U numeraciji plana to su teme P1–P9.

Na vježbama: V7 Bicikli Međurječje, čiji je to kupac?

Rasprava o slučaju „Top 10 Mistakes Companies Make When Measuring CRM

Effectiveness“ (pogl. 12, str. 329–331): popis Jesseja Harriotta, od „Off in a Corner“ i „Death by 1,000 Dashboards“ do „Failure to Measure Outcomes“. Okvir govori o mjerenju, ali većina pogrešaka tiče se ljudi. Pitanja (V7 slajd 3): razvrstajte deset pogrešaka na tehniku mjerenja i na ljude i organizaciju; koju od tri organizacije Kima i Pana opisuju „Off in a Corner“ i „Not Enough Leadership Support“; tko se mora složiti oko pragova troška usluživanja prije mjerenja („Knowing Is Not Enough“); koji znakovi kulture čine „Corporate Inertia“ vjerojatnijom; koju je pogrešku napravio lanac Grocery X sa svojim pozdravom i kako bi pomogli tajni kupci.

Slučaj: tri trgovine biciklima (Centar, Istok, Jezero) i webshop (vodi ga marketing), 25 zaposlenih, jedan vlasnik. Svaka jedinica ima svoj popis i newsletter, a voditelj dobiva bonus od 2 % prihoda svoje jedinice. IT je jednom upario kartice: 1.200 kupaca kupuje u dvije jedinice i potrošili su 465.000 €. Skupina A (Centar + web) dobiva dva newslettera tjedno; skupini B savjetuje Istok, a prodaju dobiva webshop. Rad u skupinama od pet ili šest, svatko u svojoj ulozi (direktor, tri voditelja trgovina, voditelj marketinga i webshopa, IT).

Tri pravila pripisivanja prodaje (V7 slajd 8):

1. Status quo

Prodaja jedinici u kojoj je ostvarena; bonus 2 % svog prihoda.

2. Matična jedinica

Sva potrošnja skupine ide jedinici u kojoj skupina troši najviše; bonus 2 %.

3. Mješovito

Prodaja jedinici u kojoj je ostvarena; bonus 1 % svog prihoda + jednaka četvrtina od 1 % prihoda tvrtke.

Na sastanku se dogovaraju četiri stvari: tko smije što slati kupcu koji kupuje u dvije jedinice; tko vidi koje podatke i uz čije dopuštenje; koje pravilo za prodaju i bonuse vrijedi; i jedan mali prvi korak za četiri tjedna s onim što IT danas ima.

Kvaka: dogovor je gotov, a direktor kaže „Ovo od sada vodi marketing“. Zašto je upravo propao? Jer je to organizacija 3 Kima i Pana: bez prvaka nema podrške ni jedinica ni IT-ja.

Što ste vidjeli	Kako se to zove (tema P6 plana)
Centar ne želi dijeliti „svoje“ kupce	sukob poslovnih jedinica (SBU); komunikacijsko skladište kasina
Svako pravilo nekoga oštetiti	nagrade neusklađene sa CRM strategijom
IT nema vremena za CRM	CRM omogućivači smatraju CRM nekritičnim; ljudski kapaciteti
Istok savjetuje, webshop prodaje	silosi; vođenje slučaja kroz silose
Direktor je otišao	nema prvaka: Kim i Pan, organizacija 3
Početak s jednom skupinom kupaca	dokaz koncepta: „gomilanje malih uspjeha“

Ključno

„Kupac vidi jedno Međurječje. Četiri jedinice, četiri bonusa i dva newslettera naš su problem, ne njegov.“ „Kupac pripada tvrtki. Netko na vrhu to mora stalno ponavljati.“ (V7 slajdovi 11, 17)

Na vježbama: V8 Zoo trgovina Lipa, koliki je naš udio u novčaniku?

Rasprava o slučajevima. „Wallet Allocation Rule“ (pogl. 12, str. 342) procjenjuje udio u novčaniku iz kupčeva poretka marki: traži samo dvije stvari, koliko trgovina kupac koristi i na kojem smo mi mjestu. „How Wells Fargo Gathers and Uses Metrics to Improve Customer Service“ (str. 351–352): banka mjesečno spaja 40.000 telefonskih anketa s podacima iz CRM-a i gleda pojedine kupce, a ne ukupne rezultate poslovnice.

Slučaj: kvartovska zoo trgovina, 600 kupaca s karticom vjernosti; vlasnik je pitao osam stalnih kupaca koliko ukupno troše na ljubimce i gdje. U ožujku se 2 km dalje otvara velika trgovina s dostavom.

Wallet Allocation Rule: procijenjeni udio = $(1 - \text{mjesto} \div (\text{broj trgovina} + 1)) \times 2 \div \text{broj trgovina}$

Ana koristi 3 trgovine, a mi smo joj 2.: $(1 - 2 \div 4) \times 2 \div 3 = 0,5 \times 0,667 \approx 33 \%$. Stvarni udio iz ankete je 40 % (60 od 150 €). Procijenjena potrošnja drugdje = kod nas $\div$ procijenjeni udio – kod nas = $60 \div 0,333 - 60 \approx 120$ €.

Prednost pravila: trgovina ne može anketirati svih 600 kupaca, ali na blagajni može postaviti jedno pitanje („gdje kupujete za ljubimca i na kojem smo mjestu mi?“).

Kvaka: Klara troši najviše i daje vam 100 % novčanika, a vaš je najveći rizik. Živi odmah do trgovine, nema auto, često se žali na cijene i ponudu, a zadovoljstvo joj je 3 od 5. To je bihevioralna (lažna) lojalnost: kupuje jer nema alternativu, a alternativa s dostavom stiže u ožujku.

Runda 3 razvrstava deset mogućih pokazatelja u četiri područja mjerenja i za svaki odabrani određuje **cilj, prag za akciju i tko reagira**.

Ključno

„Pokazatelj bez praga i odgovorne osobe broj je na koji nitko ne reagira.“

„Udio u novčaniku pokazuje gdje rasti. Zadovoljstvo pokazuje tko bi mogao otići.“ (V8 slajdovi 10, 16)

Odgovori iz ispitnog kutka (V8 slajdovi 12–15): definicija udjela u novčaniku i zašto ga je teže mjeriti od RFM-a (gore); kupci daju 4 od 5, treba li uprava biti zadovoljna? Ne: kad je i konkurencija dobra, zadovoljan kupac može otići bez gubitka kvalitete (Xerox 6x); četiri područja mjerenja s primjerima (gore); bihevioralna lojalnost je ponovljena kupnja bez predanosti, prava lojalnost psihološka predanost, pa je lojalnost hibridna varijabla.

Na vježbama: V10 Crema, tko zapravo odlučuje?

Rasprava o slučaju „P.F.A. Systems, Inc. – a Success Story“ (pogl. 8, str. 245): mala tvrtka sa Srednjeg zapada SAD-a koja prevozi opasne kemikalije, bez dugoročnih ugovora i bez formalne CRM tehnologije. Izgubila je samo jednog kupca, a i on se vratio. Pat kaže da na odnos najviše utječu vozači; kupuje zbog pouzdanosti, a ne cijene, i održavanje radi sam. Pitanja (V10 slajd 3): radi li P.F.A. ipak CRM; tko sve sudjeluje u odnosu; što drži odnos bez ugovora; koji scenarij s predavanja pokazuje suprotan izbor (u materijalima to je vjerojatno tvrtka za grijanje i klimatizaciju koju su jeftinije komponente stajale pouzdanosti); bi li softver zaštitio P.F.A. kad bi ga kupio veliki konkurent.

Slučaj: Crema d.o.o. iznajmljuje aparate za espresso, isporučuje kavu i servisira, 40 poslovnih kupaca. Pet ključnih kupaca donosi 170.000 € od 290.000 € godišnjeg prihoda, a trima ugovor istječe u idućih šest mjeseci. Tri runde: (1) za svakog ključnog kupca tko **koristi**, tko **potpisuje**, tko **pregovara**, i gdje sve ovisi o jednoj osobi; (2) što čuvati i koliko dugo (isporuke, servisni pozivi, ugovori, kontakti zadnji put provjereni 2019., bilješke s posjeta, noćni brojač šalica s aparata); (3) plan od 10 posjeta do 31. ožujka, s osobama za stolom i ciljem svakog posjeta.

Primjer mreže utjecaja, Hotel Adriana: Ivana Horvat (voditeljica F&B-a) svaki dan radi s aparatima i u listopadu je imala dva kvara za doručkom; direktor Petar Kos potpisuje ugovor, a nikad ga nismo upoznali; nabava hotelske grupe ispregovarala je cijenu e-mailom 2024. U našem CRM-u je samo Ivana.

Kvaka: Marko Babić, naš kontakt u Poslovnom parku Javor šest godina („vrlo zadovoljan, produljit će“), otišao je u srpnju. Već četiri mjeseca naš najveći kupac je jedna e-mail adresa.

Što ste napravili	Kako se to zove (tema P9 plana)
Popisali tko koristi, potpisuje, pregovara	mreža utjecaja kod B2B kupca
Pronašli kupce koji ovise o jednoj osobi	formaliziranje i zaštita odnosa
Odlučili što čuvati i koliko dugo	starenje informacija: detalj, sažetak, agregat
Dnevni broj šalica ili mjesečni zbroj	Big Data ili selektivni pristup
Javorov internetski natječaj	B2B tržnice: cijena ispred odnosa

Odgovori iz ispitnog kutka (V10 slajdovi 12–15):

- **Tri razlike CRM-a s Hotelom Adriana i s jednim hotelskim gostom:** više ljudi umjesto jednoga (mreža utjecaja); formalan, pisan odnos (trogodišnji najam); gubitak kupca boli mnogo više (48.000 € godišnje i dug prodajni ciklus za zamjenu). Uz to više interakcije i veće ulaganje u odnos.
- **Starenje informacija:** što čuvati, u kojem obliku i koliko dugo. Isporuke su marketingu važne kao trend (dovoljan jedan ugovorni ciklus detalja i godišnji zbrojevi); servisni zapisi nose odgovornost i sigurnost kroz cijeli vijek aparata (oko sedam godina), pa se čuvaju dulje. Prvo odlučuju propisi i odgovornost.
- **„Procijenjeni budžet za kavu“ od brokera podataka:** izvedeni podaci kupljeni od treće strane; vjerojatnost, ne činjenica. Najprije provjeri procjene na svojih 40 kupaca čije brojke znaš.
- **Javor seli nabavu na internetsku platformu:** dobitak je transparentan i jeftin pristup kupcu i novim kupcima; gubitak je fokus na cijeni, manja vrijednost odnosa i servisne povijesti, a konkurencija vidi obrazac kupnje. Odnos gradi preko ljudi, transakciju obavlja preko platforme: upoznaj novog upravitelja objekta prije ponude.

„U B2B-u kupac je tvrtka. Odnos se gradi s ljudima.“ (V10 slajd 16)

Na ispitu

Na ispitu

- **Mjerenje je po predavaču pojam koji najbolje razlikuje studente** (OBV slajd 6): SERVQUAL, zadovoljstvo, RFM, udio u novčaniku, churn i životni vijek kupca. Znaj formule i primjere (Xerox 5 naspram 4, krivulja kreditne kartice).
- Skok P5 → P6 plana (s podataka na ljude, kulturu i strukturu) je mjesto gdje studenti gube nit (OBV slajd 8).
- U pregledu kolegija (P7 slajd 30) poruka je „CRM traži organizacijsku, tehničku i stratešku koherentnost“, a sidra su **kasina i Xerox 5 naspram 4**.
- Ishodi I2 (B2B dio) i I3 (plan upravljanja projektom: prvak, komunikacija, poticaji, struktura) na 1. kolokviju.
- Ispitni kutak V7 (Kim i Pan org. 3, komunikacijsko skladište, enableri, znakovi kulture), V8 (udio u novčaniku, 4 od 5, četiri područja, bihevioralna i prava lojalnost), V10 (B2B naspram B2C, starenje informacija, izvedeni podaci, B2B platforme).

Provjeri se

✓ Nabroji pet dimenzija SERVQUAL-a i kako se instrument provodi.

Opipljivost, pouzdanost, odzivnost, sigurnost, empatija. 22 tvrdnje dvaput (očekivanja i percepcije), ukupno 44, na ljestvici 1–7. (P4 slajd 29)

✓ Kupci vam daju prosječno 4 od 5. Treba li uprava biti zadovoljna?

Ne. Xerox: potpuno zadovoljni (5) šest su puta skloniji ponovnoj kupnji u 18 mjeseci od zadovoljnih (4), a isplativije je pomaknuti kupce s 4 na 5 nego s nižih ocjena na 4. Kad je konkurencija dobra, „samo zadovoljan“ kupac lako ode. (P4 slajd 30; V8 slajd 13)

✓ Odljev padne s 20 % na 10 %. Što se događa s prosječnim životnim vijekom i vrijednošću kupca u primjeru kreditne kartice?

