



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za posleddiplomske studije

Master akademski program: Marketing i trgovina

Upravljanje odnosa sa potrošačima- CRM na primeru ANZ banke

- Master rad -

Mentor:

Prof.dr Radmila Živković

Student:

Srđan Pelević

Br. indeksa: 415658/2012

Beograd, 2013.

Sadržaj

Uvod	- 3 -
Metodologija istraživanja.....	- 3 -
Predmet istraživanja.....	- 3 -
Cilj istraživanja	- 4 -
Generalna hipoteza.....	- 4 -
Metode istraživanja.....	- 5 -
Struktura rada.....	- 5 -
1 Holistički marketing koncept.....	- 6 -
1.1 Marketing odnosa.....	- 9 -
1.2 Definisane i nastanak marketing odnosa.....	- 10 -
1.3 Marketing odnosa i marketing odnosa sa potrošačima	- 11 -
2 Povezanost sa potrošačima putem programa lojalnosti	- 13 -
2.1 Analiza vrednosti potrošača za preduzeće	- 15 -
2.2 Studija slučaja – Tesco programi lojalnosti	- 18 -
2.2.1 Klasifikacija programa prema tipu.....	- 18 -
2.2.2 Tescovi segmenti kupaca	- 19 -
2.2.3 Tesco Clubcard plan	- 20 -
2.2.4 Izbegavanje potencijalnih grešaka	- 22 -
2.2.5 Zaključak analize	- 23 -
3 Upravljanje odnosima sa potrošačima – CRM.....	- 25 -
3.1 Elementi CRM modela.....	- 29 -
3.2 Osnovne faze CRM lanca vrednosti.....	- 33 -
3.3 Primarne aktivnosti CRM lanca vrednosti	- 34 -
3.3.1 Portfolio analiza potrošača (CPA – <i>Customer Portfolio Analysis</i>).....	- 34 -
3.3.2 Upoznavanje potrošača	- 38 -
3.3.3 Razvoj mreže	- 43 -
3.3.4 Razvijanje vrednosti u ponudi	- 47 -
3.3.5 Upravljanje odnosima sa potrošačima	- 50 -
3.4 Aktivnosti za podršku.....	- 53 -
3.5 Bazična struktura CRM.....	- 54 -
3.6 Integracija poslovne inteligencije i upravljanje odnosima sa potrošačima	- 56 -

3.7	Loša strana marketinga na bazama podataka I menadžmenta odnosa sa kupcima	59 -
4	Marketing koncept u savremenom bankarstvu	60 -
4.1	Upravljanje osnovnim instrumentima marketing miksa u bankarstvu	62 -
4.1.1	Uslužni ambijent kao instrument marketing miksa	64 -
4.1.2	Uslužni proces kao instrument proširenog marketing miksa	66 -
4.1.3	Ljudi kao element proširenog uslužnog marketing miksa	68 -
4.2	Upravljanje odnosima sa potrošačima.....	69 -
5	Koncept CRM i njegova primena u bankarstvu	72 -
5.1	Razvoj CRM koncepta u bankarstvu.....	72 -
5.2	Koncept CRM lanca vrednosti i marketinško poslovanje banaka.....	75 -
6	Značaj CRM sistema na organizacioni učinak: studija slučaja ANZ banke	76 -
6.1	Uvod i metodologija.....	76 -
6.1.1	CRM tehnologija.....	77 -
6.2	Opis slučaja i nalazi.....	79 -
6.2.1	Strateški fokus.....	79 -
6.2.2	ANZ IKT infrastruktura	81 -
6.3	CRM proces primene i posledice	83 -
6.4	CRM kao integrisani sistem	88 -
6.4.1	CRM u marketingu odnosa s klijentima	89 -
6.4.2	CRM i upravljanje zasnovano na znanju	90 -
6.4.3	CRM i etički problemi	90 -
6.5	Zaključak studije slučaja	91 -
	Zaključak	92 -
	Literatura.....	93 -
	Prilog br. 1 : Finansijsko izveštavanje	96 -

Uvod

Procesi razmene čine polaznu platformu za izučavanje dugoročnih marketinških odnosa. Stim u vezi, veoma je bitno imati u vidu činjenicu da dati odnosi u teoriji i praksi postaju sve aktuelniji u poslednje vreme kada poslovanje na globalnom tržištu postaje sve složenije. Na početku novog milenijuma se rađa nova umrežena ekonomija sa izbrisanim krutim granicama između preduzeća, sa novom strukturom tržišta i sa novim socijalnim vrednostima. Savremeno tržište postaje sve više složen mozaik umreženih odnosa između različitih trgovinskih partnera. Sa promenama uslova razmene na tržištu menja se i način uspostavljanja interaktivnih odnosa između trgovinskih partnera. Otuda savremeni poslovni svet sve više karakterišu odnosi saradnje i dugoročnog povezivanja trgovinskih partnera.

U razvijenim tržišnim privredama dešavaju se intenzivne promene u poslovnom i marketinškom okruženju preduzeća. Nastaju novi sistemi i koncepti poznati kao post industrijsko društvo, servisna ekonomija, era znanja i novo informaciono doba.

Najintenzivnije promene u uslovima informatičke revolucije i nove umrežene ekonomije ispoljavaju se upravo na tržištu i u odnosima razmene između kupca i prodavca. Nove i znatno proširene mogućnosti izbora transformišu klasičan odnos prema tržištu i marketingu. Uporedo sa usavršavanjem klasične i fizički determinisane razmene javljaju se virtuelni odnosi između učesnika na tržištu. Novi tržišni okviri i odnosi kreiraju i nove dimenzije u marketingu.

Metodologija istraživanja

S obzirom na aktuelnost i specifičnost predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi bile zadovoljene osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživana je literatura, savremena softverska ponuda i istraživanje najboljih poslovnih primera u oblasti negovanja odnosa sa kupcima.

Izgradnja jakih odnosa sa potrošačima podrazumeva kako odnose sa finalnim kupcima, tako i odnose sa drugim partnerima, posebno sa dobavljačima. Poseban koncept je upravljanje ključnim kupcima, što predstavlja komplementarno spajanje brige o finalnim i institucionalnim kupcima.

Predmet istraživanja

Predmet ovog rada je istraživanje razvoja programa lojalnosti između preduzeća i njegovih profitabilnih potrošača u cilju postizanja poslovnog uspeha na tržištu. U tom pravcu detaljnije se razmatra nova dimenzija marketinga, uvođenjem informacionih tehnologija, a svodi se na to kako da pomogne kupcima da što uspešnije obave funkciju nabavke, tako se naglašavaju zahtevi da preduzeća smanjuju troškove i unapređuju efikasnost poslovanja, podižu nivo kvaliteta proizvoda i usluga i u celini podstiču inovacije u ukupnom biznisu. Savremeni potrošač sve više postaje "sudija", koji svojim ponašanjem i odlukama u procesu kupovine proizvoda i usluga presuđuje o sudbini preduzeća. Zbog presudnog značaja kupca na opstanak i razvoj preduzeća, menadžment se sve više opredeljuje za primenu koncepta CRM. *Ovaj koncept ne priznaje prodaju kao kraj marketing procesa, nego u kupcu vidi bogastvo ("aktivu") preduzeća.*

CRM (*Customer Relationship Management*) je marketing odnosa sa potrošačima i kao takav koncept posmatra potrošače kao partnere preduzeća sa kojima menadžment pokušava da razvije dugoročne poslovne odnose. Takvo povezivanje sa potrošačima je princip savremenog marketinga koji ukazuje da su zadovoljstvo i lojalnost potrošača ključni faktori poslovnog uspeha. CRM u potrošačima vidi bogatstvo i vrednu imovinu preduzeća. CRM odluke ne utiču samo na marketing aktivnosti, nego i na proizvodne operacije, prodaju, usluge, finansije, istraživanje i razvoj. Kao takav koncept primena CRM-a je naročito pogodna i korisna u bankarstvu (objašnjeno u petom poglavlju ovog rada) , automobilske industriji i industriji softvera i personalnih računara.

Istraživanja u radu zasnovana su na teorijskim razmatranjima vrhunskih marketing stručnjaka Filipa Kotlera (*Philip Kotler*), Kevina Lejna Kelera (*Kevin Lane Keller*), Stipe Lovrete kao i drugih eksperata iz oblasti.

Cilj istraživanja

Naučni cilj istraživanja sastoji se u analizi naučno teoretskih saznanja iz oblasti menadžmenta odnosa sa kupcima. Pored toga, naučna deskripcija i objašnjenje poslovanja savremenih kompanija i napora koje ona ulažu u nastanak, rast i razvoj jakih odnosa sa potrošačima čiji je primarni cilj što bolja tržišna pozicija i maksimalan profit, predstavlja sam cilj istraživanja.

Društveni cilj i istraživanja odnosi se na primenu naučnih ciljeva, odnosno razmatranje svih aspekata na tržištu i u odnosima razmene između kupaca i prodavaca.

Generalna hipoteza

Koncept razvoja dugoročnih odnosa može biti izuzetno oruđe u rukama preduzeća, koje doprinosi dugoročnom, profitabilnom zadovoljavanju potreba kupaca. Širenje tržišta usluga iz oblasti CRM – označio je svojevrsan bum u primeni koncepta razvoja dugoročnih odnosa sa kupcima. U skladu sa tim moguće je postaviti sledeće hipoteze:

Glavna hipoteza – polazi se od značaja stvaranja i održavanja dugoročnih odnosa sa kupcima koji je vrlo bitan u pozicioniranju na tržištu i sprovođenje samog koncepta CRM za dobrobit odnosa između kompanije i svih njenih potrošača.

Iz glavne hipoteze proizilaze i pomoćne hipoteze pomoću kojih se lakše mogu izvesti zakonitosti i zaključci do kojih se tokom istraživanja dođe. Za potrebe istraživanja u ovom radu izvede se pomoćne hipoteze :

- Identifikovanje ključnih potrošača i lično i vrednosno vezivanje sa njima
- Instrumenti za brži i efikasniji pristup prodavaca ka krajnjim korisnicima (kupcima)
- Održavanje jakih dugoročnih odnosa sa potrošačima
- Primer uspešne primene programa lojalnosti
- Primer uspešne primene CRM koncepta u bankarskom poslovanju

Metode istraživanja

Naučno-istraživački karakter rada počiva na analizi relevantne naučne literature i savremenih izvora. Za prikupljanje podataka koristiće se istorijska, deskriptivna, kauzalna i statistička metoda.

Deskriptivna i kauzalna metoda omogućavaju otkrivanja uzročno-posledičnih veza između marketing stimulansa i ponašanja potrošača na tržištu. Komparacija teorijske analize i dobijenih empirijskih rezultata omogućava utvrđivanje sličnosti i razlika među pojedinim pojavama i izvođenje zaključka.

Deskriptivna metoda omogućava da se upoznaju karakteristike grupa potrošača, pojedinaca i učestalost istraženih pojava.

Struktura rada

Definisanjem osnovnih pojmova, postavljanjem hipoteze i izborom odgovarajuće metodologije proističe i sama struktura rada.

Uvod predstavlja predmet i polazište istraživanja, ukazano na njihov značaj i aktuelnost, ustanovljen naučni i društveni cilj, postavljanje hipoteze, iznete metode istraživanja i opisana struktura rada.

Prvo poglavlje, **holistički marketing koncept** u najkracim crtama opisuje pojam, definiciju i osnovne karakteristike marketing odnosa sa potrošačima. Pored toga, kroz ovo poglavlje mogu se videti osnovne razlike između marketing odnosa i marketinga odnosa sa potrošačima.

Drugo poglavlje, **lojalnost potrošača** opisuje povezanost sa potrošačima putem programa lojalnosti i analiza vrednosti potrošača za samo preduzeće. Kroz ovo poglavlje je data i **studija slučaja** koja opisuje primenu koncepta i programa lojalnosti u praksi kompanije Tesco.

Treće poglavlje, **upravljanje odnosom sa potrošačima (CRM)** prikazuje strukturu CRM modela, njegovo funkcionisanje u praksi i sl. Kroz ovo poglavlje može se videti i razvoj samog CRM koncepta kroz : portfolio analizu potrošača, intimnost sa potrošačima, razvoj mreže, vrednih predloga i samo upravljanje odnosom. Takođe se može videti bazična struktura CRM-a, i loše strane marketinga sa bazama podataka.

Četvrto poglavlje i peto poglavlje, **marketing koncepta u savremenom bankarskom poslovanju i njegova primena**, opisuje osnovni instrument marketing miksa i upravljanje odnosom sa potrošačima.

Šesto poglavlje, **studija slučaja** koja opisuje primenu CRM koncepta u bankarstvu u praksi kroz slučaj ANZ banke.

1 Holistički marketing koncept

Koren termina marketing je u anglosaksonskoj reči tržište („market“). Marketing je jezička kovanica čije je etimološko značenje „stavljanje na tržište“. Praktično, marketing podrazumeva sve neposredne i posredne aktivnosti koje preduzeće preduzima ili ima nameru da preduzme prema izabranom (ciljanom) tržištu.¹

Marketnig kao savremeni fenomen nije jednostavno definisati, sobzirom na širinu i dubinu poslovnih aktivnosti koje preduzimaju tržišni akteri. Marketnig se, daleko više od bilo koje poslovne funkcije, bavi potrošačima. Zato najveći broj definicija marketinga naglašava primarnost zadovoljavanja potreba i želja potrošača u procesu razmene na tržištu. U tom smislu, potrebe i želje potrošača uzimaju se za početnu i završnu tačku svih marketinških aktivnosti.

Evolucija marketing koncepta je, u stvari evolucija procesa razmene. Poreklo marketinga je u razmeni. U početku, dok je tržište bilo neizgrađeno, proizvođači i prodavci koristili su samo neke elemente marketinga u poslovanju koji su se uglavnom odnosili na kvalitet proizvoda i cene. Kasnije, dolaze do izražaja i druge marketing aktivnosti kao npr. privredna propaganda, pronalaženje atraktivnih kanala i teritorija prodaje, istraživanje tržišta itd. Tržišni uslovi u kojima su preduzeća poslovala presudno su diktirali način poslovnog razmišljanja, a promene do kojih je dolazilo u okruženju, pod uticajem brojnih i raznovrsnih faktora, zahtevale su u kritičnim trenucima napuštanje jedne i prihvatanje druge poslovne orijentacije (konceptije, filozofije).

Nastanak i razvoj marketing koncepta vezuje se za SAD i posmatra se od industrijske revolucije krajem 80-tih godina 19. veka. Velika ekonomska kriza u SAD-u jasno je pokazala da glavni problem ekonomije više nije u proizvodnji ili privrednom rastu, nego kako prodati proizvedeno. Napraviti bolji, kvalitetniji proizvod nije garantovalo tržišni uspeh.

Trendovi i snage koje oblikuju 21. vek vode preduzeća ka usvajanju i primeni novih verovanja i praksi. Današnji menadžeri prepoznaju neophodnost formulisanja mnogo kompletnijeg, kohezivnijeg pristupa poslovanju koje ide dalje od tradicionalnog marketing koncepta. Tako je prema Kotleru i Keleru: „holistički marketing koncept zasnovan na razvoju, dizajniranju i implementaciji marketing programa, procesa i aktivnosti koje prepoznaju njihovu širinu i međuzavisnot.“. To znači da holistički marketing polazi od toga da je sve važno za marketing i da je zato potrebno primenjivati širi, integrisani pristup poslovanju preduzeća.

Holistički marketing čine četiri široke komponente: marketing odnosa, integrisani marketing, interni marketing i marketing performansi. Uspešne kompanije sve više će da se prepoznaju potome koliko prate i kako se prilagođavaju promenama u okruženju (tržištu) i da li u vezi sa tim primenjuju koncept holističkog marketinga u poslovanju.²

¹Milislavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga* str. 4

²Milislavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga* str. 34

Kotler razlikuje pet nivoa marketinga, imajući u vidu intenzitet napora posvećen izgradnji lojalnosti potrošača:³

- **Osnovni marketing** – prodavac prodaje proizvod, bez daljeg angažovanja;
- **Reaktivni marketing** – prodavac prodaje i ohrabruje kupca da se javi i traži dodatna objašnjenja, informacije;
- **Odgovorni marketing** – prodavac nakon kupovine proverava (telefonom, pismom, posetom) da li je zadovoljan. Traži predloge za poboljšanje i primedbe;
- **Proaktivan marketing** – prodavac povremeno stupa u kontakt s kupcem i predlaže unapređenja, daje savete za bolje korišćenje i ukazuje na inovacije;
- **Partnerski marketing** – prodavac stalno sarađuje sa svojim kupcem i neprekidno brine o unapređenju učinka prodatog proizvoda ili usluge. To se posebno može očekivati u B2B odnosima i radu sa ključnim kupcima.

Slika 1.1. pokazuje da će strategija marketing odnosa zavistiti od broja njenih potrošača i od njihove profitabilnosti. Na primer, preduzeća s mnogo potrošača s niskom maržom koristeće osnovni marketing. Stoga Hajneken neće telefonirati svim potrošačima kako bi im zahvalio na kupovini. U najboljem slučaju Hajneken će biti reaktivan postavljanjem usluge informisanja potrošača. U drugom ekstremu, na tržištima s malo potrošača i visokom maržom većina prodavaca ići će u smeru marketinga partnerstva.

Slika 1.1. Nivoi odnosa kao funkcije profitne marže i broja potrošača

Profitne marže				
Broj potrošača		Visoke	Srednje	Niske
	Mnogo	Odgovorni marketing	Reaktivni marketing	Osnovni marketing
	Srednje	Proaktivni marketing	Odgovorni marketing	Osnovni
	Malo	Partnerski marketing	Odgovorni marketing	Reaktivni marketing

Izvor: Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, *Principi marketinga*, str.477.

³Kotler P., Keller K.L., *Marketing management*, pp. 126.

U istraživanju *Erbasa A340-500* velikog komercijalnog prevoznog sredstva, utvrđeno je da će *Erbas* indastrijski usko saradivati s proizvođačima avionskih motora kao i s kompanijama *Lufthansa*, *Virgin Atlantic*, *Ryanair* i *KLM*, koje su pokazale zanimanje za kupovinu aviona. Za ta preduzeća naglasak treba da bude na marketingu mreže.⁴

Koji poseban alat preduzeće može koristiti za razvoj jačeg povezivanja potrošača i njihovog zadovoljstva? **Prvi** se odnosi na dodavanje finansijskih pogodnosti odnosu s potrošačima. Na primer, aviopreduzeća nude programe preletenih milja, hoteli daju lepše sobe svojim čestim gostima, a supermarketi vrše refundiranje svojim kupcima.

Iako ti programi i ostali finansijski podsticaji izgrađuju preferencije potrošača, lako ih može imitirati konkurencija, pa je to razlog zbog koga bi diferenciranje ponude moglo biti trajno uspešno. **Drugi** pristup je dodavanje društvenih pogodnosti uz finansijske pogodnosti. U tom slučaju zaposleni rade na osnaživanju svog povezivanja s potrošačima, učeći o njihovim individualnim potrebama i željama i nakon toga isporučujući potpuno individualizovane proizvode i usluge. **Treći** pristup izgradnji čvrstih odnosa s potrošačima jeste dodavanje strukturalnih veza uz finansijske i društvene pogodnosti. Na primer, marketing menadžer na tržištu poslovne potrošnje može opskrbljivati potrošače specijalnom opremom ili kompjuterskim vezama koje im pomažu da upravljaju njihovim narudžbinama, plaćanjem ili inventarom.

Glavni koraci pri uspostavljanju programa marketing u preduzeću su: identifikovati ključne potrošače (najprofitabilnije i poznate segmente), svakom dodeliti veštog menadžera odnosa – lično i vrednosno vezivanje⁵ i podsticanje kupovine, razviti jasan opis posla menadžera odnosa i kontrola efikasnosti.⁶

Kada preduzeće pravilno primenjuje marketing odnosa, usredsređuje se na upravljanje svojim potrošačima, kao i proizvodima ili uslugama.

Osnovni preduslov za primenu strategije pridobijanja i stvaranja lojalnosti potrošača jeste dobro poznavanje kupaca. Plan implementacije upravo počinje inventarom poznatih podataka o potrošačima. Centralni deo ovog sistema je baza tj. skladište podataka (*data warehouse*⁷). Savremena preduzeća organizuju „punjenje“ ovog skladišta kroz različite komunikacione kanale sa potrošačima, tzv. različite tačke dodira sa kupcima.

Centar za prijem poziva (*Call center*) početkom devedesetih prošlog veka predstavljao je ključnu inicijativu u mnogim preduzećima koja su tvrdila da rade na razvoju dugoročnih odnosa sa kupcima. Za razliku od nefleksibilnih knjiga utisaka, otvorena telefonska linija je predstavljala prvo interaktivno komuniciranje sa kupcima. To svakako nije bio ni izdaleka dovoljna osnova da se kupci dugoročno vežu za preduzeće. Savremeni pozivni centri ne samo da primaju već i realizuju pozive.

⁴ Kotler P, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, *Principi marketinga*, str. 477.

⁵ Kupci u Beogradu sakupljaju tačkice kupovinom preko Merkator kartice da bi na taj način ostvarili popust ili poklon.

⁶ Kotler P., Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, *Principi marketinga*, str. 480.

⁷ Integrisan pogled na kupca (*Integrated View on Customer*) podrazumeva integrisanje svih različitih podataka o kupcima (demografske, ekonomske, bihevioralne i sl.) kao i sve promene koje nastaju na različitim mestima dodira između kupca i preduzeća.

Na primer, preduzeća Entergy, provajder električne energije za 2,5 miliona domaćinstava u Lujzijani, Arkanzasu, Misisipiju i Teksasu, značajno je smanjila operativne troškove i povećala naplatu time što je investirala u sistem koji sa telefonske sekretarice poziva one koji neredovno plaćaju i obaveštava ih da će uslediti isključenje energije u skoroj budućnosti. Više od tri četvrtine pozvanih se odaziva na upozorenja i izvršava plaćanje računa, a preduzeće štedi novac za dva izlaska svojih ekipa na teren (isključivanje-uključivanje).⁸

Veb-sajt kao savremen prostor pruža mogućnost preduzeću da ustanovi ko je zainteresovan posetilac. Da bi videli informacije koje ih zanimaju, posetioци dobrovoljno daju podatke o sebi i u tom trenutku je kritično da se dobije dozvola za dalje obraćanje. U prvo vreme operateri su se obraćali bez dozvole, ali takvim obraćanjem nisu uspevali da zadrže pažnju kupaca. Sa dobijanjem dozvole, kupci odobravaju svako sledeće obraćanje.

Dobijeni podaci treba da budu organizovani u skladu sa dva osnovna principa: vrednost i brzina. Vrednost svih podataka nije ista. Neke veb adrese imaju značaj samo za komuniciranje putem Interneta, ali su bezvredne za menadžere maloprodajnih objekata. Brzina prikupljanja podataka nema isti značaj. Prioritet imaju podaci koji predstavljaju žalbe kupaca i moraju biti razmotrene brže nego podaci o navikama u kupovini. Takođe, podaci o izboru boje, dezena ili kroja u modnoj prodavnici imaju trenutni značaj, za razliku od podataka o izabranom načinu plaćanju, koji je važan, ali ne i toliko hitan za praćenje.⁹

Integrisanje brojnih podataka o kupcima omogućava preduzeću da bolje razume pojedinačne potrošače, ali i da sagleda opšte tokove u okruženju.