Vijek raste s 5 na 10 godina ($1 \div 0,2$ i $1 \div 0,1$), a vrijednost kupca sa 134 \$ na 300 \$. Na 5 % odljeva vrijednost je 525 \$. (P4 slajd 32)

✓ Kupac koristi 4 trgovine, a mi smo mu 2. Koliki je procijenjeni udio u novčaniku po Wallet Allocation Ruleu?

$(1 - 2 \div 5) \times 2 \div 4 = 0,6 \times 0,5 = 30 \%$. (V8 slajd 7)

✓ Navedi tri razlike između B2B i B2C CRM-a i jednu stvar koja je ista.

Razlike: manje kupaca s formalnim, pisanim ugovorima; dulji i složeniji prodajni ciklus s više ljudi u odluci; izgubljen poslovni kupac skuplji je i odnos je često strateški. Isto: koraci integracije podataka, baze i skladišta, formule lojalnosti i taktike zadržavanja. (P4 slajd 22; V10 slajd 12)

✓ **Scenarij: tri poslovnice i webshop svaka vodi svoj popis i newsletter, a voditelji imaju bonus po svojoj prodaji. Kako biste uveli zajednički CRM? (3 boda)**

Prvak na vrhu koji projekt vodi do kraja (ne delegirati marketingu); komunikacijsko skladište po uzoru na kasina (zajednička analitika, kontakt s tuđim kupcem uz dopuštenje); poticaji usklađeni sa strategijom (npr. mješovito pravilo bonusa); IT-ju vrijeme ili vanjska podrška; početak s jednom skupinom kupaca kao dokaz koncepta. Uloge: direktor kao prvak, voditelji kao vlasnici kontakta, IT kao omogućivač. (P4 slajdovi 4–8, 15–16; V7)

Lanac profita i ciklus CRM strategije

Vodi li zadovoljstvo do lojalnosti, a lojalnost do profita? Ne automatski. Poglavlje ruši pretpostavku „zadovoljan = lojalan = profitabilan“ i pokazuje kako odabrati strategiju akvizicije, zadržavanja i povratka kupaca. Predavač ovo zove intelektualnim vrhom kolegija i najpraktičnijim dijelom; tu je ishod I4.

Ishod: I4 · **Izvor:** P5 slajdovi 1–36; V12 slajdovi 1–16; V13 slajdovi 1–16 · **Plan kolegija:** P11 (akvizicija, zadržavanje, win-back), P12 (lanac profita)

Lanac profita korisnik-tvrtka

1 **Kvaliteta usluge**
i druge marketinške varijable koje tvrtka kontrolira

2 **Zadovoljstvo**
transakcijsko i kumulativno

3 **Zadržavanje i lojalnost**
kupac ostaje i vraća se

4 **CLV**
vrijednost kupca kroz cijeli odnos

5 **Profit i vrijednost tvrtke**
konačni ishod lanca

Ključno

„Lanac profita postoji, ali nijedna karika nije automatska.“ (P5 slajd 36) Cijelo poglavlje je popis mjesta gdje lanac puca.

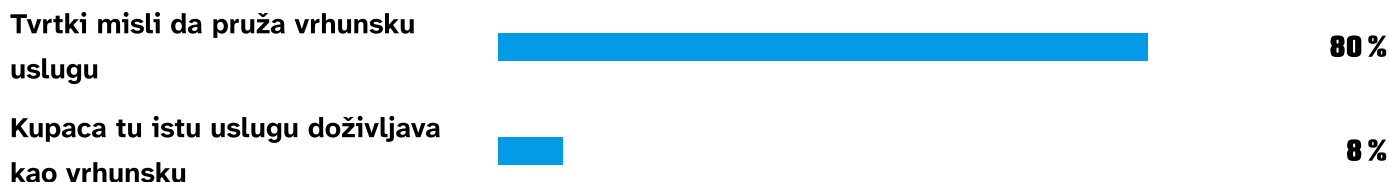
Transakcijsko zadovoljstvo

Trenutna procjena nakon jedne kupnje ili kontakta. Mjeri učinak obuke i poboljšanja kvalitete.
Primjer: hotel je izgubio rezervaciju.

Kumulativno zadovoljstvo

Ukupna procjena cijelog iskustva kroz vrijeme. Mjeri učinak napora zadržavanja. Isti gost: godinama u hotelu bez incidenta.

Percepcijski jaz, 362 ispitane tvrtke (P5 slajd 6)



Pouka: mjerite očima kupca, ne vlastitim.

Asimetrija: nezadovoljstvo boli jače (P5 slajd 7):

- do 90 % nezadovoljnih kupaca više ne kupuje kod iste tvrtke;
- nezadovoljni o lošem iskustvu pričaju većem broju ljudi nego zadovoljni o dobrom;
- žali se manje od 10 % nezadovoljnih; prema Petersu 26 od 27 šuti;
- +1 % zadovoljstva donosi +2,4 % ROI, a -1 % zadovoljstva -5,1 % ROI;
- zadovoljstvo je potvrda ili nepotvrda očekivanja: iskustvo uspoređeno s očekivanjem.

„Malo žalbi ne znači malo problema.“

Primjer

Tony Tuor, hotel Dusit Thani, Bangkok (P5 slajd 8). Svaki dan razgovara s gostima u sedam hotelskih restorana: „Volim kad se kupci žale.“ Žalba je prilika, ne prijetnja; dobro riješen propust stvara jaču lojalnost nego da ga nije ni bilo. Pouka: **oporavak usluge je trenutak istine** koji dokazuje karakter odnosa.

Od zadovoljstva do lojalnosti

Jackson: tri tipa odnosa s kupcem (P5 slajd 10):

Tip odnosa	Temelj	Vrijednost	Snaga	Najbliže KUAR-u
Poznanstvo	zadovoljstvo	usporediva s konkurencijom	najslabija	Know me
Prijateljstvo	povjerenje	diferencirana	srednja	Understand / Appreciate me
Partnerstvo	predanost	prilagođena	najjača	Reward me

Primjer

John Gordon i Minute Maid (P5 slajd 11). Pola galona soka tjedno, 10 godina, 520 kupnji: „100 % lojalan“. Ali u Nelmi, Wisconsin, trgovina drži samo Minute Maid, a John ga ne voli. Kupkinja iz grada ima isto 520 kupnji, ali bira među šest marki. Isto ponašanje, posve različita lojalnost. Pouka: **bihevioralna lojalnost mjeri kupnju; samo afektivna štiti kad se pojavi alternativa.**

Četiri lica lojalnosti nastaju iz dvije osi: koliko često kupac kupuje i koliko jako voli marku (P5 slajd 12).

Afekt prema marki: slab → jak	Latentna voli marku, ali je ne kupuje (John i Porsche)	Prava (afektivna) voli i kupuje; nepodijeljena ili podijeljena (Heineken ili Beck's)
	Bez lojalnosti praktična roba: filtri za kavu, ulje, šećer	Lažna (bihevioralna) kupuje iz situacijskih razloga: dostupnost, cijena, promocija

Ponovna kupnja: niska → visoka

Pitanje za raspravu (slajd 13): gdje ste vi „lažno lojalni“, a gdje biste ostali i kad dođe bolja ponuda? Što bi tvrtka morala učiniti da lažnu lojalnost pretvori u pravu?

Zadržavanje i paradoks zadovoljstva

Koliko vrijedi zadržavanje (P5 slajd 15):

- **odljev (churn)** je udio izgubljenih kupaca; **stopa zadržavanja** = $1 - \text{churn}$;
- prema Reichheldu i Sasseru 10 do 30 % kupaca godišnje ode;
- +5 % zadržavanja donosi 25 do 100 % više profita; u banci +85 %;
- autoservis u 4. godini odnosa zarađuje na kupcu više nego trostruko više nego u 1.;

- Lexus prati lojalnost ponovne kupnje umjesto ocjene zadovoljstva.

Pazi

te brojke vrijede uz uvjet: **visoko zadržavanje u industriji i strma iskrivljenost baze** (vrijednost kupaca jako varira). Bez toga ulaganje u zadržavanje ne mora se isplatiti (P5 slajd 15). Ovo je tipično mjesto za kritičku prosudbu (I4).

Pet razloga zašto zadovoljstvo nije isto što i lojalnost (P5 slajd 16):

Asimetrija i nelinearnost

veza nije pravac; u sredini je „zona indiferentnosti“ u kojoj promjena zadovoljstva malo mijenja ponašanje

Lažna i prava lojalnost

kupac može ostati zbog monopola, troškova prebacivanja ili bodova, a ne zbog zadovoljstva

Stroga definicija

stvarno zadovoljan je samo onaj tko daje 5 od 5

Studije ne razlikuju kupce

miješaju nove, kratkoročne i dugoročne kupce

Podijeljena lojalnost

vaši najbolji kupci su i tuđi najbolji kupci

Oblik krivulje zadovoljstvo → lojalnost ovisi o industriji (P5 slajd 17):

Automobili: konkavno

Mali pad s potpunog zadovoljstva daje velik pad lojalnosti, jer alternativa ima mnogo.

Lokalni telefon: konveksno

Kupci ostaju i kad su nezadovoljni: monopol, malo zamjena, lažna lojalnost.

Cestovni ratnici

Najbolji segment koristi više avioprijevoznika i hotela odjednom; jedan propust i odlaze.

Ehrenberg

„100 % lojalni kupci obično su laki kupci“: veliki kupci dijele kupnje među markama.

ciklus CRM strategije

1

Akvizicija

privući prave prospekte

2

Razvoj

unakrsna prodaja (cross-selling) i prodaja skupljeg (up-selling)

3

Zadržavanje

smanjiti odljev i silaznu migraciju

4

Win-back

vratiti izgubljene kupce

↻ ciklus se ponavlja

Taktički CRM (McKinsey) je put do brze pobjede u tri koraka: (1) odaberi fazu životnog ciklusa; (2) iskoristi postojeće podatke i procese; (3) poduzmi taktičku akciju za brzu pobjedu (P5 slajd 19).

Pet principa akvizicije

1. **Smanji negativnu selekciju.** Negativna selekcija je ciljanje onih koje ponuda ne zanima ili se ne kvalificiraju. Alaska Airlines prilagođava oglas prema kolačiću.

2. **Razvij ponudu** kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjem.
3. **Ukloni troškove prebacivanja.** Capital One sam zatvara stare račune novom kupcu.
4. **Pogodi trenutak:** promjene životnog ili kupovnog ciklusa.
5. **Potakni preporuke:** plaćanjem, popustima ili preko srodnih skupina.

Primjer

Capital One i idiosinkratsko uklapanje (P5 slajd 21). Kivetz i Itamar: privlači nas ponuda u kojoj imamo relativnu prednost; „selektivno teško dostupno“ privlači više od uniformno lakog ili teškog. Capital One ima oko 6.000 varijanti kartice (naknada, slika, limit), a nagrade su iste. Svaki paket djeluje kao da je samo za „ljude poput mene“. Pouka: prilagođeni uvjeti, standardizirani program: osjećaj ekskluzivnosti uz ekonomiju razmjera.

Zadržavanje: veze, trenuci istine i nagrade

Programatske veze

Nagradni programi (prioritet, pozivnice, ulaznice, pokloni) i procedure koje otežavaju odlazak (penali, dugi obrasci). Najbliže KUAR-ovom „Reward me“.

Humanističke veze

Odnos visoko obučenog osoblja prema kupcu. Najbliže „Know me“ i „Understand me“. Knjiga: najbolje je graditi obje vrste. Harley-Davidson Posse Ride spaja nagradu, vezu i strukturu usluge.

Četiri poluge zadržavanja (P5 slajd 24):

Dijaloški marketing

Fubon: skladište podataka prepoznaje više od 400 životnih događaja kupaca; procijenjeni ROI 850 %

Trenuci istine

Marshall Field, Glamorama: pozivnica samo za vrijedne kupce veže ih cijelu sezonu

Preferencijalni tretman

kupčeva percepcija koliko je bolje tretiran od drugih, npr. raniji pristup rasprodaji

Nagrađivanje

opipljive pogodnosti za lojalnost; Velsicol: dva tjedna na jahti kraj Monte Carla

Programi lojalnosti: lojalni tvrtki ili bodovima? (P5 slajd 25) Svi programi daju kumulativne ekonomske poticaje kupcima marke. Rizik je da je kupac lojalan **programu**, a ne tvrtki. Najbolji programi razlikuju kupce i gledaju profitabilnost. Program postaje CRM tek kad se podaci koriste za dijalog i ponude (od SkyMiles do AlleyCat Comics: nagrada po mjeri zajednice). „Milijuni članova i neiskorišteni podaci: to je kartica, a ne CRM.“

Lojalnost nije uvijek profit

Nalazi Reinartza i Kumara (P5 slajd 27):

- po mjesecu su najatraktivniji kratkoročni kupci s visokim prihodom;
- profit dugoročnih kupaca s vremenom ne raste;
- kratkoročni plaćaju više cijene, a dugoročni bolje znaju vrijednost (osjetljiviji su na cijenu);
- neki dugoročni koštaju više nego što donose zbog marketinških troškova;
- priljepci (barnacles) su čvrsto vezani uz tvrtku, a dugoročno skupi.