1.1 Marketing odnosa

Marketing odnosa (Relationship marketing) predstavlja poslednju fazu u razvoju programa lojalnosti između preduzeća i njegovih profitabilnih potrošača i kao takav smatra se najvišim vidom saradnje potrošača i preduzeća. Termin marketing odnosa koristi se da promoviše ideju gde je glavni cilj poslovanja izgrađivanje stabilnih i dugoročnih odnosa sa svim tržišnim akterima koji doprinose uspehu preduzeća. Preduzeća nastoje da razviju bliske odnose sa svojim stejkholderima iz 2 razloga: time jer jačaju svoju kompetitivnu prednost na tržištu i drugi što primena ovog koncepta zahteva formiranje i korišćenje baza podataka (database), kao vrlo moćno sredstvo u postizanju poslovnog uspeha na tržištu.¹⁰

⁸Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, str. 109.

⁹Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, str. 112.

¹⁰Milislavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga* str. 84

1.2 Definisanje i nastanak marketing odnosa

Brojne definicije marketing odnosa, u osnovi, naglašavaju potrebu izgrađivanja dugoročnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima. Jedna od poslednjih definicija glasi : „Marketing odnosa se definiše kao pristup da bi se razvila dugoročna lojalnost potrošača i tako povećala profitabilnost.”

U praksi se najčešće pod marketingom odnosa podrazumeva produženje i produbljenje poslovanja preduzeća sa njegovim stvarnim i potencijalnim potrošačima. Preduzeću razvoj neposrednih odnosa sa stalnim potrošačima omogućava da utiče na njihov izbor u procesu kupovine. Za preduzeće je značajno da na taj način (iz odnosa) uči od potrošača kako bi unapredilo proizvodnju i prodaju i učvrstilo njihovu lojalnost.

Stvar budućnosti u praksi predstavlja marketing odnosa koji zamenjuje transakcioni marketing.

Slika 1.2 - *Poređenje koncepta transakcionog i marketinga odnosa*

Transakcioni marketing	Marketing odnosa
Fokus na pojedinačnoj prodaji	Fokus na zadržavanju kupaca
Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija
Prodaja anonimnim kupcima	Kontakti sa poznatim kupcima
Prodavci su glavna veza između kupaca i preduzeća	Višestruki nivoi odnosa između kupaca i prodavaca
Ograničeno poverenje potrošača	Visoko poverenje potrošača
Za kvalitet odgovara odeljenje proizvodnje	Za kvalitet odgovaraju svi u preduzeću

Izvor: Palmer A., *Principles of marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2000., pp. 459-465

Preduzeća se sve više i svojoj marketing aktivnosti kreću smerom od jednostavnih tržišnih transakcija ka ponovljenim tržišnim transakcijama sa istim partnerom, što vremenom prerasta u određene trajnije poslovne odnose koji dovode do partnerstva. Nasuprot tome, u transakcionom marketingu učesnici u razmeni u ponovljenu kupovinu ne unose nikakvo prethodno iskustvo niti sistematično analiziraju dobre i loše strane partnera.¹¹

¹¹ Živković R., *Ponašanje potrošača* str. 216

1.3 Marketing odnosa i marketing odnosa sa potrošačima

Da bi se razumela i shvatila primena ovog koncepta potrebno je razjasniti razliku između marketing odnosa (RM – realtionship marketing) i marketing odnosa sa potrošačima (CRM – customer realtionship marketing). Marketing odnosa (RM) naglašava značaj razvijanja dugoročnih relacija sa svim stejkholderima preduzeća: potrošači, dobavljači, distributeri, investitori, banke, marketinške agencije, osiguravajuće organizacije i dr., a CRM težište stavlja na izgrađivanje i razvijanje dugoročnih odnosa samo sa potrošačima.

U praksi se podrazumeva da kada se kaže marketing odnosa da se to onda odnosi na produženje i produbljenje poslovanja preduzeća sa njegovim stvarnim i potencijalnim potrošačima (marketing odnosa sa potrošačima). Marketing odnosa sa potrošačima počinje njihovom satisfakcijom odnosa prvom transakcijom. Preduzeće zbog toga treba da sve svoje napore usmeri na izgrađivanje obostrano korisnih odnosa i to sa najprofitabilnijim potrošačima. Podjednako je značajno da preduzeće na taj način (iz odnosa) uči od potrošača kako bi unapredilo proizvodnju i prodaju i učvrstilo njihovu lojalnost. Najviša faza u izgrađivanju dugoročnih i stabilnih odnosa između preduzeća i kupaca su potrošači – partneri. U tom kontekstu, na potrošače se gleda kao na važan strategijski izvor preduzeća i zbog toga se uvodi novi pojam – intimnost sa potrošačima

Osnovni razlog zašto preduzeća žele da grade dugoročne odnose sa potrošačima je čisto ekonomske prirode. Cilj je da se zadrže postojeći potrošači za koje se procenjuje da imaju profitni potencijal u budućnosti. Tako se polazi od jednostavne činjenice da se sa rastom stepena satisfakcije potrošača pojačavaju njihove namere za ponovljenim kupovinama. Razlozi ponovljene kupovine potrošača su : prepoznavanje, personalizacija, povećanje samopouzdanja u komunikaciji, smanjivanje rizika, dostizanje određenog društvenog statusa i potreba za pripadanjem.¹²

Delotvorne marketing strategije koje podrazumevaju izgrađivanje i održavanje bliskih i stabilnih odnosa između kupca i prodavca u dužem roku moraju biti zasnovane na :

- *Karakteristikama proizvoda* – novi i složeniji proizvodi koji nisu dovoljno poznati potrošaču obično nose viši stepen rizika u kupovini i razumljivo što utiču na jačanje želje potrošača za uspostavljanjem čvrstih odnosa sa preduzećem. Rizik je komponenta poverenja – sa povećanjem rizika raste poverenje u proverenog dobavljača. Ovi problemi posebno su izraženi u turbulentnom poslovnom okruženju
- *Karakteristikama potrošača* – koji se međusobno razlikuju po tome šta očekuju od „ulaska” u dugoročne odnose sa preduzećem, koliko su spremni da prihvate takvo partnerstvo i dr. Mnoga preduzeća na vreme su shvatila da je perspektiva tržišne uspešnosti upravo u individualizaciji i personalizaciji odnosa sa potrošačima. Podrazumeva se neprekidno prilagođavanje željama potrošača. Istraživanja pokazuju da, na primer, ženska populacija više pažnje pridaje poverenju i dobrim odnosima sa preduzećem – prodavcem i

¹² Živković R., *Ponašanje potrošača* str. 217

- *Karakteristikama dobavljača* – koje su itekako bitne u uspostavljanju odnosa i lojalnosti potrošača sa preduzećem – poslodavcem. Sposobnost da se diferenciraju proizvodi i usluge i prilagode korisnicima pruža potrošačima dodatni razlog da ostanu lojalni preduzeću.¹³

Koncepcija razvoja dugoročnih odnosa po pravilu se gradi sa najvernijim i najvrednijim potrošačima. U tom smislu preduzeće mora uvek da teži ka utvrđivanju vrednosti svojih potrošača, odnosno određenih segmenata i da uz upotrebu drugih tehnika utvrdi prema kome će usmeriti svoje akcije.

Usvajanjem marketinške koncepcije, fokus je pomeren sa proizvodnje i prodaje na kupce. Nažalost, i dalje većina preduzeća nastoji da privuče nove kupce, usmeravajući svoje aktivnosti ka tome. Problem u pridobijanju novih kupaca/potrošača jeste u tome što oni iziskuju više napora, vremena i novca. Za iste kupce se obično bori više preduzeća i nije lako proceniti uspeh kreiranih aktivnosti. Stoga je veoma bitno pažnju usmeriti na ono što se događa posle prodaje i utvrdi na koji način su potrošači doživeli proizvode i usluge preduzeća i koliko su zadovoljni kupovinom.¹⁴

¹³ Živković R., *Ponašanje potrošača* str. 217

¹⁴ Živković R., *Ponašanje potrošača*, str. 208.

2 Povezanost sa potrošačima putem programa lojalnosti

Lojalnost potrošača je krajnji cilj koji teži da ostvari svako marketing orijentisano preduzeće. Lojalnost potrošača se kreira kada se preduzeće opredeli za dugoročni, širi pogled na marketing. Kreiranje i isporučivanje vrednosti vodi ka satisfakciji potrošača koja je neophodan, ali ne i dovoljan uslov njihove lojalnosti. Naime, istraživanja pokazuju da između 45% i 85% potrošača koji su izjavili da su zadovoljni proizvodima i uslugama preduzeća spremni da ih zamene konkurentskom markom u sledećoj kupovini. Velika je verovatnoća da će zadovoljni potrošači vremenom postati lojalni marki proizvoda ili usluge.

Specifična markentiška sredstva mogu koristiti za jačanje povezanosti sa potrošačima i povećanje njihovog zadovoljstva. Programi marketinga vezani za učestalost kupovine kreirani su da osiguraju nagrade kupcima koji kupuju često i/ili u znatnim količinama.

Lojalnost je pretpostavka da se poveća vrednost (profitabilnost, rentabilnost) potrošača za preduzeće. Ona se može utvrditi (izračunati) na različite načine i jednim imenom nazivaju se programi lojalnosti. Od klasičnih formi unapređenja prodaje, programi lojalnosti se razlikuju po tome što su kontinuirani, namenjeni su samo jednom segmentu – najboljim potrošačima, personalizovani su i višedimenzionalni. Datum poslednje kupovine (Recency), učestalost (Frequency) i novčani iznos pojedinačne kupovine (Monetary) sastavni su elementi koncepta RFM kojim je takođe moguće definisati najbolje (najprofitabilnije) potrošače preduzeća.

Koraci u izgradnji, implementaciji i kontroli efektivnog programa lojalnosti su sledeći:¹⁵

- Definisanje ciljeva programa lojalnosti;
- Određivanje budžeta;
- Utvrđivanje ciljnih segmenata (koje grupe potrošača i prema kojim kriterijumima);
- Izbor nagrada za najvernije potrošače;
- Razmatranje partnerstva sa drugim preduzećima;
- Razvijanje i unapređenje baze podataka za potrebe programa lojalnosti;
- Upravljanje bazom podataka, skladištenje informacija i analiza za potrebe programa;
- Vrednovanje rezultata programa lojalnosti;
- Preduzimanje korektivnih akcija.

Modaliteti programa su danas toliko razvijeni da su se razni poeni „za preletene milje,, pretvorili u vrednost sličnu novcu. U samom početku ovi programi nisu pravili razliku između pojedinih kategorija putnika, nudeći samo finansijske olakšice za određen broj kupovina, te su stoga bili u fokusu unapređenja prodaje, a ne razvoja dugoročnih odnosa. Vremenom su shvatili da postoje različite kategorije putnika, sa različitom vrednošću za kompaniju. Tako su najprofitabilniji putnici dobijali ne samo olakšice, već i poseban tretman na aerodromu i tokom leta.¹⁶

¹⁵Veljković S, *Marketing usluga*, str. 180-187.

¹⁶ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, str. 232-233.

Princip poena primenjuju i hoteli, lanci supermarketa, preduzeća koja se bave prodajom benzina, trgovački centri i preduzeća iz mnogih drugih branši, trudeći se da osmisle novu vrednost za potrošače i korisnike. Vremenom, preduzeća su počela da se udružuju, te se poeni prikupljeni kod jednog preduzeća sada mogu koristiti i kod drugog (partnerskog) i obrnuto. Poeni, naravno, vrede samo za ono što je definisano programom nagrada (lojalnosti) određenog preduzeća i partnera. Značajni su, jer omogućavaju diferenciranje ponude preduzeća od konkurenata i diferenciranje potrošača po frekvenciji kupovine.

Većina programa trgovinskih preduzeća – maloprodavaca, namenjenih privlačenju i zadržavanju kupaca u prodajne objekte, zasniva se na sopstvenim trgovačkim kreditnim (ili običnim) karticama, jer je to jedini način da precizno utvrde frekvenciju i iznos kupovina potrošača u sopstvenim prodajnim objektima. Upotreba POS opreme (engl. *Point of sale*) zasnovane na principu bar kodova i skener kasa na mestu za naplatu čine da je sve to moguće ostvariti.

Programi lojalnosti su popularni širom sveta, što pokazuju godišnji prometi. Tako je na primer, u SAD, pre nekoliko godina ostvaren prihod preko 6 milijardi dolara, a ukupan broj nezavisnih programa lojalnosti iznosio je oko 2250. Skoro 90% Amerikanaca učestvuje u nekom od njih. U Velikoj Britaniji je to slučaj sa 92% potrošača, dok je u Kanadi čak 95% uključeno u bar jedan program lojalnosti. Kanadu karakteriše i masovna uključenost mladih potrošača, 52% dece uzrasta 9 do 13 godina, 70% tinejdžera iz grupe 14 do 18 godina, a 83% mladih uzrasta od 19 do 24 godine ima bar jednu karticu lojalnosti.¹⁷

Uvođenje programa zahteva: praćenje stvarne lojalnosti, analizu koliko programi doprinose profitabilnijem poslovanju, da je program postavljen na dugoročnim odnosima i da je usredsređen na najprofitabilnije potrošače, pružajući tako vrednost i preduzeću i najboljim potrošačima.

U praksi se često programi međusobno prepliću. Nagrade mogu biti konkretne (opipljive) i neopipljive (članstvo, status, imidž i sl.). Nagrade i popusti su samo jedna od mogućnosti. Potrošači cene i vrednuju ovakve inicijative, ali i težnja za pripadanjem i identifikovanjem sa određenim stilom života koji propagira preduzeće mogu biti mnogo uspešniji u kreiranju i održavanju lojalnosti. To je posebno slučaj sa brendovima, koji imaju veliku emocionalnu vrednost za potrošače.

Preduzimanje korektivnih akcija je posledica utvrđene neefikasnosti ili neefektivnosti programa. Efikasnim sistemom kontrole moguće je utvrditi greške u kreiranoj koncepciji i potrebno ih je preduprediti. Veličanje programa ne vodi ničemu, posebno ako se suštinski ne

¹⁷**Kartice lojalnosti** - razne plastificirane kartice pristupa, identiteta, poklona, članstva i lojalnosti (access cards, key-cards, ID cards, gift cards, loyalty cards, membership cards) su moderna alatka kojom se potrošači vezuju za preduzeće. One omogućavaju pristup raznim beneficijama za potrošače kao na primer besplatna kafa, neko sniženje i slično. Kartice moraju biti atraktivne i informativne sa težnjom da promovišu biznis preduzeća. Kroz poene ili neke druge vrednosne jedinice potrošač će skupljati iste sve do njegovog dobitka u smislu pomenutih beneficija. prema : Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga*, str.53-57.

shvati i ne primenjuje na pravi način. Iskustva mnogih preduzeća skreću pažnju na sledeće potencijalne probleme:¹⁸

- Pretpostavka da korisnik želi da izgradi dugoročne odnose ne mora biti tačan (sa njegove tačke gledišta ne želi da se vrati u isto preduzeće, ne želi da postane zavistan, nije spreman za interakciju, nije prepoznao interes, očekuje više, ne sviđaju mu se nagrade, bolja ponuda konkurencije itd).

Može se zaključiti da se prilikom formulisanja programa nagrađivanja moraju poštovati neki principi, kao što su:

- Nisu svi potrošači isti za preduzeće;
- Dodatna vrednost za potrošača mora prevazići troškove njenog kreiranja;
- Sistem nagrada mora uticati na njihovo ponašanje, odnosno nagrade moraju doprineti povećanju lojalnosti, većem profitu i privlačenju novih potrošača i
- Dugoročna perspektiva razvoja odnosa mora biti izražena u nagradama, dok jednokratne promotivne aktivnosti ili kratkoročni programi koji se stalno menjaju, nisu način da se potrošači zadrže.

U meri u kojoj preduzeće shvati potrebe i želje svojih najvrednijih potrošača, zavisice njihova satisfakcija i lojalnost.

2.1 Analiza vrednosti potrošača za preduzeće

Koncepcija razvoja dugoročnih odnosa po pravilu se gradi sa najvernijim i najvrednijim potrošačima. U tom smislu preduzeće mora uvek da teži ka utvrđivanju vrednosti svojih potrošača, odnosno određenih segmenata i da uz upotrebu drugih tehnika utvrdi prema kome će usmeriti svoje akcije.

Usvajanjem marketinške koncepcije, fokus je pomeren sa proizvodnje i prodaje na kupce. Nažalost, i dalje većina preduzeća nastoji da privuče nove kupce, usmeravajući svoje aktivnosti ka tome. Problem u pridobijanju novih kupaca/potrošača jeste u tome što oni iziskuju više napora, vremena i novca. Za iste kupce se obično bori više preduzeća i nije lako proceniti uspeh kreiranih aktivnosti. Stoga je veoma bitno pažnju usmeriti na ono što se događa posle prodaje i utvrdi na koji način su potrošači doživeli proizvode i usluge preduzeća i koliko su zadovoljni kupovinom.

Neki od kupaca neće nastaviti saradnju, dok će drugi kupovati i dalje, pri čemu se intezitet i dužina saradnje razlikuju. Zato je bitno utvrditi **stopu zadržavanja kupaca** (engl.

¹⁸Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, str. 240-244.

customer retention rate). U posmatranom periodu, to konkretno pokazuje koliko će kupaca i dalje kupovati određeni proizvod i uslugu, odnosno kupovati kod određenog preduzeća. Stopa zadržavanja i stopa odlazaka su međuzavisne veličine, odnosno:

$$\text{stopa zadržavanja (\%)} = 1 - \text{stopa odlazanja (\%)}$$

Sa pretpostavkom da je u određenom periodu (npr. godišnje) veličina stope zadržavanja konstantna (npr. 70%), nakon godinu dana, od ukupno 100 ostalo bi 70 kupaca, posle druge godine 49 (70% od 70), posle treće 34 (70% od 49) itd. Posle devete godine ovom računicom bi se došlo do podatka da su ostala tek 4 kupca od prvobitnih 100. U realnosti, stopa zadržavanja kupaca je mnogo manja u početku, ali vremenom ova stopa raste, sa svakom sledećom godinom je manja verovatnoća da će lojalni kupci svojevolejno napustiti preduzeće, odnosno njegove proizvode i usluge.

Mnogobrojna istraživanja su potvrdila da je nekoliko puta skuplje privući novog kupca, nego zadržati starog. U pitanju je veoma pojednostavljena generalizacija značaja lojalnih kupaca. Problem je u tome što se u izračunavanju obično uzimaju u obzir samo direktni troškovi prodaje, koji često ne predstavljaju ni 50% ukupnih troškova. U obzir se moraju uzeti svi troškovi povezani kako sa pridobijanjem novih kupaca, tako i sa održavanjem veza nakon transakcije.

Vrednost potrošača za preduzeće izračunava se na osnovu ukupne sume izdataka potrošača za konkretni proizvod/uslugu, učestalosti kupovina, stope profita po proizvodu/usluzi, vremenu u kojem je potrošač „veran“ proizvodima i uslugama preduzeća.¹⁹

Vrednost lojalnog potrošača ili životna vrednost potrošača (CLV – Customer Lifetime Value) je metod izračunavanja prinosa na investicije (ulaganje u privlačenje novih potrošača).

Za ostvarivanje i održavanje profitabilnosti tokom dužeg perioda, preduzeća moraju da formulišu i sprovedu delotvorne marketing strategije i da mere njihove rezultate. Brojne tehnike merenja su im na raspolaganju, ali jedna je ključna: CLV – definisana kao neto sadašnja vrednost budućeg profita od svakog potrošača.

Teoretski, CLV je relevantna suma (iznos) koja određuje i predstavlja gornji limit troškova koje preduzeće može sebi da dozvoli u privlačenju novih potrošača.²⁰

Privlačenje novih potrošača uključuje tzv. inkrementalne (marginalne) troškove koji su, u stvari, inicijalni gubitak po potrošaču za preduzeće. Da bi se govorilo o profitabilnosti, ovi troškovi moraju biti niži od prihoda (CLV) na koje preduzeće računa od lojalnosti konkretnog potrošača. "Lexus" (američka verzija "Toyota") procenjuje životnu vrednost najlojalnijih potrošača na 600 hiljada američkih dolara. Troškovi privlačenja novih potrošača za preduzeće su nekoliko puta veći od operativnih troškova koje izdvaja za zadržavanje postojećih, iako to na prvi pogled ne izgleda kada se u analizu uzme samo inicijalna godina transakcija sa potrošačem. U praksi se

¹⁹ Hawkins E. G., *Customer Intelligence – The Value of Customers, The Power of Profits*, Breezy Heights Publishing, New York., 2003, str.70.

²⁰ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga*, str. 66.

pokazalo da je zadržavanje potrošača mnogo isplativije od privlačenja novih i ono se postiže na dva načina: isporučivanjem superiorne vrednosti potrošačima i partnerskim odnosom sa potrošačima (*Customer Relationship Marketing* – marketing odnosa sa potrošačima).

Preduzeće ne treba da se bavi i zadovoljava sve potrošače. Potrebno je da se orijentiše na najprofitabilnije potrošače koji zaslužuju najbolji tretman. A, šta je profitabilan potrošač za preduzeće? Profitabilan potrošač je „osoba, domaćinstvo ili preduzeće koji tokom vremena obezbeđuje tok prihoda koji premašuje prihvatljiv iznos troškova koje preduzeće ima u privlačenju, prodaji i usluživanju potrošača”.²¹

Mada mnoga preduzeća nastoje da izmere stepen satisfakcije potrošača i dalje veliki broj preduzeća zaboravlja da utvrdi individualnu profitabilnost potrošača. Skoro svako preduzeće gubi na opsluživanju neke grupe (segmenta) potrošača. Uspeh, međutim, nije zagarantovan time što se zadovoljavaju potrebe i zahtevi samo tzv. najvećih potrošača (mereno profitom). Oni obično uživaju određene privilegije i popuste koje im daje preduzeće – prodavac. Ne treba zaboraviti da tzv. mali potrošači plaćaju punu cenu proizvoda i usluga i nemaju sve druge pogodnosti koje su namenjene velikim potrošačima. To možda najbolje objašnjava zašto su neka preduzeća u poslovnim problemima iako su bila usmerena da opslužuju samo velike potrošače. Programi lojalnosti koji uključuju i male potrošače, ali značajne u broju, često su razlog poslovnog uspeha mnogih preduzeća koja im posvećuju jednaku pažnju kao i velikim potrošačima.

Najviše pažnje u poslovanju i analizi je usmereno na **profit, kao bazični cilj preduzeća**. U tom smislu su profit, prilikom razmatranja efekata lojalnosti, već u prvim godinama nastanka koncepta razvoja dugoročnih odnosa, praktičari i naučnici stavljali u prvi plan (slika 3.8). Kako je profit odnos između ukupnih prihoda i ukupnih troškova, to se i efekti lojalnosti odnose upravo na povećanje prodaje, s jedne, i snižavanje troškova, s druge strane.

U tom smislu je **rast profita rezultat**:²²

- ponovljenih kupovina;
- novih kupovina lojalnog kupca (proširuje svoja interesovanja i na druge brendove preduzeća);
- novih kupovina drugih kupaca (lojalni kupci šire pozitivnu usmenu propagandu, koja je besplatna propaganda kojoj se mnogo više veruje nego klasičnoj);
- cenovne politike (uglavnom su lojalni kupci manje osetljivi na cenu) i
- troškovnog aspekta (više puta je jeftinije zadržati kupca nego privući novog).