„Cilj CRM-a je profitabilnost odnosa, ne njegova duljina.“

Matrica profita i lojalnosti daje strategiju za svaki kvadrant (P5 slajd 28; V13 slajd 6):

Profitabilnost: niska → visoka	NADMUDRI (outfox) profitabilni, ali dijele kupnje s konkurentima: stalno nove taktike za veći udio	CRP customize, reward, personalize: prilagodi, nagradi, personaliziraj
	FAT forget about them: zaboravi na njih (Best Buy i „demoni kupci“)	RENDGEN NOVČANIKA (X-ray wallets) izdvoji one s velikim novčanicima i ulaži u njih; ovdje su priljepci
Lojalnost: niska → visoka		

Pazi

FAT ne znači brisanje iz baze ni odbijanje usluge, nego **prestanak ulaganja marketinškog novca** u odnos; kupac i dalje kupuje pod uobičajenim uvjetima, a njegovi podaci i dalje podliježu pravilima na koja je pristao (V13 slajd 15). **Kupci demoni** su oni koji koštaju više nego što donose (npr. Hrvoje u V12).

Je li CRM za svakoga? Iskrivljenost baze

Strma iskrivljenost

Vrijednost kupaca jako varira. Pareto: 20 % kupaca daje 80 % profita; Kaplan: 20 % kupaca daje čak 220 % profita (ostali ga troše). Strategija: njeguj vrijedne segmente (klubovi u Hong Kongu).

Plitka iskrivljenost

Vrijednost kupaca je slična, svaki donosi otprilike isti profit. Strategija: smanji troškove svuda i automatiziraj; niže cijene privlače kupce konkurencije.

Jackson: „uvijek dio“ ili „trajno izgubljeno“ (P5 slajd 30):

Uvijek dio (always a share)

Kupac lako prebacuje posao među dobavljačima; odnos ovisi o vrsti proizvoda, ne o odnosu. Strategija: transakcijski marketing, bez velikih CRM ulaganja.

Trajno izgubljeno (lost for good)

Visoki troškovi prebacivanja, kupac mijenja nerado, odnos se vidi kao dugoročan. Strategija: veži ga kroz sustave naručivanja, dostave i zaliha.

Migracija, win-back i strateška prosudba

Silazna migracija je tihi odljev: kupac ne odlazi, ali kupuje manje. Uzroci: nezadovoljstvo, bolji miks konkurencije, nova životna faza. Mnogo više kupaca mijenja potrošnju nego što ode, a prema McKinseyju smanjenje silazne migracije donosi 2 do 4 puta više profita (P5 slajd 32).

Šansa ponovne prodaje (Griffin i Lowenstein, 2001.; P5 slajd 33)

Aktivnom kupcu		60–70 %
Izgubljenom kupcu		20–40 %

Izgubljeni su lakši od novih. Jones i Sasser: 30 % izgubljenih kupaca vraćeno je samim slušanjem.

Kad strategija radi, a kad ne (P5 slajd 34), najvažnija tablica za I4:

Strategija	Radi kad...	Ne radi kad...
Zadržavanje	visoko zadržavanje u industriji, strma iskrivljenost	trošak servisiranja prelazi maržu
Program lojalnosti	podaci vode u dijalog i prilagođene ponude	gradi lojalnost bodovima, a ne tvrtki
Akvizicija	cilja prave prospekte u pravom trenutku	negativna selekcija, odbijeni prijavitelji
Win-back	pretplatnički posao, profitabilna ponuda	treba „pokloniti trgovinu“
Ulaganje u CRM	odnosi „trajno izgubljeno“, strma iskrivljenost	„uvijek dio“, plitka iskrivljenost
Mjerenje lojalnosti	prati afekt i ponovnu kupnju	gleda samo postotak kupnji ili broj žalbi

Pitanje za raspravu (slajd 35): teretana s godišnjom članarinom, lokalni dobavljač bez konkurencije, webshop kojem pet velikih kupaca donosi većinu profita. Za svaki procijeni iskrivljenost, tip odnosa i vrstu lojalnosti i odluči gdje svjesno odustaješ.

Na vježbama: V12 Ritam Fitness, koga vraćamo?

Rasprava o slučaju „How Companies Can Liven-Up Their Loyalty Programs“ (pogl. 9, str. 269–270): 29 programa vjernosti po američkom kućanstvu, 83 % ljudi je u nekom programu, 58 % članova je pasivno. Savjeti iz okvira: iznenađenje, dijeljenje nagrada s prijateljima, dobrotvornost, osobni ciljevi prilagođeni povijesti kupca, aplikacija, bodovi koji nakon smrti prelaze na obitelj. Pitanja povezuju okvir s predavanjem: što to govori o programskim vezama samima po sebi; po čemu je osobni cilj sličan 6.000 kartica Capital Onea; na kojem principu akvizicije počiva dijeljenje (preporuke); zašto bi se tvrtka bavila bodovima nakon smrti (trenuci istine).

Slučaj: teretana s 850 članova (Premium 49 €, Basic 35 €). Voditeljica je ispisala osam članova iz zadnja četiri mjeseca: sedam otkaza i jednu promjenu paketa. Danas je 2. studenoga 2026.

Runda 1 traži za svakog: je li otišao ili samo troši manje; je li razlog u našim rukama; relacijski ili transakcijski kupac; je li se odlazak mogao predvidjeti i iz kojih podataka (npr. Gordanini dolasci pali su s 3 na 0,5 tjedno). Runda 2 računa vrijednost povratka:

$SLTV \text{ (druga životna vrijednost)} = \text{mjesečna dobit} \times \text{mjeseci ostanka nakon povratka}$

$\text{Vrijednost pokušaja povratka} = \text{vjerojatnost povratka} \times (SLTV - \text{trošak ponude})$

Boris (otišao jer je večernja joga premještena na 7 ujutro): ponuda je osobni poziv i joga opet navečer, trošak 0 €, vjerojatnost 40 %. $SLTV = 30 \times 24 = 720 \text{ €}$; $\text{vrijednost} = 0,4 \times 720 = 288 \text{ €}$. Hrvoje (triput zamrzavao članarinu, dva spora oko povrata, traži tri besplatna mjeseca): $SLTV = 30 \times 6 = 180 \text{ €}$; $\text{vrijednost} = 0,5 \times (180 - 147) = 16,50 \text{ €}$.

Runda 3: četiri poziva ovaj tjedan, kome se javljamo kasnije i kada, kome nikako, i treba li pratiti cijenu konkurencije (25 €).

Kvaka: sedam članova je otišlo, a još 23 su ostala i prešla na Basic. Što je skuplje? Gledano kroz mjesečnu dobit, prelazak 23 člana na Basic stoji 230 € mjesečno (10 € po članu), a sedam otkaza 170 € (V12 slajd 12). Silazna migracija je veći gubitak od odljeva.

Što ste napravili	Kako se to zove (tema P11 plana)
Razlozi podijeljeni na naše i tuđe	analiza odlazaka
Emir i 23 prelaska na Basic	silazna migracija
Izračun vrijednosti svakog povratka	druga životna vrijednost kupca (SLTV)
Ne pratite Dorinih 25 €	cijena ponovnog pridobivanja; ne prodajemo se ispod cijene
„Ne“ Hrvoju	kupci demoni
S Ivom (čeka bebu) pričekati ožujak	marketing temeljen na događajima: pravi trenutak
Nazvati Filipa da ga saslušate	povratak kupca slušanjem (Jones i Sasser)

Odgovori iz ispitnog kutka (V12 slajdovi 12–15):

- **Churn i silazna migracija:** churn je udio izgubljenih kupaca, migracija znači da kupci ostaju, ali troše manje. Takvih je mnogo više, a vidi se iz podataka koji su već u bazi.
- **Griffin i Lowenstein:** aktivni 60–70 %, izgubljeni 20–40 %, novi 15–20 %. Za proračun: dio novca za akcije novim članovima prebaciti u zadržavanje i odabrane povratke.

- **SLTV i cijena Borisova povratka:** SLTV (second lifetime value) je vrijednost koju kupac donosi nakon povratka. Pravilo s predavanja: da biste kupca vratili, spustite cijenu ponovnog pridobivanja; kad se odnos obnovi, podignite je. Borisu popust ne treba jer mu je razlog bio raspored.
- **Zašto „ne“ Hrvoju:** kupac demon; vrijednost mu je niska i prije troškova sporova (16,5 naspram Borisovih 288). Zadržavaj samo profitabilne (Best Buy) i ne vraćaj svakoga.

„Vraćanje kupaca je odluka, a ne refleks.“ (V12 slajd 10)

Na vježbama: V13 Pet shop Repić, je li vam najvjerniji kupac i najbolji?

Rasprava o slučaju „Frequent Flyer Program“ (pogl. 9, str. 270): poslovna putnica obožava Singapore Airlines, ali leti s Unitedom jer joj njegov program brže donosi besplatan let. Je li vjerna Unitedu ili njegovu programu? Kratak odlomak o Verizonu: nagrađuje plaćanje na vrijeme i račune bez papira, a ne potrošnju.

Slučaj: mali zagrebački webshop za ljubimce, besplatna dostava za svaku narudžbu; svi dobivaju isti popust za vjernost od 5 %. Marža je 30 % prihoda, svaka dostava stoji 4 €, svaki kontakt s podrškom 5 €.

$$\text{Dobit} = \text{prihod} \times 30 \% - (\text{narudžbe} \times 4 \text{ €} + \text{kontakti s podrškom} \times 5 \text{ €})$$

$$\text{Vjernost} = \text{udio u novčaniku} = \text{prihod kod nas} \div \text{godišnja potrošnja na ljubimce}$$

Marta (10 godina kupac, 24 narudžbe, 300 €, 10 poziva, ukupno troši 320 €): $\text{dobit} = 90 - (96 + 50) = -56 \text{ €}$; $\text{vjernost} = 300 \div 320 \approx 94 \%$. Granice za matricu: visoka dobit 150 € ili više, visoka vjernost 50 % ili više.

Kvaka: Marta je kupac deset godina, gotovo sve kupuje kod vas i godišnje vas stoji 56 €.

Runda 3 čita napomene i pita kakva je vjernost svakog kupca s visokim udjelom: **prava, prividna ili situacijska**. Ante sa Visa je u CRP-u samo zato što nijedan drugi pet shop ne dostavlja na otok; Sklonište Šapica po brojkama je u FAT-u, ali njegovi volonteri često postanu kupci.

Što ste napravili	Kako se to zove	Tema P12 plana
Prihod minus dostave i pozivi	trošak usluživanja	vjerni kupci nisu uvijek profitabilniji
Prihod ÷ godišnja potrošnja	udio u novčaniku kao mjera vjernosti	vjerni kupci mogu kupovati malo
Četiri polja, četiri akcije	CRP, OUTFOX, X-RAY WALLETS, FAT	matrica dobit × vjernost
Čitanje napomena	prava, prividna i situacijska vjernost	John Gordon i sok od naranče
Ukidanje popusta od 5 % za sve	razlikovanje kupaca	dobri programi gledaju profitabilnost

Odgovori iz ispitnog kutka (V13 slajdovi 12–15):

- **10 godina, 94 % udjela, a gubitak?** Dobit ovisi o trošku usluživanja, ne o duljini odnosa: mnogo malih narudžbi i česti pozivi stoje više od marže. Reinartz i Kumar: dugogodišnji kupci nisu profitabilniji i osjetljiviji su na cijenu. Udio u novčaniku ne govori ništa o veličini novčanika.
- **Dva kupca u X-RAY WALLETS:** uložiti u onoga s velikim novčanikom (Vesna troši 1.800 € godišnje na ljubimce; uz manje, a veće narudžbe može postati CRP), a kod onoga s malim (Marta, 320 €) radije smanjiti trošak usluživanja.
- **CRP samo jer nitko drugi ne dostavlja:** prividna vjernost, kao John Gordon. Zadrži ga, ali radi na razlozima zbog kojih bi ostao i kad bi imao izbor (osobna usluga, povjerenje, vrijednost po kojoj se razlikuješ).
- **„FAT znači brisanje iz baze“:** ne; vidi zamku gore.