Kada se sprovede adekvatna analiza i shodno njoj kupci razvrstaju u odgovarajuće segmente na osnovu profitabilnosti, podaci su često iznenađujući za preduzeće. Ispostaviće se da na određeni način i ovde deluje **pravilo Paretoovog optimuma (pravilo 80-20)**. Znači da 20% kupaca čini 80% prodaje, odnosno u ovom slučaju profita. Prema drugima je čak odnos

²¹Milislavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga*, str. 67-68.

²²Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, str. 148.

izraženiji, pa se spominje i **pravilo 150-20**. To znači da 20% (najprofitabilnijih) kupaca stvara 150% profita, a 20% najneprofitabilnijih gubi 100% profita.²³

2.2 Studija slučaja – Tesco programi lojalnosti

Tesco je treći po veličini prehrambeni maloprodavac na svetu, posle Wal-Marta i Carrefoura. Sa tržišnim učešćem od 31,6% na prehrambenom tržištu Velike Britanije, Tescovo učešće je na ovom tržištu dva puta veće od Wal-Marta. Svake četiri nedelje, dve trećine britanskih domaćinstava kupuje u Tescou, koji uzima skoro jednu od svakih 7 funti koje se potroše u svim radnjama u zemlji. Nijedan maloprodavac u Velikoj Britaniji nije došao ni blizu tom nivou tržišne saturacije.²⁴

Jedan od najuspešnijih programa lojalnosti koji primenjuje Tesco jeste Clubcard. Ovaj program je jedinstven kada su u pitanju brojnost članstva, veličina baze podataka o kupcima, kao i specijalno prilagođeni kvartalni popusti koje članovi tog programa primaju, a koji su zasnovani na njihovim skorašnjim kupovinama.

Trenutno je u opticaju 25 miliona izdatih kartica u okviru ovog programa, koje predstavljaju 14 miliona domaćinstava. Više od 11 miliona kartica se aktivno koristi²⁵. Preko 40% domaćinstava u Velikoj Britaniji su članovi Clubcard programa.²⁶

2.2.1 Klasifikacija programa prema tipu

U najosnovnijoj formi, programa lojalnosti, koji se naziva tip 1, svi kupci dobijaju popust na određene artikle kada provuku svoju člansku karticu kroz POS terminal. Iako se ovaj format smatra programom lojalnosti određenih trgovaca i kupaca, to nije pravi program lojalnosti jer je otvoren za sve kupce i svaki član dobija isti popust, bez obzira na svoju istoriju kupovina, tj. koliko je kupovao u prošlosti kod određenog trgovca, što ovaj program čini sličnijim elektronskim kuponima nego pravom programu lojalnosti.²⁷

Tipom 2 programa lojalnosti tipično pokušavaju da se povećaju kupovine nuđenjem dodatnih popusta ili besplatnih proizvoda kada kupac kupuje više unapred određenog obima kupovine. U jednoj varijanti ovog programa, mušterija dobija jedan artikal besplatno ukoliko kupi deset artikala po punoj ceni. To je samoupravljaajući program, u kome kupac vodi detaljnu evidenciju svojih kupovina (često na kartici). U drugoj varijanti ovog programa, kupci dobijaju

²³ Navedeno prema Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, 13th edition, Pearson International Edition, New Jersey, 2009, str. 170.

²⁴ Rigby E., *Eyes in the Till*, Financial Times, November 11, 2006., str. 16.

²⁵ Simms A., *Tesco: Getting To Know You*, New Statesman, June 25, 2007, str 24

²⁶ Ferguson R., Hlavinka K., *Loyalty Trends 2006: Three Evolutionary Trends to Transform Your Loyalty Strategy*, Journal of Consumer Marketing Vol. %, 2006, str. 292-299.

²⁷ Ovaj deo o tipovima programa napisan je na osnovu Berman B., *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, California Management Review, Fall 2006. str. 123-148

različit broj poena na osnovu određenih kupovina. Oba programa tipa 2 imaju za cilj da kreiraju određenu strukturu ponašanja tako što će ohrabriti članove da troše dovoljno da bi se kvalifikovali za popust ili specijalnu ponudu.

Tipom 3 programa članovima se dodeljuju poeni na osnovu njihovih prošlih kupovina. Za razliku od tipa 1 i 2, kompanije koje primenjuju ovaj program moraju da imaju sveobuhvatne baze podataka putem kojih prate kupovine i poene članova programa. Neki programi tipa 3 motivišu kupce da povećaju svoje kupovine u okviru programa. Na primer, programi Hilton Honours nude nivoe na kojima verni korisnici njihovih usluga mogu lakše da dođu do besplatnih hotelskih soba ili mogu da rezervišu sobe bez ograničenja.

Kod tipa 4 programa lojalnosti, kao što je Tescoov program Clubcard, trgovci moraju da održavaju kompleksne baze podataka i ponude i predstave različite nagrade različitim segmentima. Tip 4 programa lojalnosti liči na masovnu kastomizaciju, pošto varira ponuda po kupcu. Za razliku od masovne kastomizacije u proizvodnji, Tesco ne proizvodi specijalne proizvode za ovaj segment. Masovna kastomizacija se zasniva na specijalnim popustima za svakog kupca na osnovu njegovih prošlih kupovina.

2.2.2 Tescovi segmenti kupaca

Tesco segmentira svoje članove ClubCarda u šest kategorija ponašanja: kofer pri kupovini, cenovno osetljivi, dobra hrana, zdrav život, tradicionalisti i oni koji kupuju aktuelne proizvode.

Ovo su karakteristike svakog od segmenata:

- U kupce koji traže komfor pri kupovini spadaju oni koji imaju ograničeno vreme na raspolaganju, kao i "ne znaju da kuvaju, neće da kuvaju" potrošači;
- Cenovno osetljivi kupci traže da "maksimalno iskoriste svoj budžet" i/ili da izaberu "najjeftiniju hranu koju mogu naći";
- U "dobra hrana" kupce spadaju "talentovani kuvari" i oni koji "kuvaju od početka". Taj segment čine bogati, vremenski ograničeni kupci, koji nabavljaju skuplje proizvode. Oni kupuju više organskih proizvoda nego bilo koji drugi;
- Segment "zdrav život" takođe kupuje velike količine organske hrane, ali mnogo manje nego "dobra hrana" segment. Ovaj segment se može podeliti na dva supsegmenta "tradicionalni" i "cenovno osetljivi" kupci;
- Tradicionalni kupci su oni koji kuvaju kod kuće i kupuju tradicionalne sastojke i koji imaju i vreme i želju da kuvaju jela
- Oni koji kupuju aktuelne proizvode, kupuju poznate brendove i mnogo dečjih proizvoda.

2.2.3 Tesco Clubcard plan

Dunnhumby, firma za istraživanje tržišta, koja je delimično u Tescovom vlasništvu, preuzima informacije koje se registruju putem kartica svaki put kada neka od 11 miliona porodica dođe u Tesco da kupuje. Dunnhumby od ovih informacija sa kartica kreira bazu sa 5 milijardi podataka. Svaki proizvod koji je kupljen od člana programa lojalnosti ima sopstveni skup nezavisnih atributa. Na primer, gotova jela mogu imati do 50 dodeljenih vrednosti, kao što su: skupa ili jeftina, Tescove trgovinske marke ili neke druge, kao i individualno ili porodično pakovanje.

Tesco u podacima ima 40 do 50 potrošačkih varijabli. Svaki put kada se jedan od artikala skenira, član programa Clubcard se vezuje za određeni skup²⁸. Oni koji kupuju velike količine proizvoda koji se prodaju pod trgovinskom markom Finest (najskuplja trgovinska marka u Tesco), klasifikuju se kao " visokoplatežno sposobni " (upmarket), dok se oni koji kupuju Tescove proizvode u segmentu " vrednost za novac "(najjeftiniji), obeležavaju kao " cenovno osetljivi ". Tesco sada u svoje baze podataka uključuje i varijable koje se odnose na individualne sklonosti ka putovanjima, dobrotvorne donacije i ekološku svest, pa čak i socijalni status.

Radi povećanja broja kupaca koji se uključuju i nastavljaju da budu aktivni članovi programa Clubcard, Tesco svojim članovima nudi 1% popusta na buduće kupovine. Poeni iz programa se mogu konvertovati u programe *frequent flier* (za one koji često putuju), koje nude aviokompanije. Oko 95% ovih kupona koje nose popust od 1% iskoristi se i tako se kupci ponovo vraćaju u Tescove objekte.²⁹ Osim toga, članovi dobijaju ciljne kupone svakih 12-13 nedelja. Ti popusti su vezani za potrošačke profile koji su dobijeni iz Tescove baze podataka.

Tesco je poslao vaučere u vrednosti od 320 miliona funti svojim kupcima u 2006. godini. Postoji preko 80.000 različitih kombinacija ponuda koje se u okviru programa Clubcard šalju svakog kvartala¹³. Tipična kvartalna kupon pošiljka uključuje tri kupona za proizvode koje član regularno kupuje i tri za robu koja bi ovim kupcima mogla da se svidi ili za proizvode koje bi Tesco voleo da kupci probaju. Što je kupac lojalniji određenom proizvodu, to je verovatnije da će dobiti kupon za neke od proizvoda koje su kupili u proteklih 8 nedelja.

Tesco odbija da obelodani koliko Clubcard program donosi dodatne prodaje, ali se u nekim prodavnicama ove kompanije procenjuje da program lojalnosti utiče na povećanje prodaje do 12%.³⁰

²⁸ Humby C., Hunt T., Phillips T., *Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*, London : Kogan Page, 2007 str. 132-133

²⁹ Rohwedder C., *Stores of Knowledge : No.1 Retailer in Britain Uses 'Clubcard' to Thwart Wal-mart*, Wall Street Journal, June 6, 2006, str. A1.

³⁰ Jamieson A., *So How Much Does Your Card Say About You?*, The Scotsman, May 9, 2007, str. 10.

Posebne koristi od programa Clubcard su:

1. **Podaci o potrošačkim trendovima** – ovaj program obezbeđuje podatke o kupovinama kupaca, lojalnosti kupaca, uticaju popusta na dugoročno tržište učešća određenog proizvoda i dr. Još jedna važna prednost ovog programa je da se preko njega prati 70% prodaje u Tesco. Tako veliki uzorak omogućava kompaniji da bolje kontroliše greške koje se javljaju kada nema odgovora, a kompaniji da bolje kontroliše greške koje se javljaju kada nema odgovora, a koje su uobičajene u tradicionalnim upitnicima za istraživanje tržišta. Podaci o trendovima zasnovani su na kupovinama i ponovnim kupovinama, a ne na merenju stavova, kao što je na primer želja da se nešto kupi.
2. **Bolji odgovor na konkurentske prodore** – IS zasnovan na kupcima omogućuje Tesco da bolje odgovori na konkurentske akcije. Clubcard omogućuje sledeće:
 - Uticaj konkurencije na određene segmente kupaca. Tesco može da odredi u kom je stepenu došlo do gubitka u prodaji određenog artikla ili grupe artikala zbog novog konkurenta na tržištu.
 - Kako Tesco može bolje da reaguje na nove konkurente? Pošto je Wal-Mart kupio lanac Asda, Tesco je pretražio svoju bazu programa lojalnosti i izdvojio kupce koji regularno kupuju najjeftinije raspoložive artikle u kategoriji proizvoda. Tesco je identifikovao 300 artikala koje cenovno osetljivi kupci kupuju redovno: jedan od tih artikala je Tesco margarin koji se prodavao pod trgovinskom markom Value. Tesco je nakon toga snizio cenu ovog margarina, zajedno sa drugim proizvodima, da bi neutralisao potencijalni konkurentski prodor.³¹
 - Da se odluči o potrebi za novim prodajnim objektima na osnovu prodajne efektivnosti novih konkurenata na određenim područjima
 - Da se odredi koji su Tesco najprofitabilniji kupci na osnovu kvantiteta i tipa kupovina. Tesco takođe može da obezbedi specijalne ponude sa ciljem da zadrži ili povрати profitabilne kupce koji su prešli da kupuju u konkurentsku prodavnicu ili prodavnicu;
3. **Povećana promotivna aktivnost** – Clubcard program je omogućio Tesco da kao rezultat svojih programa lojalnosti smanji svoje konvencionalno TV oglašavanje, takođe je smanjeno korišćenje kupona u novinama. Višestruk uticaj Tescove promocije karticama lojalnosti:
 - Promocija usmerana ka određenim kupcima, i to na osnovu strukture njihovih prethodnih kupovina; Tesco ima stopu iskorišćenosti 15 do 20% kod svojih kvartalnih kuponskih ponuda

³¹ Rohwedder C., *Stores of Knowledge : No.1 Retailer in Britain Uses 'Clubcard' to Thwart Wal-mart*, Wall Street Journal, June 6, 2006, str. A1.