„Vjernost bez dobiti je trošak. Dobit bez vjernosti je rizik.“ (V13 slajd 10)

Pazi

nazivi: predavanje govori o **lažnoj (bihevioralnoj)** i **latentnoj** lojalnosti, a V13 o **prividnoj** i **situacijskoj** vjernosti; V12 i V13 kvadrante zovu engleskim imenima (OUTFOX, X-RAY WALLETS), a P5 hrvatskim (NADMUDRI, RENDGEN NOVČANIKA). To su isti pojmovi.

Na ispitu

Na ispitu

- Bilješke predavača (OBV slajdovi 7–8): P11 plana (akvizicija, zadržavanje, win-back) je **najpraktičnije** predavanje; P12 (lanac profita) je **intelektualni vrh** kolegija i traži kritičko mišljenje koje izričito zahtijeva **I4**.
- Završni ispit (P7 slajd 33): I4 pokriva skraćena predavanja 5 i 6, „kritička procjena strategije u MAT kontekstu“, 18 bodova na ispitu + 2 zadaća, pitanja od 1, 2 i 3 boda.
- I4 znači: kada strategija radi, kada propada i kako je prilagoditi našem tržištu (P7 slajd 34). Tablica „kad strategija radi, a kad ne“ je skelet za takav odgovor.
- Predavač kao primjer pitanja od 1 boda navodi **Jacksonova tri tipa odnosa** (P7 slajd 34). Česta pogreška: miješanje zadovoljstva i lojalnosti (P7 slajd 35).
- U pregledu kolegija poruka je „zadovoljstvo, lojalnost i profit povezani su, ali nelinearno“, a sidra su **Capital One** i **Reinartz i Kumar** (P7 slajd 30).
- Ispitni kutak V12 (churn i migracija, Griffin i Lowenstein, SLTV, kupci demoni) i V13 (trošak usluživanja, X-RAY WALLETS, prividna vjernost, FAT).

Provjeri se

✓ Nabroji karike lanca profita i reci zašto lanac može puknuti između zadovoljstva i lojalnosti.

Kvaliteta usluge → zadovoljstvo → zadržavanje i lojalnost → CLV → profit. Puca jer je veza nelinearna (zona indiferentnosti), jer postoji lažna lojalnost (monopol, troškovi prebacivanja, bodovi), jer je „zadovoljan“ strogo samo 5 od 5, jer studije miješaju nove i stare kupce, i jer je lojalnost podijeljena. (P5 slajdovi 4, 16)

✓ Jacksonova tri tipa odnosa?

Poznanstvo (temelj zadovoljstvo, najslabije), prijateljstvo (povjerenje, srednje), partnerstvo (predanost, najjače). (P5 slajd 10)



Kupac kupuje svaki tjedan jer je vaša trgovina jedina u selu, a vašu marku ne voli. Koje je lice lojalnosti i što to znači za strategiju?

Lažna (bihevioralna) lojalnost: visoka ponovna kupnja, slab afekt, kao John Gordon i Minute Maid. Ne štiti kad se pojavi alternativa; treba graditi razloge da ostane i kad ima izbor, a ne mjeriti lojalnost samo kupnjama. (P5 slajdovi 11–12; V8 slajd 15)



Objasni matricu profita i lojalnosti s četiri strategije.

Visok profit i visoka lojalnost: CRP (prilagodi, nagradi, personaliziraj). Visok profit, niska lojalnost: NADMUDRI (nove taktike za veći udio). Nizak profit, visoka lojalnost: RENDGEN NOVČANIKA (izdvoji velike novčanike i ulaži u njih; ovdje su priljepci). Nizak profit, niska lojalnost: FAT (prestani ulagati). (P5 slajd 28)



Izračunaj vrijednost pokušaja povratka: mjesečna dobit 20 €, ostanak 18 mjeseci, ponuda stoji 35 €, vjerojatnost 40 %.

$SLTV = 20 \times 18 = 360 \text{ €}$; vrijednost = $0,4 \times (360 - 35) = 130 \text{ €}$. (Iva u V12.)



Kritička prosudba (3 boda): lokalni dobavljač bez konkurencije želi skupi program lojalnosti s bodovima. Preporuka?

Vjerojatno ne. Kupci su lažno lojalni zbog nedostatka alternative, pa bodovi kupuju lojalnost koju već ima; program bi gradio lojalnost bodovima, a ne tvrtki. Ako je iskrivljenost plitka, bolje je smanjiti troškove i automatizirati. Ali pripremi se za dolazak konkurencije: humanističke veze i razlozi za pravu lojalnost (uloga osoblja, dijalog). Posljedica pogrešne odluke: trošak bez promjene ponašanja. (P5 slajdovi 12, 25, 29, 34)

Social CRM, privatnost, etika i trendovi

Kupci danas razgovaraju javno i međusobno, a podaci o njima teku dalje nego što misle. Poglavlje pokazuje kako se tvrtka uklapa u taj razgovor (Social CRM), na čemu počiva povjerenje (jednostavan sporazum, privola, GDPR) i kamo idu trendovi. Zajednička poruka: inovacija i etika idu zajedno.

Ishod: I4 · **Izvor:** P6 slajdovi 1–36; V11 slajdovi 1–17; V14 slajdovi 1–17 · **Plan kolegija:** P10 (Social CRM), P13 (privatnost, etika i trendovi)

Social CRM: kupci razgovaraju međusobno

Društvene mreže proširuju definiciju CRM-a (Baran i Galka pogl. 13; P6 slajd 4):

- novi su kanal za stjecanje i zadržavanje kupaca;
- kupci i prospekti komuniciraju međusobno: masovna suradnja;
- materijal tvrtke kupci mogu preoblikovati u suprotnu poruku;
- tvrtka bira aktivnu ili pasivnu ulogu, a većina bira aktivnu;
- negativni komentari pojavit će se i bez vaše stranice.

„Bolje je biti dio razgovora nego nijemi promatrač.“

Zagovaranje je nova faza putovanja kupca: javna pohvala ili kritika brenda nakon kupnje (P6 slajd 5).

1**Iniciranje**

prepoznata potreba

2**Traženje informacija**

istraživanje opcija

3**Evaluacija**

usporedba alternativa

4**Odluka i kupnja**

izbor i transakcija

5**Korištenje**

iskustvo s proizvodom

6**Zagovaranje**

javna pohvala ili kritika brenda

KLM #happytohelp - reaktivno

Listopad 2014.: zapovjedni centar pet dana odgovara na probleme u stvarnom vremenu; 36 milijuna prikaza u pet dana; kasnije vodeći u industriji s 90 % stopom odgovora na Twitteru. Mreža kao produžetak korisničke službe.

Weight Watchers na Instagramu - proaktivno

Slavljenje malih uspjeha članova zajednice: +29 bodova u pamćenju oglasa, +36 % veća stopa dovršenja videa. Zajednica i osjećaj pripadnosti.

Uklopiti se, a ne dominirati

Prema Deightonu i Kornfeldu marketeri razgovor na mrežama ne mogu dominirati, mogu se samo **uklopiti** (P6 slajd 7). Wong: usmenoj predaji vjeruje se više nego billboardu ili TV oglasu. Pravila: biti iskren, autentičan i transparentan, izbjegavati „splogiranje“ (lažne, prikriveno sponzorirane blogove), osobni ton umjesto „birokratskog govora“. Kupci od brendova na mrežama prvo žele posebne ponude i rasprodaje, zatim nove proizvode.

Ključno

„Tvrтка je gost na tuđoj zabavi, a ne domaćin.“ (P6 slajd 7)

Primjer

Facebook Beacon (P6 slajd 8). Oglašivački program dijelio je podatke o kupnjama izvan Facebooka, a korisnici se nisu svjesno složili s tim. Peticija s 50.000 potpisa tražila je potpuno isključenje (opt-out); Facebook je Beacon ugasio 2009. Pouka: granica između korisne personalizacije i invazivnog nadzora skupo se plaća kad se prijede.

Zašto društvene mreže funkcioniraju

Virtualne zajednice prema Figellu imaju četiri obilježja (P6 slajd 10):

Virtualna zajednica

Dio veće cjeline: članovi se osjećaju dijelom šire zajednice

Isprepletena mreža: gusti međusobni odnosi

Tekuća razmjena: stalno razmjenjuju ono što zajednički vrednuju

Trajnost: odnosi traju kroz vrijeme, što prema Baueru i Gretheru vodi zadržavanju

Socijalni kapital prema Baueru i Gretheru (P6 slajd 11) je vjerodostojnost i utjecaj izgrađeni međuljudskom interakcijom i razmjenom informacija; sličan je zapadnom umrežavanju i kineskom konceptu **guanxija**. Ljudi dijele zbog statusa i očekivanog budućeg reciprociteta; reciprocitet gradi povjerenje i predanost zajednici, a socijalno povjerenje se projicira na dobavljača. **Povjerenje** je spremnost oslanjanja na partnera u razmjeni u kojeg imamo pouzdanje.

Rizik bliskosti (Guenzi i Pelloni) (P6 slajd 12):

Bliskost kupac – kupac

Ne povećava zadovoljstvo ni lojalnost. Povećava rizik odlaska ako „prijatelj“ promijeni pružatelja: **socijalno prebjegavanje**, odlazak iz lojalnosti prijatelju.

Bliskost kupac – zaposlenik

Jedina zaštita od tog rizika; ukupno zadovoljstvo uslugom rizik ne ublažava. Zato se ne smije zanemariti osobna interakcija korisničke službe.

Kina i SAD: dva digitalna svijeta (podaci iz 2016.)

	Kina	SAD
Aktivni korisnici interneta	680 mil. (49 %)	282 mil. (87 %)
Aktivni korisnici društvenih medija	653 mil. (47 %)	192 mil. (59 %)
Komentiraju kupnju barem jednom mjesečno	75 % korisnika	manje od 20 %
Glavni motiv korištenja	stjecanje novih informacija	komunikacija i umrežavanje

U Kini (P6 slajd 14): **WeChat** je aplikacija za poruke poput WhatsAppa, a brendovi komuniciraju kroz službene račune; **Sina Weibo** je mikroblog poput Twittera, javna sfera i praćenje popularnosti proizvoda; **KOL (key opinion leader, „Big V“)** je ključni vođa mišljenja. Starbucks na WeChatu: kupac pošalje emotikon raspoloženja, a brend odgovori pjesmom; oko 130.000 sudionika.

Pratitelja KOL-a	Odgovara mediju
1.000	billboard
10.000	časopis
100.000	novine
1.000.000	TV postaja

Privatnost: cijena odnosa

Paradoks privatnosti (Baran i Galka pogl. 11; P6 slajd 17): potrošači se žale na privatnost, ali rijetko odustaju od usluga. Skupina 18–34 intenzivno dijeli i malo misli o digitalnim tragovima. Platforme privatnost štite ozbiljno tek pod pritiskom javnosti i regulative. Ista infrastruktura povjerenja omogućuje i najdublju invaziju privatnosti. „Kupcima nije svejedno,

ali sustav je presložen da bi ga razumjeli.“ Zato teret etičnog ponašanja pada na organizacije koje podatke prikupljaju, a ne na potrošače koji ih daju (V14 slajd 16).

Jednostavan sporazum razmjene informacija (P6 slajd 18):

Kupac

Daje informaciju i ponašanje. Prima bolju, optimalnu ponudu proizvoda i usluga. Vjeruje da će organizacija poštovati njegove zahtjeve.

Organizacija

Prima informaciju i ponašanje. Daje bolju isporuku proizvoda i usluga. Ispunjenje sporazuma gradi odnos, neispunjenje ga kvari.

Malo po malo (P6 slajd 19): velik zahtjev za podacima odjednom izaziva otpor, pa i prijavu regulatoru. Mali zahtjev uz protuvrijednost (savjet, ponuda) obično prolazi, a odvojene male zahtjeve kupac doživljava kao bezopasne. Kroz godine se na jednom mjestu skupi 10 do 100 varijabli o osobi i obitelji. Ista integracija koja omogućuje sjajnu uslugu bez etike postaje opasan repozitorij.

Primjer

John Roberts i zaboravljeni pristanak (P6 slajd 20). Telemarketer zove usred večere, 10 mjeseci nakon kupnje, da produlji jamstvo. John je broj dao pri dogovoru dostave, ali to je zaboravio: tehnički pristanak postoji, u svijesti kupca više ne. „Molim vas, nemojte me više zvati“ tvrtka mora provesti posvuda. Pitanje: koliko dugo pristanak ostaje „svjež“ prije nego što počne djelovati kao invazija?

Dvostruka priroda tehnologije (P6 slajd 21): **spam** je nezatražena masovna komunikacija preko bilo koje elektroničke platforme; **phishing** su lažni e-mailovi preruseni u dopise banaka i poznatih tvrtki radi krađe podataka; **device fingerprinting** je praćenje uređaja po pregledniku, zaslonu, fontovima i IP adresi bez pristanka vlasnika. Granica nije u tehnici, nego u transparentnosti, pristanku i poštovanju interesa kupca.

Etika i regulativa: od kvačice do GDPR-a

Unaprijed označena kvačica (opt-out)

Organizacija se „kladi“ da kupac neće primijetiti; teret je na kupcu da aktivno odznači. Privola nije svjesna i u EU-u nije valjana.

Neoznačena kvačica i dvostruka potvrda (double opt-in)

Kupac sam aktivno označi pristanak, a organizacija potvrdi: „Jeste li sigurni?“, obično poveznicom u e-mailu. Informiran, svjestan pristanak koji gradi povjerenje.

Kakva mora biti privola prema GDPR-u (P6 slajd 24):

Dobrovoljna

Kupac ima stvaran izbor i može je povući jednako lako kao što ju je dao.

Posebna

Dana za određenu, jasno navedenu svrhu, a ne „za sve“.

Informirana

Kupac zna tko obrađuje podatke i zašto, prije nego što pristane.

Nedvosmislena

Jasna aktivna radnja. Sud EU, **Planet49 (2019.)**: unaprijed označena kvačica nije privola.

Ostala pravila (P6 slajd 25): prema pravilima ePrivacy kolačići koji nisu nužni traže privolu; marketinške e-poruke i SMS-ovi u pravilu traže prethodnu privolu, uz iznimku za postojeće kupce ako svaka poruka nudi odjavu. **AZOP** je hrvatsko nadzorno tijelo za zaštitu osobnih podataka. Kupac ima prava na pristup, ispravak, brisanje i prigovor na marketing.

	Europska unija	SAD
Temelj	sveobuhvatno zakonodavstvo (GDPR)	sektorski zakoni, regulacija, samoregulacija
Nadzor	nacionalna tijela (u Hrvatskoj AZOP)	više agencija, npr. FTC
Primjer alata	privola, prava kupca, prigovor	Do Not Call Registry (FTC)
Polazište	zaštita podataka kao temeljno pravo	zaštita potrošača po sektorima

Prijenos podataka iz EU-a u SAD (P6 slajd 27):

2000.

Safe Harbor

okvir SAD-a i Europske komisije za prijenos podataka

2015.

Schrems I

Sud EU poništava Safe Harbor

nakon 2015.

Privacy Shield

nasljednik Safe Harbora

2020.

Schrems II

Sud EU poništava i Privacy Shield

2023.

Data Privacy Framework

današnji okvir EU-SAD

Što organizacija treba učiniti (P6 slajd 28): imati dva cilja, (1) potpunu i trajnu usklađenost sa zakonima o privatnosti i (2) utvrditi i nadmašiti očekivanja kupaca o privatnosti. Vlasništvo nad privatnošću na izvršnoj razini (**chief privacy officer**); prikupljati samo za stvarno potrebnu svrhu, ne „za svaki slučaj“; jasna politika privatnosti bez pravnog žargona.

Ključno

drugi cilj nadilazi prvi i postaje konkurentska prednost. „Zakon je minimum. Cilj je povjerenje.“ (P6 slajd 28; V14 slajd 11)

Trendovi: kamo ide CRM

Nove uloge u organizacijama (Baran i Galka pogl. 14; P6 slajd 30): **menadžer društvenih medija** (stvara buzz oko brenda i prati spominjanja), **menadžer online zajednica** (njeгуje zajednicu i socijalni kapital), **menadžer multikanalnog marketinga** (usklađuje kampanje kroz kanale), **menadžer dodirnih točaka** (odgovara za iskustvo u svakoj točki kontakta).

Tehnološki trendovi (P6 slajd 31): konsolidacija dobavljača (IBM–Unica, Teradata–Aprimo, Oracle–Siebel); mješoviti model vlastitih poslužitelja i SaaS-a (cloud); velike tvrtke koriste

100 i više CRM aplikacija; više samoposluživanja (jeftinije tvrtki, brže kupcu); analitika u stvarnom vremenu, koja je prilika ili rizik odljeva dok razgovor traje.

Kad kupac nije čovjek (P6 slajd 32):

IoT kao kupac

„stvari“ bi mogle postati segment koji naručuje više od ljudi; kanal zaobilazi posrednike

HP Instant Ink

pisač prati razinu tinte i sam naruči novu od HP-a, bez trgovca i bez kupca

Proširena stvarnost (AR)

usmjeriš mobitel i vidiš recenzije ili namještaj u vlastitom stanu

Generativna umjetna inteligencija

aktualni trend: pisanje poruka, sažimanje razgovora i asistenti unutar CRM-a

Gartnerova krivulja hypea



1**Tehnološki okidač**

nova tehnologija ulazi na tržište, očekivanja strmo rastu

2**Vrhunac napuhamih očekivanja**

hype na vrhuncu, obećanja veća od stvarnosti

3**Dolina razočaranja**

rješenja se teško razlikuju, hype strmo pada, slabiji ispadaju

4**Padina prosvjetljenja**

preživjeli postaju gotova, lako primjenjiva rješenja

5**Plato produktivnosti**

široka, stabilna i dokazana primjena

Pitanje za raspravu (slajd 35): gdje je danas generativna umjetna inteligencija u CRM-u na krivulji hypea i što bi o njoj rekao vaš chief privacy officer? Poveži krivulju s privolom, svrhom i transparentnošću.

Pazi

Izvor je tanak: skraćeno predavanje počinje segmentom 2; uvodni segment („korisnici razgovaraju, podaci teku“) nije u materijalima.

Na vježbama: V11 Pekara Mrvica, ljutit komentar, tri odgovora

Rasprava o slučajevima (pogl. 13, str. 385–386). „She’s Notre Dame’s #secretweapon“: momčad američkog nogometa preko društvenih mreža regrutira srednjoškolce; Whitt objavljuje igrače dok se zafrkavaju i trenutke prije utakmice, a ne uglađene oglase, i razgovara i s regrutima i s njihovim roditeljima. „Online Bike Retailer Pedals Forward With Customer Retention“: BikeBerry prestaje svima davati isti popust i šalje manje popusta, a prodaja raste 133 %. Pitanja (V11 slajd 3): tko je „kupac“ ako Notre Dame ništa ne prodaje; zašto neuglađene objave bolje pale kod 17-godišnjaka; kako popust za sve može donijeti gubitak; koji je slučaj bliži KLM-u, koji Weight Watchersu.

Slučaj: tri male pekare u Zagrebu, 7.400 pratitelja na Instagramu. Mia je porukom na Instagramu naručila rođendansku tortu za kćer; u subotu u 10:00 torte nije bilo, čekala je 40 minuta i čula „narudžbe s Instagrama nisu naš problem“. U nedjelju u 9:00 njezin komentar stoji ispod najnovije objave (214 sviđanja). Ispod su: @zagreb.foodie (18.000 pratitelja) „Isto se dogodilo mojoj sestri“, @ana.m čija poruka čeka od prošlog utorka, @petra_runs koja brani pekaru i @tomo.v s netočnom tvrdnjom o smrznutom tijestu. Što vlasnica Marta zna: narudžba je upisana za nedjelju umjesto za subotu, a 45 € vraćeno je u subotu u 19:40.

Tri nacрта odgovora (V11 slajd 6), ukratko: **A** je službeni (povrat obrađen, „opći uvjeti“, „kvalitetu shvaćamo ozbiljno“, piši na [adresa]); **B** se ispričava pa nudi kod za popust i reklamira nove torte; **C** potpisuje vlasnica, priznaje konkretnu pogrešku (datum), kaže da je razgovarala s kolegom, potvrđuje povrat i traži broj da nazove još danas. Svaki se boduje 0–2 po pet kriterija s predavanja:

1

Brzo i javno

odgovor ispod komentara, ne šutnja

2

Osobno, ne birokratski

ime, ton čovjeka

3

Iskreno o pogrešci

što se točno dogodilo

4

Uklapa se

ne prodaje, ne svađa se

5

Konkretna sljedeći korak, privatno

nastavak razgovora izvan javnosti

Runda 2 piše bolju verziju D (najviše 60 riječi; bez imena kolege), odgovore za @tomo.v (ispraviti tvrdnju bez svađe) i @ana.m, i odlučuje treba li zahvaliti @petra_runs. Runda 3 gleda proces: od 41 narudžbe torte preko Instagrama u tri mjeseca 4 su pogrešne ($\approx 9,8\%$), a od 71 telefonom ili u prodavaonici nijedna (0 %).

Kvaka: „Ni najbolji odgovor to neće popraviti.“ Odgovor je javan, popravak je interni.

Što ste napravili	Kako se to zove (tema P10 plana)
Odgovorili javno umjesto da šutite	aktivno, a ne pasivno sudjelovanje
Odabrali C, a ne A ili B	uklopiti se, a ne dominirati (Deighton i Kornfeld)
Mirno ispravili @tomo.v	sudjelovanje kad se šire netočne informacije
Zahvalili @petra_runs	faza zagovaranja; društveni kapital
Uklonili ime kolege	interna kultura postaje vidljiva
Popravili proces narudžbi	od praćenja do društvene inteligencije

Odgovori iz ispitnog kutka (V11 slajdovi 13–16):

- **„Uklopiti se, a ne dominirati“:** kupci razgovaraju izvan kontrole tvrtke, pa ona razgovorom više ne može dominirati. Verzija A govori kao pravna služba, javno ispravlja kupca i poziva se na uvjete: ponaša se kao domaćin, a ne kao gost.
- **Zašto ne sakriti komentar?** Negativni komentari pojavljuju se bez obzira na tvrtku; Mia može objaviti na svom profilu, a komentar je već podijeljen. Skriven komentar izgleda kao pokušaj kontrole priče i košta više povjerenja od same pritužbe.
- **Praćenje ili društvena inteligencija?** Praćenje je vidjeti objavu i odgovoriti. **Društvena inteligencija** je ono što čujete pretvoriti u znanje i prenijeti onima koji mogu djelovati: u proces narudžbi, osoblju, vlasnici. Praćenje je lak prvi korak; s drugim se muči većina tvrtki.
- **Bliska skupina stalnih kupaca kao rizik:** Guenzi i Pelloni; kupac koji ode može povući prijatelje. Štiti bliskost kupaca s osobljem: ljudi u prodavaonicama koji stalne kupce znaju po imenu.

Na vježbama: V14 Kamenjar Outdoor, provjerite obrazac za newsletter

Rasprava o slučaju „Trigger Lists’ Spur Privacy Worries“ (pogl. 11, str. 302; reportaža CBS Newsa): obitelj Hayden traži jedan stambeni kredit, a već sutradan zovu ih deseci drugih zajmodavaca, iako su u registru „Ne zovi“ i imaju tajni broj. Trigger liste su u SAD-u zakonite. Pitanja (V14 slajd 3): što su dali, kome i što su očekivali zauzvrat, i tko je prekršio dogovor (veza: jednostavan sporazum); je li „zakonito“ dovoljno; bi li kreditni ured u Hrvatskoj danas mogao isto; što je tvrtka kojoj su se obratili izgubila iako nije prekršila zakon.

Slučaj: mali splitski webshop opreme za planinarenje; skočni prozor za newsletter vidi 2.000 posjetitelja mjesečno. Vlasnica je obrazac složila kopirajući trikove većih trgovina. Trinaest elemenata, deset na obrascu i tri iza njega:

#	Element	Što s predavanja provjerava
1	10 % popusta na prvu kupnju za prijavu	jednostavan sporazum: što kupac dobiva za podatak
2	E-mail (obavezno)	potrebno polje za svrhu
3	Mobitel (obavezno, „za obavijesti o narudžbi“)	ograničenje svrhe: treba li ga za newsletter?
4	Datum rođenja (neobavezno, za rođendanski bon)	posebna i informirana privola za jasnu svrhu
5	Unaprijed označeno: „želim primati newsletter“	unaprijed označena kvačica, Planet49
6	Unaprijed označeno: dijeljenje s partnerskim brendovima	posebna, nedvosmislena privola
7	„Ponuda istječe za 02:59“	lažna hitnost, povjerenje
8	„Najviše jedan e-mail tjedno“ (stvarno 26 prošli mjesec)	ispunjenje sporazuma
9	„Prijavom prihvaćate Pravila privatnosti“ (11 stranica, samo engleski)	informirana privola, jasna politika bez žargona
10	Potvrda prijave poveznicom u e-mailu	double opt-in
11	Piksel i skripta za otisak uređaja kreću čim se stranica otvori	kolačići i device fingerprinting bez privole
12	Odjava samo e-mailom s imenom i brojem narudžbe, obrada jednom mjesečno	privola se povlači jednako lako kao što se daje
13	Američki alat za newsletter s certifikatom Okvira EU-SAD, naveden u pravilima	Data Privacy Framework

Zadatak je svaki element smjestiti u jedan od tri stupca: **nezakonito u EU-u**, **zakonito ali šteti povjerenju**, **u redu**, uz jednu rečenicu zašto. Stupac desno pokazuje koje pravilo s predavanja treba primijeniti; samo razvrstavanje je posao vježbe.