- Popusti su proporcionalni vrednosti i profitabilnosti kupaca, odnosno, kupci koji troše više, više mogu da uštede, što je u potpunosti suprotno od tipičnih promocija u supermarketima
 - Kvartalna priroda promocija smanjuje kumulativni uticaj kuponske ili promotivne gužve
 - Tesco može da varira nagrade kako bi podstakao različite tipove kupovina
- Promociona efektivnost se može dugoročno sagledati, što Tesco omogućuje da meri uspeh kupona na osnovu dugoročne lojalnosti, a ne jednostavno na osnovu kratkoročne stope iskorišćenosti.³² Tesco može bolje da proceni da li je povećanje prodaje uzrokovano stvaranjem zaliha kod kupaca ili promenom marke koja se kupuje.³³
4. **Mogućnosti za unakrsnu prodaju** – Tesco može da koristi profile u svojim bazama podataka kako bi podstakao mogućnosti za unakrsnu prodaju. Neke od mogućnosti su: ponuda produžene garancije za novi uređaj koji se nudi kupcu dve nedelje pre nego što proizvođačka garancija stiže, dodatna memorija za digitalni foto-aparat, baterije koje se mogu puniti za kupca velikog broja igračaka koje radi na baterije. Unakrsna prodaja povećava prosečnu prodaju, omogućava da se sve kupi na jednom mestu i često rezultuje u prodaju robe kod koje Tesco ostvaruje više profitne marže.
5. **Sposobnost da se održava stalan dijalog sa kupcima** – Clubcard omogućava Tesco da ima relevantnu komunikaciju sa svojim članovima. Za razliku od komunikacije putem masovnih medija i putem koje se prenose jednoobrazne poruke, ponuda kupona i slanje biltena su specifični za usku grupu kupaca. Iako je uobičajeno da učesnici na tržištu koji targetiraju veliki broj kupaca ne mogu lično da se obrate svakom od njih, slanje tih materijala ima potencijal da stvori vezu sa svakim kupcem na osnovu njegovih specijalnih interesa. Ključni deo bilo kog programa razvoja uspešnih odnosa sa kupcem jeste relevantna komunikacija sa njima na periodičnoj bazi, a to se ostvaruje slanjem ciljanih materijala.

2.2.4 Izbegavanje potencijalnih grešaka

Svako preduzeće koje bi želelo da oponaša Tesco program Clubcard treba da bude svesno dve velike potencijalne greške: sigurnost podataka i uloga dobavljača u ponudi kupona.

Jedna očigledna opasnost za ovako intenzivan program je potreba za sigurnošću podataka. Istorije kupovina kupaca mogu da izazovu nanošenje sramote i sigurnosne probleme (kupovina viskija i vina, testovi za trudnoću ili kupovina velikih poklona). Bazom podataka mora da se rukuje veoma poverljivo. Podacima o kupovinama individualnog kupca ne sme se trgovati, a samo agregirani podaci se smeju prodavati dobavljačima.

³² Phillips T., *Tesco Knows Loyalty Like No Other*, Retailing Today, June 18, 2007, str. 11.

³³ Pogledati Phillips T., *How Loyalty Cards Win Points for Brands*, Promotions & Incentives, October 2003, str. 19.

Tesco je svestan potencijalnih konflikta zbog raspoloživosti sredstava koje dobavljači izdvajaju za trgovinske promocije i potencijalnog uticaja na članove programa Clubcard. Glavni princip je da je najbolja ponuda za kupce ono što ima najviše smisla za finalnog potrošača, a ne za dobavljača. Na primer, javlja se iskušenje da se lojalnom kupcu jednog brenda sosa od paradajza ponudi kupon za konkurentski brend, jer proizvođač tog brenda nudi Tescou popust. Iako popust može da smanji troškove nabavke, one neće biti važan većini članova programa Clubcard.³⁴

2.2.5 Zaključak analize

Jasno je da tip 4 (Clubcard) programa lojalnosti ima brojne prednosti u odnosu na ostale tipove. Programi tipa 4 nude mogućnosti da se analiziraju trendovi, promocije prilagode kupcima (kustomizuju), smanje promocioni gubici, unakrsno prodaju vezani proizvodi i da se održi konstantan dijalog sa kupcima.

Tescov primer omogućava malim i srednjim maloprodavcima da ispitaju jedan vrhunski program. Manje firme treba da razmisle kako da se prilagode i implementiraju mnoge bitne karakteristike programa Clubcard.

Može se uraditi sledeće:

- Skupljanje osnovnih podataka o preferencijama svojih kupaca i priprema specijalne ponude zasnovane na navedenim preferencijama i ukupnim (ne specifičnim) kupovinama
- Kupci, osim popusta, žele i specijalizovane informacije o proizvodima koji ih interesuju. Primeri relevantnih informacija su sugestije trudnicama vezane za potrebnu opremu za bebe, saveti o vinu koji se daju ljubiteljima vina itd. Te informacije se mogu dostaviti putem pošte u pisanom obliku, mogu se skinuti sa maloprodavčevog web-sajta ili se mogu poslati i-mejlom kupcu (radi brže isporuke i smanjivanja troškova štampanja i slanja).
- Supermarketi i prodavnice moraju da razmisle o tradicionalnom korišćenju kupona i njihovom ubacivanju u novine. Promociona strategija podstiče „lovce na popuste“, ima nisku efektivnost (zbog niske stope iskorišćenosti) i ne nagrađuje posebno najvrednije kupce određene prodavnice. Jednostavno rešenje bi bilo da se ponude kuponi ili popusti na osnovu ukupnih kupovina kupca.
- Prehrambene prodavnice moraju da revidiraju svoj miks kupaca sa aspekta specifičnih tržišnih segmenata. Prodajno osoblje treba da analizira profitabilnost i važnost svakog od tih segmenata. Kada je u pitanju važnost i profitabilnost, prodajni objekat mora da odredi koji procenat prodaje otpada na svaki segment. Pošto profitne marže variraju kod prehrambenih proizvoda, neki manji segmenti mogu da donesu nesrazmerno visoke profite. Nakon toga prodajni objekat mora da odredi koliko se adekvatno zadovoljavaju potrebe svakog segmenta. Menadžment prodajnog objekta treba da odredi kako može da prilagodi svoju ponudu radi boljeg zadovoljavanja potreba svakog segmenta.

³⁴Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, str. 440

Slika 2.1 – *Tipologija programa lojalnosti*

Tip programa	Karakteristike programa	Primer
TIP 1: Članovi dobijaju dodatne popuste na kasi	Članstvo je otvoreno za sve kupce. Službenik će provući karticu za popuste ukoliko član zaboravi ili nema karticu. Svaki član dobija isti popust bez obzira na svoje prethodne kupovine. Preduzeće nema bazu podataka o imenu kupca, demografskim karakteristikama ili kupovnoj istoriji. Nema ciljane komunikacije usmerene ka članovima.	Programi u supermarketima
TIP 2: Članovi dobijaju jednu jedinicu besplatno kada kupe n jedinica	Članstvo je otvoreno za sve kupce. Preduzeće ne održava bazu podataka o kupcima tako što će povezivati kupovine sa određenim kupcem	Lokalne perionice automobila, kozmetički i frizerski saloni, Airport Fas Park (prevoz do aerodroma i parkiranje auta), Petco
TIP 3: Članovi dobijaju popuste ili poene na osnovu kumulativnih kupovina	Navodi kupce da potroše dovoljno da bi se kvalifikovali za određeni popust	Aviokompanije, hoteli, programi izdavalaca kreditnih kartica, Staples, Office Depot
TIP 4: Članovi primaju ciljane ponude i obaveštenja	Članovi se dele na segmente na osnovu njihove istorije kupovine. Zahteva sveobuhvatnu bazu podataka o kupcima, njihovim demografskim karakteristikama i kupovnoj istoriji	Tesco, Dorothy Lane, Markets, Wakefern's ShopRite, Supemarketi Giant Eagle, Harris Teeter, Winn- Dixie, Harrah's, Hallmark

Izvor: Barry Berman, *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, California Management Review, Fall 2006, str. 125

3 Upravljanje odnosa sa potrošačima – CRM

CRM (customer relationship management) predstavlja novi menadžment koncept, odnosno novi pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima.

Menadžment odnosa sa kupcima (CRM) kao koncept javio se sredinom 1990-tih godina. Označava, u suštini, strategiju koja se koristi da bi se na taj način naučilo što više o potrebama i ponašanju kupaca i da bi se na taj način razvili što jači odnosi sa njima sa ciljem povećanja njihove lojalnosti i maksimiziranja organizacionog profita.

U početku se CRM odnosio na softver za pospešivanje odnosa sa kupcima, da bi se dalje širio na proces „upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima i pažljivo upravljanje svim dodirnim tačkama sa kupcem radi maksimizacije njegove delatnosti”. Kotler i Keler uočavaju da je dodirna tačka sa kupcem svaka prilika kada se kupac sreće sa brendom ili proizvodom – od ličnog iskustva ili masovne komunikacije do slučajne opservacije. Tako primera radi dodirne tačke u jednom hotelu čine: rezervacija, prijava i odjava, usluživanje u sobama, poslovne usluge, pranje rublja, restorani, barovi i sl.

Kotler, otac savremenog marketinga, definišući marketing ističe da je „marketing nauka i veština pronalaženja, zadržavanja i negovanja unosnih kupaca”, što koncept CRM stavlja u središte savremenog menadžmenta i marketinga. CRM definiše novu poslovnu kulturu sa fokusom na potrošače i predstavlja proces ili metodologiju korišćenu za učenje o potrebama i ponašanju potrošača i skupljanju informacija o njima. Pruža mogućnost stvarnog pozicioniranja preduzeća i ponude u svesti potrošača, pronalazi nove modele optimalizacije ponude, povećanje efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Podstiče izgradnju i održavanje veza sa potrošačima (uključujući ponudu i prodaju, ljudske resurse, operative postupke, procese ...) u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za potrošače i prevladavanje konkurencije na tržištu. Preduslov je bolje upoznavanje zahteva i preferencija potrošača, posebno u uslovima visoko sofisticiranih potrošača koji imaju veliku mogućnost komuniciranja sa nosiocima ponude i mogućnost ostvarenja ponude prema njihovim zahtevima.³⁵

Ovaj pristup upravljanja odnosa sa potrošačima kombinuje različite elemente tehnologije, ljudi, informacionih resursa i procesa, sa namerom da se kreira biznis koji uzima sveobuhvatni pogled na potrošače. Ovakav koncept se u velikoj meri poklapa sa konceptom Relationship marketing ali ima i bitnih razlika. U odnosu na RM, CRM problem dugoročnih odnosa sa potrošačima analizira dublje polazeći od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i sl) do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod RM veći akcenat na finalizaciji i konkretnim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa (komunikacija, prilagođavanje ponude, lojalnosti i sl.).

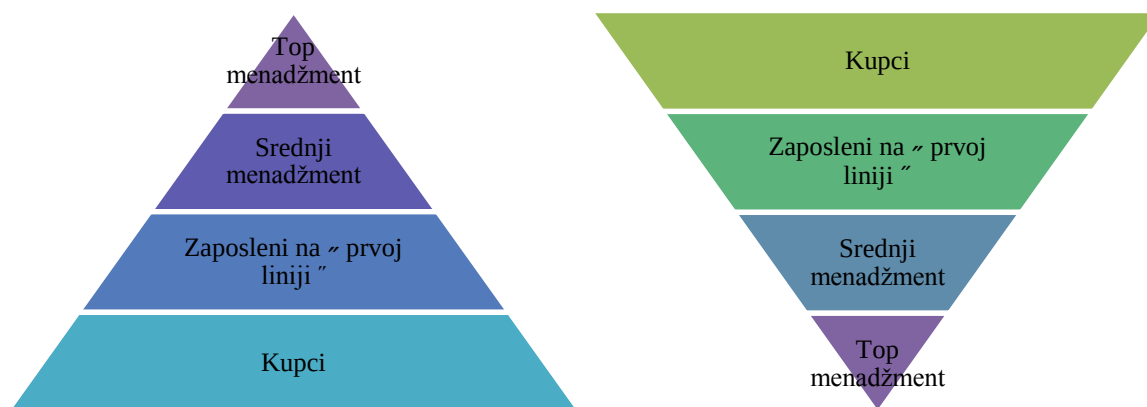
³⁵ Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, str. 491

Menadžment odnosa sa kupcima postaje sve više rastuća preovlađujuća opšta teorija i praksa u savremenom poslovanju. Uglavnom se navode tri glavna uzroka pojave koncepta:

- preusmeravanje fokusa sa proizvoda na kupca,
- preusmeravanje sa masovnog marketinga na marketing jedan na jedan
- razvoj informacione tehnologije

Draker je svojevremeno istakao da je jedini ~ profitni centar ~ koji ima neka organizacija tamo gde je kupac. Takav pristup zahteva preusmeravanje organizacionog i menadžment fokusa sa proizvodnje i proizvoda na kupca. Po tradicionalnom pristupu težište je bilo na proizvodnji i ostvarenju prodaje, a ne na izgradnji odnosa sa kupcima od kojih se u mnogo čemu uči. Savremeni pristup CRM obuhvata ideju o integraciji kupca, o produbljivanju odnosa između kupca i organizacije putem svih dodirnih tačaka kako bi se stvorila vrednost za kupce, ostvarilo zadovoljstvo, lojalnost i kupčeva oduševljenost sa proizvodom i organizacijom u celini.

Slika 3.1 - *Šema tradicionalne nasuprot modernoj organizaciji*



Izvor: Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment* str. 140

Kod uspešnih organizacija orijentisanih ka kupcima na vrhu su kupci, sledeći su zaposleni koji kontaktiraju sa kupcima, opslužuju ih i ispunjavaju njihove želje i potrebe. Ispod njih se nalaze menadžeri srednjeg nivoa čiji je zadatak da pruže podršku menadžerima i zaposlenima ~ prve linije ~ tako da mogu da usluže što kvalitetnije kupce. Na dnu je top menadžment koji vodi računa o celini razvoja organizacije i daje podršku menadžerima srednjeg nivoa. Na prethodnoj slici dodati su kupci sa obe strane da bi se ukazalo da menadžeri na svim nivoima moraju da se uključe u upoznavanje kupaca i izgradnju vrednosti za njih.

Neka istraživanja ukazuju na odnose sa kupcima kao na značajan intelektualni kapital organizacije i njihov uticaj na poslovni rezultat. Pridobijanje novih kupaca može koštati pet puta više od troškova satisfakcije i zadržavanja postojećih. Potrebno je uložiti mnogo napora da se zadovoljni kupci nagovore da napušte svoje dobavljače.

Tabela 3.2 – *Analiza menadžmenta odnosa sa kupcima*

Imperativ menadžmenta odnosa sa kupcima				
Pridobijanje pravog kupca	Izrada preporuke koja sadrži pravu vrednost	Uvođenje najboljeg procesa	Motivisanje zaposlenih	Naučiti kako da se zadrži kupac
To postićete kada ste...				
• Identifikovali svoje najvrednije kupce. • Izračunali udeo svojih proizvoda i usluga u njihovom novčaniku.	• Proučili koji su proizvodi ili usluge potrebni vašim kupcima danas, a koji će im biti potrebni sutra. • Pogledali koje proizvode ili usluge vaši konkurenti nude danas, a koje će nuditi sutra. • Otkrili koje proizvode ili usluge treba da ponudite.	• Pronašli najbolji način isporuke svojih proizvoda ili usluga korisnicima uključujući alijanse koje treba da sklopite, tehnologije u koje treba da uložite i mogućnosti za pružanje usluga koje morate da razvijete ili da steknete	• Znate koji su instrumenti potrebni vašim zaposlenima radi unapređenja odnosa sa kupcima. • Identifikovali HR sistem koji treba da uvedete da bi povećali lojalnost zaposlenih	• Naučili zbog čega kupci odlaze i kako ih vratiti. • Analizirali šta čine vaši konkurenti da bi pridobili vaše najvrednije kupce. • Vaša uprava kontroliše metriku odliva kupaca.
CRM tehnologija može vam pomoći kada ...				
• Analizirate prihode kupaca i podatke o troškovima radi identifikovanja tekućih i budućih kupaca koji su veoma vredni. • Bolje usmeravate svoje direktne marketing napore	• Dobijate relevantne podatke o ponašanju proizvoda i usluga. • Stvarate nove kanale distribucije. • Razvijate nove modele formiranja cena. • Formirate interesne zajednice	• Brže obavljate transakcije. • Pružite bolje informacije onima koji direktno kontaktiraju sa kupcima. • Postignete efikasnije upravljanje logistikom i lancem snabdevanja. • Katalizirate saradnju u trgovini.	• Regulirate podsticaje i metriku. • Razvijate sisteme kontrole znanja	• Otkrijete nivoe odliva kupaca i njihovog zadržavanja. • Otkrijete nivoe usluga namenjenih satisfakciji kupaca.

Izvor: Darrel K., Frederick F. Reichheld i Phil Schefter, „Avoid the Four perils of CRM”, Harvard Business Review, februar 2002, str. 106

Kao što se vidi iz prethodne tabele, zahtevi dobrih CRM programa se odnose na: pridobijanje pravog kupca, izradu preporuke koja proizvodi ili usluge predstavljaju vrednost za kupca, oblikovanje najboljeg procesa isporuke proizvoda ili usluga, motivisanje zaposlenih na izgradnju dobrih odnosa sa kupcima i naročito kako da se zadrži kupac. Iz tabele je vidljivo kako to da se postigne i kada CRM tehnologija može biti od koristi i pomoći u stvaranju i realizaciji dobrih programa CRM.

Jedan od razloga za pojavu e-CRM je prelaz sa masovnog na marketing jedan na jedan. Kod masovnog marketinga prodavac uključuje u masovnu proizvodnju, masovnu distribuciju, masovnu promociju i jednosmernu poruku samo jednog standardnog proizvoda za sve kupce. Danas je sve više prisutna tendencija da se umesto masovnog marketinga ide na marketing jedan na jedan. Ide se na pojedinačne kupce, ponuda se prilagođava posebnim potrebama kupca, distribucija je individualizovana i slično. Karakteristike masovnog i marketinga jedan na jedan mogu se pregledano videti i iz tabele

Tabela 3.3 – *Masovni marketing nasuprot marketingu jedan na jedan*

Masovni marketing	Marketing jedan na jedan
Prosečan kupac	Pojedinačan kupac
Anonimnost kupca	Profil kupca
Standardni proizvod	Ponuda na tržištu prilagođena posebnim potrebama
Masovna proizvodnja	Proizvodnja prilagođena posebnim potrebama
Masovna distribucija	Individualizovana distribucija
Masovno oglašavanje	Individualizovana poruka
Masovna promocija	Individualizovani podsticaji
Jednosmerna poruka	Dvosmerne poruke
Ekonomija veličine	Ekonomija obima
Udeo na tržištu	Udeo kupca
Svi kupci	Profitabilni kupci
Privlačenje kupaca	Zadržavanje kupaca

Izvor: Peppers D., Roges M., *The One-to-One Future*, Doubleday Currency, New York, 1993. Videti web sajt: www.1to1.com

Razvoj CRM softvera ima dva primarna cilja:

1. Omogućava kompaniji da uspešnije identifikuje, kontaktira i **stekne nove potrošače**
2. **Podizanje postojećih odnosa sa potrošačima** i identifikovanje mogućnosti za vezane prodaje i povećanje zadržavanja kroz unapređenu postprodajnu uslugu.

Nov koncept odnosa sa potrošačima zasniva se na novoj postavci marketing miksa 4C, koji u stvari, objašnjava kako potrošači gledaju na 4P (proizvod, cena, promocija i distribucija).

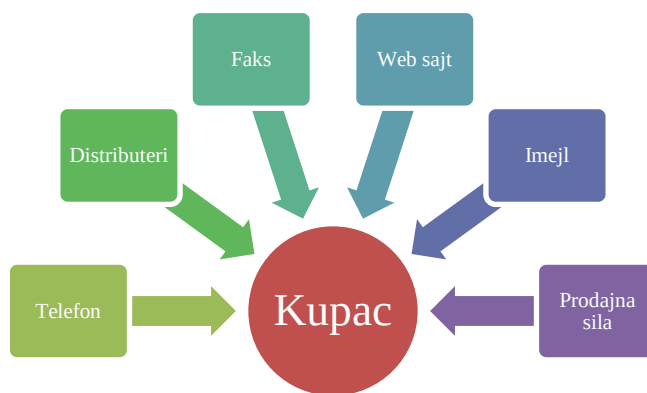
Instrumenti koncepta 4C su :

1. Customers wants and needs - želje i potrebe potrošača
2. Cost to satisfy those needs – potrebni troškovi za njihovo zadovoljenje
3. Convenience to buy – pogodnosti prilikom kupovine
4. Communication – komunikacija³⁶

3.1 Elementi CRM modela

CRM je termin za metodologije, tehnologije i kapacitete za elektronsku trgovinu koje kompanije koriste da bi upravljale svojim odnosom sa kupcima. Naročito CRM softverski paketi pomažu u interakciji između kupca i kompanije, omogućavajući kompaniji da koordinira sve komunikacije tako da kupcu bude predstavljena jedinstvena poruka i imidž. CRM kompanije nude niz informaciono tehnoloških usluga, kao što su telefonski centar, analiza podataka i menadžment veb sajta. Osnovni princip na kome se zasniva CRM jeste da osoblje kompanije treba prema svakom kupcu da se odnose na poseban način. Kupci sada sve češće koriste višestruke kanale. Oni mogu da kupe jedan proizvod od prodavca, a drugi sa sajta kompanije. Interakcije između kupca i kompanije mogu da se odvijaju na različite načine – kroz prodajnu silu, telefonske centre, imejl, distributere, sajt itd.