Runda 2: vlasnica se boji manje prijava. Izračun ide kao lijevak, množenjem postotaka:

2.000 posjetitelja mjesečno

isti ulaz za oba obrasca

Prijave

stari obrazac 9 % = 180; ispravljeni 6 % = 120

Potvrda e-mailom

stari je ne traži (180); ispravljeni 80 % = 96

Pretplaćeni nakon 3 mjeseca

stari 55 %; ispravljeni 90 %

Otvaraju newsletter

stari 10 %; ispravljeni 40 %

Kvaka: stari obrazac daje 180 novih pretplatnika, ispravljeni 96. Koji ima više čitatelja? (Izračun je u Provjeri se.)

Što ste napravili	Kako se to zove	Tema P13 plana
Maknuli zadane kvačice	opt-in, aktivna privola	unaprijed označeni kvadratići u EU-u ne vrijede
Zadržali e-mail za potvrdu	double opt-in	informirana privola gradi povjerenje
Izbacili polje za mobitel	ograničenje svrhe	prikupljajte samo za svrhu koja vam treba
Popravili put do odjave	poštovanje zahtjeva za odjavu	John Roberts
Prepravili rečenicu o privatnosti	jasna pravila privatnosti	Siebelova kontrolna lista
Usporedili čitatelje, a ne prijave	usklađenost nasuprot očekivanjima	dva cilja organizacije

Odgovori iz ispitnog kutka (V14 slajdovi 13–16):

- **Unaprijed označeno, „kupac može odznačiti“: valjana privola?** Ne. Prema GDPR-u privola mora biti aktivan, informiran i nedvosmislen izbor. Knjiga to predstavlja kao etičko pitanje, a u EU-u je danas pravno.
- **Double opt-in i zašto ga neki izbjegavaju:** kvadratić ostaje neoznačen; kad ga kupac označi, tvrtka objasni na što je pristao i traži potvrdu. Popis sporije raste jer se informirani kupci ponekad odluče ne prijaviti, ali čine ga ljudi koji su sami odlučili biti na njemu.

- **Zakonito, a bez povjerenja:** prekršena obećanja (jedan e-mail tjedno, a stiže 26 mjesečno), lažna hitnost, nečitljiva pravila privatnosti, poruke u nametljivom trenutku, zaboravljena privola.
- **Paradoks privatnosti i teret:** ljudi kažu da im je stalo, a rijetko se isključe; često ne znaju što se prikuplja i koliko čuva. Zato teret etičnog ponašanja nose organizacije.

„Manji popis ljudi koji su rekli da vrijedi više od velikog popisa onih koji nisu.“ (V14 slajd 17)

Na ispitu

Na ispitu

- Završni ispit, ishod **I4** (P7 slajd 33): skraćena predavanja 5 i 6, 18 bodova + 2 zadaća.
- U pregledu kolegija (P7 slajd 30) poruka ovog predavanja je „povjerenje je temelj: isti mehanizam gradi ga ili ruši“, a sidra su **kvačica i Facebook Beacon**.
- Česta pogreška (P7 slajd 35): opisati samo jednu stranu mehanizma, bez etičke dimenzije. Uz svaku taktiku (personalizacija, Social CRM, IoT, GenAI) reci i što znači za privatnost.
- Znaj četiri svojstva privole po GDPR-u, Planet49, razliku opt-out i double opt-in, EU naspram SAD-a i dva cilja organizacije.
- Ispitni kutak V11 (uklopiti se, ne skrivati komentar, praćenje i društvena inteligencija, rizik bliskosti) i V14 (kvačica, double opt-in, zakonito bez povjerenja, paradoks privatnosti).

Provjeri se



Koju novu fazu Social CRM dodaje putovanju kupca?

Zagovaranje: nakon korištenja kupac javno hvali ili kritizira brend. Faze: iniciranje, traženje informacija, evaluacija, odluka i kupnja, korištenje, zagovaranje. (P6 slajd 5)

✓ **Usporedi pristup KLM-a i Weight Watchersa.**

KLM (#happytohelp, 2014.) je reaktivan: mreža kao produžetak korisničke službe, 90 % stopa odgovora. Weight Watchers je proaktivan: gradi zajednicu slaveći male uspjehe članova (+29 bodova pamćenja oglasa, +36 % dovršenja videa). (P6 slajd 6)

✓ **Što je rizik bliskosti i što od njega štiti?**

Guenzi i Pelloni: bliskost među kupcima ne diže lojalnost, a povećava rizik da kupac ode za prijateljem (socijalno prebjegavanje). Štiti jedino bliskost kupca sa zaposlenicima. (P6 slajd 12)

✓ **Nabroji četiri svojstva valjane privole po GDPR-u i presudu koja se uz to navodi.**

Dobrovoljna, posebna, informirana, nedvosmislena. Planet49 (Sud EU, 2019.): unaprijed označena kvačica nije privola. (P6 slajd 24)

✓ **V14: koliko posjetitelja iz jednog mjeseca nakon tri mjeseca još čita newsletter, stari i ispravljeni obrazac?**

Stari: $2.000 \times 9 \% = 180 \rightarrow \text{bez potvrde } 180 \rightarrow \times 55 \% = 99 \rightarrow \times 10 \% \approx 10$ čitatelja.

Ispravljeni: $2.000 \times 6 \% = 120 \rightarrow \times 80 \% = 96 \rightarrow \times 90 \% \approx 86 \rightarrow \times 40 \% \approx 35$ čitatelja.

Ispravljeni obrazac ima oko tri i pol puta više čitatelja. (V14 slajdovi 8–9)

✓ **Kritička prosudba (3 boda): tvrtka želi u CRM uvesti generativnu AI koja sama piše personalizirane poruke. Što preporučuješ?**

Smjestiti je na krivulju hypea (izvor ne kaže gdje je; obrazloži svoju procjenu) i krenuti oprezno, s malim pilotom. Etika: koristiti podatke samo za svrhu na koju je kupac pristao, transparentno reći da poruke piše AI ako to utječe na povjerenje, paziti da precizna personalizacija ne prijeđe u osjećaj nadzora (Facebook Beacon). Uloge: chief privacy officer odobrava svrhu i podatke. Posljedica pogreške: gubitak povjerenja skuplji od koristi. (P6 slajdovi 8, 24, 28, 32–35)

Low-code/no-code, citizen developeri i priprema za ispit

Low-code i no-code (LCNC) pitanje su logike i procesa, a ne koda: sustav gradi onaj tko razumije proces, u partnerstvu s IT-om. Drugi dio predavanja sažima cijeli kolegij u jednu priču i daje upute za završni ispit (ishodi I4 i I5).

Ishod: I5 (i pregled za I4) · **Izvor:** P7 slajdovi 1–36; V15 slajdovi 1–16 · **Plan kolegija:** P14 (LCNC, citizen developeri), P15 (pregled i priprema za ispit)

Zašto low-code/no-code i zašto sada

Primjer

studentski ured (hipotetski; P7 slajd 4). Zahtjevi za potvrde stižu e-poštom, telefonom i na šalter. Svaka referentica vodi svoju tablicu, zajednički status ne postoji. Student zove treći put, a nitko ne zna tko je preuzeo zahtjev. IT nudi novi sustav tek za godinu dana. Treba li čekati, i tko je prvi vidio problem? Pouka: problem nije tehnički, nego procesni: nema pravila, vlasnika ni zajedničkog statusa.

LCNC se svodi na tri pomaka (P7 slajd 5): **logika, a ne kod; procesi, a ne tehnologija; odluke, a ne značajke**. Sustav gradi onaj tko razumije proces, ne nužno onaj tko zna SQL. To nije zamjena za IT, nego brži odgovor organizacije.

Zašto sada: prema Gartneru potražnja za razvojem aplikacija raste i do **5 puta brže** od kapaciteta IT-a da je isporuči (P7 slajd 6). To je strukturni jaz.

No-code i low-code: definicije i razlike

No-code je gradnja aplikacija u vizualnom okruženju, bez pisanja koda: povlačenje i ispuštanje, predlošci, moduli. Gotovo isključivo je za poslovne korisnike (marketing, prodaja, korisnička služba, analitičari). Dobru no-code platformu prepoznaješ po dva

svojstva (P7 slajd 8): **jasne granice** (odmah pokazuje što može, a što ne unutar svojih predložaka) i **put eskalacije** (kad rješenje preraste platformu, vodi prema low-codeu ili IT-u).

Gartner: „No-code‘ je marketinški termin. U osnovi ,no-code‘ kao takav ne postoji: uvijek postoji kod i softver koji negdje radi, samo je skriven.“ (P7 slajd 9)

Low-code: logika i tokovi rada definiraju se vizualnim alatima, uz male količine koda kad je potrebno (formula, skripta, poveznica sustava). Pretvara jasne procese u funkcionalne aplikacije i stoji između developera i poslovnih korisnika. Vrijednost je u brzini, jasnoći i vlasništvu nad procesom, ne u tehničkoj slobodi (P7 slajd 10).

Kriterij	Low-code	No-code
Primarni korisnik	developeri	poslovni korisnici
Primarni cilj	brzina razvoja	jednostavnost korištenja
Kod	malo koda kad treba	bez pisanja koda
Prilagodba	potpuna prilagodba	prilagodljivi gotovi predlošci
Složenost	složene aplikacije	jednostavne aplikacije
Troškovno isplativ za	tvrtke s timom developera	tvrtke s preopterećenim IT-om ili bez IT-a

No-code: assemble

Slaganje gotovih komponenti unutar strogih granica platforme. Idealno za jednostavno i stabilno.

Low-code: assemble + customize

Vizualni blokovi kao osnova, plus vlastita logika i kod kad zatreba. Bolje podnosi složenost.

Pazi

granica nije alat nego ono što radiš s njim. Čim u tablicu napišeš formulu IF, prešao si iz no-codea u low-code (V15 slajdovi 9, 14).

Granice no-codea: shadow sustavi i uloga IT-a

Kad jednostavan alat dobije složen problem, slijedi **lanac degradacije** (P7 slajd 14):

1**Složenost raste**

proces dobiva nove uvjete, korisnike i izvore podataka

2**Posebni slučajevi**

platforma ih ne podržava jer nema komponentu za njih

3**Zaobilazna rješenja**

duplicirana polja, ručni koraci, paralelni obrasci

4**Nedosljedna logika**

isti proces radi drukčije ovisno o tome tko ga koristi

5**Shadow sustavi**

rizik za podatke, sigurnost i kontrolu; no-code postaje rizičan

Shadow sustavi (sustavi u sjeni) su neslužbeni, nedokumentirani alati, tablice i aplikacije izvan IT nadzora. Najčešće nastaju kad no-code alat dosegne granice složenosti, a ljudi improviziraju. Posljedice su nedosljedna logika i podaci, veći rizik i gubitak kontrole (P7 slajd 15).

Ključno

shadow sustavi su Joe Smith odozdo: ista rascjepkanost podataka o kupcu kao u P3, samo nastala kroz neusklađene alate umjesto kroz stare baze. (P7 slajdovi 15, 36)

Mijenja li low-code ulogu IT-a? Da (P7 slajd 16):

Što IT prepušta

Izgradnju jednostavnih internih rješenja; male, ponavljajuće procesne probleme; ulogu jedinog izvršitelja.

Što IT zadržava

Arhitekturu i integracije; sigurnost i zaštitu podataka; upravljanje platformom (governance); složene i visokorizične sustave.

LCNC u CRM procesima

Pet CRM aktivnosti prikladnih za LCNC, povezanih s ranijim temama (P7 slajd 18; brojevi predavanja su skraćeni):

Aktivnost	Što se automatizira	Veza s kolegijem
Upravljanje leadovima	prihvat, dodjela, obavijest prodaji	marketinška ljestvica, pred. 2
Upravljanje slučajevima	prijava, usmjeravanje, status prigovora	case management, pred. 4
Odobrenja	popust, povrat, iznimka ide na odobrenje	trenuci istine, pred. 5
Praćenja (follow-up)	podsjetnici, poruke nakon kupnje	zadržavanje i win-back, pred. 5
Interna koordinacija	predaja zadatka između odjela	silosi, pred. 4

Stvarni alati po kategorijama (P7 slajd 19):

Povezivanje aplikacija

Zapier, Make: događaj (okidač) u jednoj aplikaciji pokreće akciju u drugoj

Baze i interni alati

Airtable: tablica koja se ponaša kao baza, uz obrasce, prikaze i automatizacije

Automatizacija unutar CRM-a

HubSpot workflows, Salesforce Flow: pravila i tokovi nad podacima u CRM-u

Microsoftova platforma

Power Apps (canvas i model-driven aplikacije), Power Automate; isti temelj kao Dynamics 365

Pet koraka LCNC razvoja

1**Definiraj problem**

što ne radi i koji je željeni ishod

2**Oblikuj proces**

podaci, pravila (AKO–ONDA), odgovornosti i vlasnik

3**Testiraj**

na maloj skupini stvarnih slučajeva

4**Pregledaj**

provjeri rezultate, iznimke i pravila s IT-om

5**Uvedi odgovorno**

postupno, uz praćenje učinka i zaštitu podataka

Primjer

leadovi s web obrasca (hipotetski marketinški odjel; P7 slajd 21). Problem: leadovi s obrasca nedosljedno stižu prodaji, pa se gube prilike. Proces: tko se obavještava, kojim redom, u kojem roku; vlasnik je voditelj prodaje. Test i pregled na maloj skupini stvarnih leadova. Uvođenje postupno, uz praćenje stope odgovora na leadove. Pouka: **disciplina pet koraka vrijedi i kad na kraju ne uvedete nikakav novi alat.**

Kada no-code

Jednostavan, predvidljiv, stabilan proces; malo podataka i uvjeta, jasan ishod; nizak rizik, minimalna integracija. Obrasci, osnovna odobrenja, interni alati.

Kada low-code

Složenija logika i više uvjeta; pravila usmjeravanja i prioritizacija; pristup prema ulogama i integracija s CRM-om i ERP-om; rješenje mora rasti ili se razvijati.

Pitanje za raspravu (slajd 23): mala tvrtka no-code alatom prosljeđuje upite podršci, narasla je i treba integraciju s ERP-om i pravila usmjeravanja. Što preporučujete i tko zadržava arhitekturu, a tko vlasništvo nad procesom?

Citizen developeri: promjena mentaliteta

Citizen developeri su poslovni korisnici koji grade rješenja na odobrenim LCNC platformama, bez formalne programerske obuke (P7 slajd 25). Duboko razumiju procese i rade unutar granica koje postavljaju IT i organizacija. Pokretač je problem kapaciteta, a ne tehnologije: automatizacija se traži brže nego što IT stiže. CRM im posebno odgovara jer je izgrađen oko procesne logike i tokova rada, a ne oko složenih algoritama.

citizen developer

Niskorizična rješenja pod nadzorom; vlasništvo nad procesom i pravilima; brzina i bliskost kupcu.

IT

Sigurnost i zaštita podataka; arhitektura i integracije; upravljanje platformom (governance).

To je **kontrolirano partnerstvo, a ne shadow development** (P7 slajd 26). Etika vrijedi i ovdje (P7 slajd 27): citizen developer često gradi obrasce koji prikupljaju osobne podatke, pa privola mora biti aktivna i informirana (neoznačena kvačica); tko vidi koje podatke određuje pristup prema ulogama i IT nadzor; odgovorno uvođenje je peti korak, a ne dodatak.

Ključno

„Citizen development nije usvajanje alata, nego promjena mentaliteta.“ (P7 slajd 28)

Pregled kolegija: jedna priča

Pred.	Ključna poruka (P7 slajd 30)	Sidro
1	kreni od iskustva korisnika, pa unatrag prema tehnologiji	Steve Jobs, CLV
2	CRM upravlja portfeljem odnosa; uspijeva strategijom i faznim uvođenjem	KUAR, 70 % neuspjeha
3	podaci vrijede tek kad su integrirani i pretvoreni u akciju	Joe Smith, ODS i DW
4	CRM traži organizacijsku, tehničku i stratešku koherentnost	kasina, Xerox 5 naspram 4
5	zadovoljstvo, lojalnost i profit povezani su, ali nelinearno	Capital One, Reinartz i Kumar
6	povjerenje je temelj: isti mehanizam gradi ga ili ruši	kvačica, Facebook Beacon

Sedma poruka je ovo predavanje: logika i procesi, a ne kod. Završna poruka kolegija: „CRM je primjena univerzalnih načela ljudskih odnosa, povjerenja, reciprociteta i poštovanja, na poslovanje. Tehnologija je sredstvo, a ne cilj.“ (P7 slajd 31)

Priprema za završni ispit

	I4	I5
Predavanja (skraćena)	5 i 6	7
Što traži	kritička procjena strategije u MAT kontekstu	razlike LCNC platformi i primjena u praksi
Ispit	18 bodova	18 bodova
Zadaća	2 boda	2 boda
Tipovi pitanja	1, 2 i 3 boda	1, 2 i 3 boda

Kako odgovoriti (P7 slajd 34): **1 bod** je precizan pojam, popis ili brojka (npr. pet koraka LCNC razvoja); **2 boda** objašnjenje uz primjer ili autora (npr. assemble naspram assemble + customize); **3 boda** primjena na scenarij: preporuka, obrazloženje, posljedice i podjela uloga. Za I4 kritička prosudba: kada strategija radi, kada propada i kako je prilagoditi našem tržištu. Česte pogreške i savjet za učenje su u poglavlju „Kako je složen predmet“.

Pazi

Zamka u izvoru: naslov segmenta glasi „sedam predavanja, jedna priča“, a tablica na slajdu 30 ima šest redaka („Šest predavanja, šest poruka“); sedmo je ovo predavanje.

Na vježbama: V15 Škola stranih jezika Brbljavac, upiti se ne gube

Jedina vježba bez slučaja iz knjige: knjiga je iz 2017. i ne obrađuje LCNC. Treba laptop i besplatan Google ili Microsoft račun; ništa se ne instalira.

Uvodna pitanja (V15 slajd 3): proces u kojem se informacije gube između ljudi, tko je to prvi primijetio i zašto nije popravljeno; što „no-code zapravo ne postoji“ znači za poslovnog korisnika; je li obrazac za prijave studentskog kluba no-code ili low-code, i što ako svaka

prijava mora ažurirati CRM sveučilišta; kako prepoznati shadow sustav u timu; zašto je prvo pitanje „koliko je proces jednostavan, predvidljiv i stabilan?“, a ne „koji alat?“.

Slučaj: mala škola jezika (vlasnica Maja i troje nastavnika), besplatan probni sat. Upiti stižu telefonom, Instagramom i e-mailom, onome tko je pri ruci. U rujnu se na 19 od 64 upita nitko nije javio; na Instagramu je propalo 11 od 25. Zadatak: jedan obrazac i jedna tablica koji svaki upit dodjeljuju nastavniku, po pet koraka.

Upit	Kome ide
Engleski, odrasli (sve razine)	Ana
Engleski, dijete mlađe od 14	Sara
Njemački, početna ili srednja razina	Ana
Njemački, napredna razina	Marko
Talijanski (sve razine)	Marko
Španjolski (sve razine)	Sara
Svaki upit	povratni poziv u roku od 1 dana; Maja vidi sve upite

Kako vježba prolazi kroz pet koraka:

1. **Problem i pravila na papiru** prije otvaranja alata: jedna rečenica za problem i ishod, potrebni podaci, pravila AKO–ONDA, tko je odgovoran.
2. **Izrada:** obrazac (ime, telefon ili e-mail obavezno; jezik s opcijom „Drugo“; razina i odrasli/dijete; jedan redak o korištenju podataka; newsletter neobavezan i **neoznačen**) povezan s tablicom u kojoj formula upisuje nastavnika, rok poziva (datum + 1 dan) i status (Novi, Nazvan, Probni dogovoren, Nezainteresiran); Maja za svaki upit dobiva e-mail.
3. **Test** sa šest namjerno nezgodnih upita.
4. **Pregled:** upiti koje ne pokriva nijedno pravilo, ista osoba dvaput, čiji su obrazac i tablica ako ti odeš, tko vidi odgovore, smije li Marko imati vlastitu kopiju.
5. **Odgovorno uvođenje:** jedan kanal najprije ili svi odjednom, i koja brojka pokazuje da radi.

Kvaka: upit 4 tražio je francuski, a sustav ga nije poslao nikome, bez upozorenja. Uz to Iva Horvat je poslala dva upita s dvije različite e-mail adrese.

Što ste napravili	Kako se to zove	Tema P14 plana
Zapisali problem prije otvaranja alata	korak 1: problem i ishod	proces ispred tehnologije
Zapisali pravila na papir	korak 2: podaci, pravila, odgovornosti	logika ispred koda
Poslali šest nezgodnih upita	koraci 3–4: testiranje i pregled	ovdje često pomaže IT
Krenuli s jednim kanalom	korak 5: odgovorno uvođenje	mala, postupna poboljšanja
Napisali formulu IF	slaganje + prilagodba	low-code, a ne no-code
Odbili Markovu kopiju	izbjegavanje sustava u sjeni	upravljanje (governance)

Odgovori iz ispitnog kutka (V15 slajdovi 12–15):

- **Pet koraka i gdje treba IT:** definiranje problema, oblikovanje procesa, testiranje, pregled, odgovorno uvođenje. IT je obično potreban kod testiranja i upravljanja: sigurnost, zaštita podataka, integracija s ključnim sustavima.
- **Pravilo bez „inače“:** zakazalo je oblikovanje procesa, a testiranje ga je trebalo otkriti. Rizik: upiti za koje nitko nije zadužen, isti problem koji je sustav trebao riješiti, samo skriven iza automatizacije. Svako pravilo treba ishod za slučajeve koje ne pokriva.
- **No-code ili low-code?** Tablica s formulom IF pomaknula se prema low-codeu jer je formula mali komad koda.
- **Citizen developeri su proširenje, a ne zamjena IT-a:** grade mala rješenja niskog rizika na odobrenim platformama, u granicama koje postavlja IT; IT ostaje odgovoran za arhitekturu, sigurnost, integraciju i upravljanje. Bez upravljanja isti posao postaje sustav u sjeni.

„Počnite od procesa. Alat dolazi poslije.“ (V15 slajd 16)

Na ispitu

Na ispitu

- Završni ispit, ishod **I5** (P7 slajd 33): razlike LCNC platformi i primjena u praksi; 18 bodova + 2 zadaća.
- Predavač sam daje primjere pitanja: 1 bod „pet koraka LCNC razvoja“, 2 boda „assemble naspram assemble + customize“, 3 boda primjena na scenarij s preporukom, obrazloženjem, posljedicama i podjelom uloga (P7 slajd 34).
- Česta pogreška: miješanje low-codea i no-codea; usporedba samo kroz razlike bez onoga što im je zajedničko (oboje vizualno, oboje za brži odgovor organizacije, oboje trebaju upravljanje) (P7 slajd 35).
- Bilješka predavača (OBV slajd 8): skok P13 → P14 plana je najveći misaoni skok, student prestaje analizirati tuđe odluke i počinje sam oblikovati proces.
- Ispitni kutak V15 (pet koraka i IT, pravilo bez „inače“, IF formula, proširenje IT-a).

Provjeri se

✓ Nabroji pet koraka LCNC razvoja.

Definiraj problem, oblikuj proces (podaci, pravila AKO–ONDA, odgovornosti, vlasnik), testiraj, pregledaj (s IT-om), uvedi odgovorno. (P7 slajd 20)

✓ Objasni razliku assemble i assemble + customize.

No-code slaže gotove komponente unutar strogih granica platforme (assemble), idealno za jednostavne i stabilne procese. Low-code uz vizualne blokove dodaje vlastitu logiku i malo koda (assemble + customize), pa bolje podnosi složenost i integracije. Zajedničko im je vizualni pristup i cilj bržeg odgovora organizacije. (P7 slajdovi 10–13)

✓ Što je shadow sustav i kako nastaje?

Neslužben, nedokumentiran alat, tablica ili aplikacija izvan IT nadzora. Nastaje kad no-code alat dosegne granice složenosti pa ljudi improviziraju: posebni slučajevi, zaobilazna rješenja, nedosljedna logika. To je rascjepkanost podataka „odozdo“, kao Joe Smith. (P7 slajdovi 14–15)



Što IT prepušta, a što zadržava kad tvrtka uvede low-code?

Prepušta jednostavna interna rješenja, male ponavljajuće probleme i ulogu jedinog izvršitelja. Zadržava arhitekturu i integracije, sigurnost i zaštitu podataka, upravljanje platformom i složene, visokorizične sustave. (P7 slajd 16)



Scenarij (3 boda): mala tvrtka no-code alatom prosljeđuje upite podršci; narasla je i treba integraciju s ERP-om i pravila usmjeravanja. Preporuka?

Prijeći na low-code (složenija logika, usmjeravanje i prioritizacija, integracija s ERP-om, rješenje mora rasti). Podjela uloga: poslovni tim (citizen developer) zadržava vlasništvo nad procesom i pravilima; IT preuzima arhitekturu, integraciju, sigurnost i governance. Ići kroz pet koraka, posebno test i pregled s IT-om. Posljedica ostanka na no-codeu: lanac degradacije do shadow sustava. (P7 slajdovi 14, 16, 22–23, 26)

Pojmovnik

3E tvrtke

područje mjerenja CRM-a: efikasnost, efektivnost i ponašanje zaposlenika (P4)

Analitika: deskriptivna, prediktivna, preskriptivna

što se dogodilo i zašto; što će se dogoditi; što učiniti, u stvarnom vremenu (P3)

AZOP

hrvatsko nadzorno tijelo za zaštitu osobnih podataka (P6)

Big bang (veliki prasak)

uvođenje cijelog CRM-a odjednom u cijeloj tvrtki; suprotno faznom pristupu (P2 · V4)

Brick-and-click

fizička i online prodaja koje se međusobno pojačavaju (P2)

Case management (vođenje slučaja)

vođenje kupčeva slučaja kroz silose; prema McKinseyju +10–20 % prihoda, –5–10 % odljeva (P4)

CDI (customer data integration)

proces kojim se svi podaci o kupcima pravovremeno i točno dostavljaju do točaka interakcije; distribuirano, dostupno, pravovremeno, točno (P3)

CDP (customer data platform)

platforma koja povezuje profil i povijest ponašanja kupca kroz svih pet faza putovanja (P1)

CEM (customer experience management)

upravljanje korisničkim iskustvom; „stolica s tri noge“: marketing, prodaja, korisnička usluga (P2)

Churn (odljev, osipanje)

udio kupaca izgubljenih u razdoblju; stopa zadržavanja = $1 - \text{churn}$ (P4, P5)

Citizen developer

poslovni korisnik koji gradi rješenja na odobrenim LCNC platformama bez programerske obuke, u granicama koje postavlja IT (P7)

CLV (customer lifetime value)

životna vrijednost kupca: vrijednost koju donosi kroz cijeli odnos (P1 · V3)

CRM

poslovna filozofija, strateški procesi i tehnološka infrastruktura za upravljanje odnosima s kupcima prema njihovoj vrijednosti (P1)

CRM omogućivači (enablers)

tehnolozi koji grade i održavaju CRM sustav (P4)

CRM prvak (champion)

osoba iz vodstva koja projekt vodi bez prekida do kraja; ključ uspjeha prema Kimu i Panu (P2, P4)

CRP

customize, reward, personalize: strategija za profitabilne i lojalne kupce (P5 · V13)

CX (customer experience)

iskustvo kupca; širi strateški ishod koji CRM čini izvedivim u razmjeru (P1)

Data governance

upravljanje podacima; vodi ga CDO s timom iz poslovnog i IT dijela (P4)

Dezerteri (prebjezi)

nezadovoljni bivši kupci, tipologija Jonesa i Sassera (P2)

Device fingerprinting

praćenje uređaja po pregledniku, zaslonu, fontovima i IP adresi bez pristanka (P6)

Digitalna disrupcija

digitalne tehnologije i modeli temeljito mijenjaju ili zamjenjuju industrije; nagao prekid, ne evolucija (P1)

Disintermedijacija

preskakanje jednog ili više članova mreže, npr. proizvođač prodaje izravno kupcu (P4)

Double opt-in

kupac sam označi pristanak, a tvrtka ga traži da potvrdi, obično poveznicom u e-mailu (P6 · V14)

Društvena inteligencija

ono što se čuje na mrežama pretvoriti u znanje i prenijeti onima koji mogu djelovati; korak dalje od praćenja (P6 · V11)

Dubina i širina podataka

širina je broj varijabli, dubina broj zapisa unutar varijable (P3)

FAT (forget about them)

strategija za neprofitabilne i nelojalne: prestati ulagati marketinški novac, ne odbiti uslugu (P5 · V13)

Fazni pristup (quick hits)

uvođenje CRM-a u malim koracima s brzim pobjedama; preporuka predavača (P2 · V4)

Fuzzy uparivanje

povezivanje zapisa koji se ne poklapaju doslovno (Kata i Katarina) (P3 · V6)

GDPR privola

mora biti dobrovoljna, posebna, informirana i nedvosmislena (P6)

Grupiranje u kućanstva (householding)

povezivanje pojedinaca koji žive zajedno; zaključak, ne činjenica (P3 · V6)

Humanističke veze

odnos obučenog osoblja prema kupcu; najbliže „Know me“ i „Understand me“ (P5)

Idiosinkratsko uklapanje

privlači nas ponuda u kojoj imamo relativnu prednost; Capital One sa 6.000 varijanti kartice (P5)

Jedinstveni identifikator

ključ osobe koji ostaje isti bez obzira na promjenu imena ili adrese (P3)

Kašnjenje podataka (data latency)

podaci su zastarjeli do trenutka korištenja zbog skupne obrade (P3)

KOL (key opinion leader, „Big V“)

ključni vođa mišljenja na kineskim mrežama (P6)

KUAR

Know, Understand, Appreciate, Reward me (Wells Fargo); K i U teku prema tvrtki, A i R prema kupcu (P2 · V5)

Lanac profita

kvaliteta usluge → zadovoljstvo → zadržavanje i lojalnost → CLV → profit; nijedna karika nije automatska (P5)

Latentna lojalnost

jak afekt prema marki, a niska kupnja (P5)

Lažna (bihevioralna) lojalnost

visoka ponovna kupnja iz situacijskih razloga, bez afekta; u V13 „prividna“ ili „situacijska“ (P5)

Lažno pozitivno / lažno negativno uparivanje

dva različita kupca spojena u jedan zapis / ista osoba ostavljena kao dva zapisa (P3 · V6)

Leptiri (butterflies)

visok profit, kratko trajanje odnosa (Reinartz i Kumar) (P2)

Logički model podataka

nacrt baze s entitetima i odnosima (1:1, 1:N, M:N) prije fizičke izgradnje (P3)

Lojalisti (odani)

ambasadori koji dobivaju najviše resursa (Jones i Sasser) (P2)

Low-code

vizualni alati uz malo koda kad treba; assemble + customize (P7)

Marketing odnosa

uspostava i održavanje bliskih, obostrano vrijednih odnosa s kupcima; filozofija koju CRM provodi (P2)

MAT (marketing automation tools)

alati za automatizaciju marketinga; kontekst ishoda I4 (Kako je složen predmet)

Meki i čvrsti standardi

granice uz prostor za prosudbu naspram krutih pravila (130 pozdrava) (P4)

Migracija

promjena vrijednosti kupca kroz vrijeme; vrijedi 2–4 puta više od upravljanja odljevom (P2, P5)

Mreža isporuke vrijednosti

portfelj međuorganizacijskih odnosa nastao izdvajanjem aktivnosti (P4)

Mreža utjecaja

u B2B-u: tko koristi, tko potpisuje, tko pregovara (P4 · V10)

NADMUDRI (outfox)

strategija za profitabilne kupce koji dijele kupnje s konkurencijom (P5 · V13)

Negativna selekcija

ciljanje onih koje ponuda ne zanima ili se ne kvalificiraju (P5)

No-code

gradnja aplikacija vizualno, bez pisanja koda; assemble (P7)

Obrambeni CRM

CRM kojim se štiti postojeći posao ili kupac (kemijska tvrtka, opoziv proizvoda) (P4 · V9)

ODS (operational data store)

operativna pohrana za brzo čitanje i pisanje u trenutku interakcije (P3)

Paradoks personalizacije

76 % kupaca traži personalizaciju, 22 % je zadovoljno onim što dobiva (P1)

Paradoks privatnosti

ljudi se žale na privatnost, a rijetko odustaju od usluga (P6)

Payne i Frow, pet procesa

razvoj strategije, stvaranje vrijednosti, višekanalna integracija, upravljanje informacijama, procjena performansi (P1)

Plaćenici

kupci lojalni samo niskoj cijeni (Jones i Sasser) (P2)

Pravi prijatelji (true friends)

visok profit, dugo trajanje odnosa (Reinartz i Kumar) (P2)

Pravilo konsenzusa

poslovno pravilo za odabir vrijednosti kad se izvori ne slažu (P3)

Pravilo vrhunca i kraja

iskustvo se pamti po najintenzivnijem trenutku i kraju (P2)

Prava (afektivna) lojalnost

jak afekt i visoka ponovna kupnja; štiti kad se pojavi alternativa (P5)

Preskakanje faza (leapfrogging)

regionalna tržišta izravno uvode zrela rješenja bez skupih faza pokušaja (P1)

Primarni, sekundarni, izvedeni podaci

od izvora; od treće strane; zaključeni iz drugih podataka (P3)

Priljepci (barnacles, „školjke“)

nizak profit, dugo trajanje odnosa (Reinartz i Kumar) (P2, P5 · V5)

Programatske veze

nagradni programi i procedure koje otežavaju odlazak; najbliže „Reward me“ (P5)

Relacijsko ugovaranje

ugovor i odnos kao komplementarna, dugoročna razmjena (Seshadri i Mishra) (P4)

RENDGEN NOVČANIKA (X-ray wallets)

strategija za lojalne, a neprofitabilne: izdvoji velike novčanike i ulaži u njih (P5 · V13)

RFM

bodovanje po nedavnosti, učestalosti i iznosu kupnje; gleda unatrag (V3, P4)

Rizik bliskosti

bliskost među kupcima povećava rizik zajedničkog odlaska (Guenzi i Pelloni) (P6)

SERVQUAL

mjerjenje kvalitete usluge u pet dimenzija, 2 × 22 tvrdnje, očekivanja naspram percepcija (P4)

shadow sustav (sustav u sjeni)

neslužben, nedokumentiran alat izvan IT nadzora (P7)

silazna migracija

kupac ostaje, ali kupuje manje; tihi odljev (P5 · V12)

skladište podataka (DW, data warehouse)

sve informacije o kupcima i dugoročna povijest, puni se dnevno ili tjedno (P3)

SLTV (second lifetime value)

druga životna vrijednost: vrijednost kupca nakon povratka (P5 · V12)

socijalni kapital

vjerodostojnost i utjecaj izgrađeni interakcijom i razmjenom (Bauer i Grether) (P6)

starenje informacija

odluka što čuvati, u kojem obliku i koliko dugo (P3 · V10)

stranci (strangers)

nizak profit, kratko trajanje odnosa (Reinartz i Kumar) (P2)

strma i plitka iskrivljenost

vrijednost kupaca jako varira / je slična; određuje isplati li se CRM (P5)

suppression (isključivanje)

uklanjanje zapisa s popisa za slanje, npr. bez privole (P3 · V6)

Taktički CRM

odaberi fazu ciklusa, iskoristi postojeće podatke, poduzmi akciju za brzu pobjedu (McKinsey) (P5)

Taoci

kupci zarobljeni ugovorom ili drugim ograničenjem (Jones i Sasser) (P2 · V5)

Tržnica podataka (data mart)

podskup skladišta za jednu poslovnu funkciju (P3)

Transakcijsko i kumulativno zadovoljstvo

procjena jedne kupnje / ukupnog iskustva kroz vrijeme (P5)

Trošak usluživanja

trošak dostava, poziva i podrške po kupcu; razlog zašto vjeran kupac može biti gubitaš (P5 · V13)

Trigger liste

slučaj obitelji Hayden: nakon jednog zahtjeva za kredit javljaju se deseci drugih
zajmodavaca; zakonito u SAD-u, a ruši povjerenje (P6 · V14)

Udio u novčaniku (share of wallet)

dio kupčeve potrošnje u kategoriji koji odlazi nama (P4)

Uvijek dio / trajno izgubljeno

kupac lako seli posao / visoki troškovi prebacivanja (Jackson) (P5)

Wallet Allocation Rule

procjena udjela u novčaniku iz broja trgovina i našeg mjesta (P4 · V8)

Win-back

povratak izgubljenih kupaca; šansa 20–40 % naspram 15–20 % za nove (P5)

Zagovaranje

faza putovanja kupca: javna pohvala ili kritika nakon kupnje (P6)