Slika 3.4 – *Tačke kontakta kupca sa kompanijom*

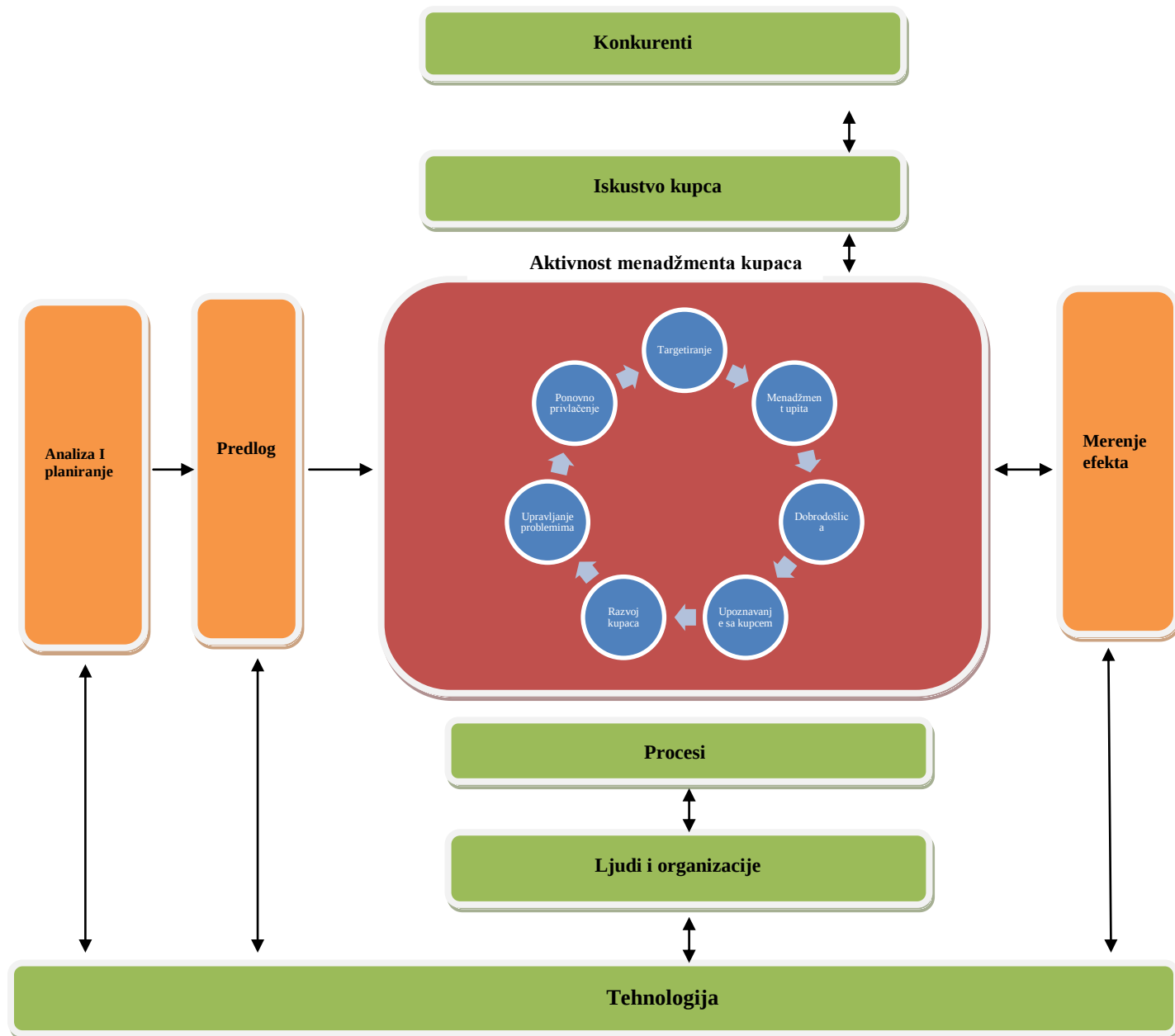


Izvor: Jobber D., Fahy J. , *Osnovi marketinga* str. 272

³⁶ Živković R., *Ponašanje potrošača* str. 219

Stoga je ključno da, bez obzira na to kako kupac kontaktira kompaniju, osoblje ima trenutni pristup istim, ažuriranim podacima o tom kupcu, kao što su detalji o njegovim ranijim kupovinama. To obično podrazumeva konsolidaciju mnogih baza podataka koje imaju pojedinačna odeljenja u jednu centralizovanu bazu podataka kojoj može da pristupi celokupno relevantno osoblje preko ekrana kompjutera. Međutim, CRM je mnogo više od tehnologije. Model menadžmenta kupaca QCI pruža detaljnu analizu procesa.

Slika 3.5 - *QCI model menadžmenta kupaca*³⁷



³⁷ Jobber D, Fahy J. , *Osnovi marketinga* str. 273

Kompanije mogu da iskoriste ovaj model da bi procenile koliko dobro primenjuju menadžment odnosa sa kupcima. Elementi ovog modela susledeći:

Analiza i planiranje

Efektivni CRM počinje sa razumevanjem vrednosti, stavova i ponašanja različitih postojećih i potencijalnih kupaca. Kada se ispuni taj uslov, postojeće i potencijalne kupce treba segmentirati da bi aktivnost planiranja bila što efektivnija. Planiranje je fokusirano na oblast kao što su sticanje i zadržavanje kupaca koje je efektivno u pogledu troškova.

Predlog

Nakon što se identifikuju i razumeju segmenti kupaca, potrebno je definisati predlog za svaki od segmenata i isplanirati adekvatne ponude zasnovane na vrednosti. Predlog onda treba da se saopšti i kupcima i ljudima koji su odgovorni za njegovo isporučivanje.

Informacije i tehnologija

Informacije i tehnologije predstavljaju osnovu za čitav model. Podatke treba sakupiti, sačuvati, analizirati i iskoristiti na način koji pruža informacije koje su u skladu sa strategijom menadžmenta odnosa sa kupcima, načinom na koji ljudi rade i načinom na koji kupci žele da kontaktiraju kompaniju. Tehnologija omogućava organizaciji da sakupi, analizira i iskoristi ogromnu količinu podataka vezanih za menadžment kupaca. Potrebno je da se prave informacije dostave pravim ljudima, u pravo vreme, tako da oni mogu da ispune svoj zadatak u procesu menadžmenta kupaca.

Ljudi i organizacija

Osoblje koje ima direktan kontakt sa kupcima treba da bude izabrano, obučeno i motivisano da pruži visok standar u odnosu sa kupcima. Ključni elementi su organizaciona struktura koja leži u osnovi efektivnog menadžmenta kupaca, identifikacija uloga, uslovi i resursi za obuku, i zadovoljenje zaposlenih. Razlog za neuspeh mnogih sistema menadžmenta odnosa sa kupcima leži u nedovoljnoj pažnji posvećenoj ljudima.

Menadžment procesa

U okruženju gde kontakt skupcem može da se ostvari u nekoliko različitih tačaka, ponekad je teško primeniti procese i upravljati njima. Ipak, jasni i konzistentni procesi za menadžment odnosa sa kupcima moraju da se razvijaju i revidiraju u skladu sa promenama zahteva kupaca.

Aktivnost menadžmenta kupaca

Ova aktivnost tiče se primene planova i procesa sciljem da se isporuče predlozi ciljanim segmentima i uključuje:³⁸

³⁸ Jobber D, Fahy J. , *Osnovi marketinga* str. 273

- targetiranje grupa postojećih i potencijalnih kupaca uz pomoć jasno definisanih predloga.
- menadžment upita – počinje čim pojedinac izrazi interesovanje i nastavlja se kroz kvalifikaciju, rukovođenje kontaktom i izveštaj o ishodu.
- dobrodošlica - ovo se odnosi na nove kupce i one koji nadograđuju svoj odnos sa kompanijom; obuhvata sve od jednostavnih poruka kao što je "hvala" do sofisticiranih strategija za kontakte.
- upoznavanje – potrebno je ubediti kupce da daju informacije o sebi; ove informacije treba čuvati, ažurirati i koristiti; u korisne informacije spadaju i informacije o stavovima i sataisfakciji i provera stanja odnosa.
- razvoj kupaca – potrebno je doneti odluke u pogledu toga koje kupce treba razvijati kroz viši nivo menadžmenta odnosa, a koje zadržati na istom ili napustiti.
- upravljanje problemima – podrazumeva utvrđivanje problema u ranoj fazi, rešavanje žalbi i analizu glavnih uzroka koja ima za cilj da odredi opšta pitanja koja mogu da prouzrokuju probleme za mnoge kupce.
- ponovno privlačenje – u ove aktivnosti spadaju razumevanje razloga koji su doveli do gubitka, odlučivanje o tome kojeg kupca treba ponovo privući, i razvoj programa za ponovno privlačenje koje pružaju kupcima šansu i dobar razlog da se vrate.

Merenje efekata

Merenje performansi na osnovu plana omogućava popravljjanje budućih planova i neprestano unapređivanje CRM programa; merila mogu da se odnose na ljude, procese, kompanije, isporuku predloga i performanse kanala.

Iskustvo kupaca

Potrebno je da se obavi eksterno merenje i iskustva kupaca, a ono uključuje praćenje satisfakcije, analizu lojalnosti i misterioznu kupovinu.

Konkurenti

Treba nadgledati mane i prednosti konkurenata, i performanse kompanije u pogledu opisanih pitanja treba uporediti sa konkurencijom. Do danas su programi menadžmenta odnosa sa kupcima imali prilično raznovrsnu stopu uspešnosti.

Neki od faktora koji su povezani sa uspehom jesu:

- orijentacija ka kupcu i organizovanje CRM sistema oko kupaca.
- zauzimanje jedinstvenog stava prema kupcu od strane svih odeljenja i dizajniranje integrisanog sistema koji omogućava celokupnom osoblju koje ima kontakt sa kupcima da dobije informacije iz zajedničke baze podataka.
- posedovanje sposobnosti da se izađe na kraj sa pitanjima vezanim za kulturnu promenu koja je posledica razvoja i primene sistema
- uključivanje korisnika u proces dizajna CRM sistema.

- Dizajniranje sistema na način koji omogućava da sistem može lako da se promeni da bi odgovorio na buduće zahteve.
- u okviru upravnog odbora kompanije postoji pobornik CRM projekta i sva odeljenja koja imaju veze sa ovim projektom čvrsto veruju u koristi od zauzimanja jedinstvenog stava prema kupcu.
- stvaranje brzog „dobitka“ da bi se pružile pozitivne informacije o programima u okviru projekta.³⁹

Savremeni potrošač sve više postaje „sudija“ koji svojim ponašanjem i odlukama u procesu kupovine proizvoda i usluga presuđuje o sudbini preduzeća. Zbog presudnog značaja kupca na opstanak i razvoj preduzeća, menadžment se sve više opredeljuje za primenu koncepta CRM. Ovaj koncept ne priznaje prodaju kao kraj marketing procesa, nego u kupcu vidi bogatstvo, „aktivu“ preduzeća.

Uključivanje kupaca po CRM konceptu može biti u različitim tačkama procesa od kojih su najčešće primenjene tačke uključivanje kupca. Cilj povezivanja sa kupcima i njihovog uključivanja u proces preduzeća je dobijanje povratne informacije. Osnovno pravilo je da organizacija ne može na slepo da se orijentiše ka kupcu ukoliko nema podataka o zadovoljstvu kupca. Dok, što ih više ima, bolje su analize, time i kontakt prema kupcu i tako se povećava lojalnost.⁴⁰

3.2 Osnovne faze CRM lanca vrednosti

CRM lanac vrednosti je veoma značajan za poslovanje banaka. Pored utvrđivanja strategijski značajnih klijenata i njihovog budućeg potencijala kroz primarne aktivnosti se pruža mogućnost bankama da prikupe i sve bitne informacije o klijentima, kako bi se što bolje sagledalo prošlo i predvidelo buduće ponašanje. Kroz ažuriranje baze podataka o svojim klijentima banke lakše prate stopu zadržavanja i lojalnosti klijenata. S obzirom da banke ne funkcionišu u izolaciji, njihova tržišna pozicija zavisi od veza koje one uspostavljaju sa relevantnim stejkholderima. Primarne aktivnosti CRM lanca vrednosti pomažu bankama i da pronađu prave načine kreiranja i isporuke vrednosti potrošačima, kao i izvore stvaranja vrednosti plus. Za nesmetano odvijanje faza CRM lanca vrednosti značajna je i podržavajuća aktivnost.

U CRM lancu vrednosti postoji pet koraka:

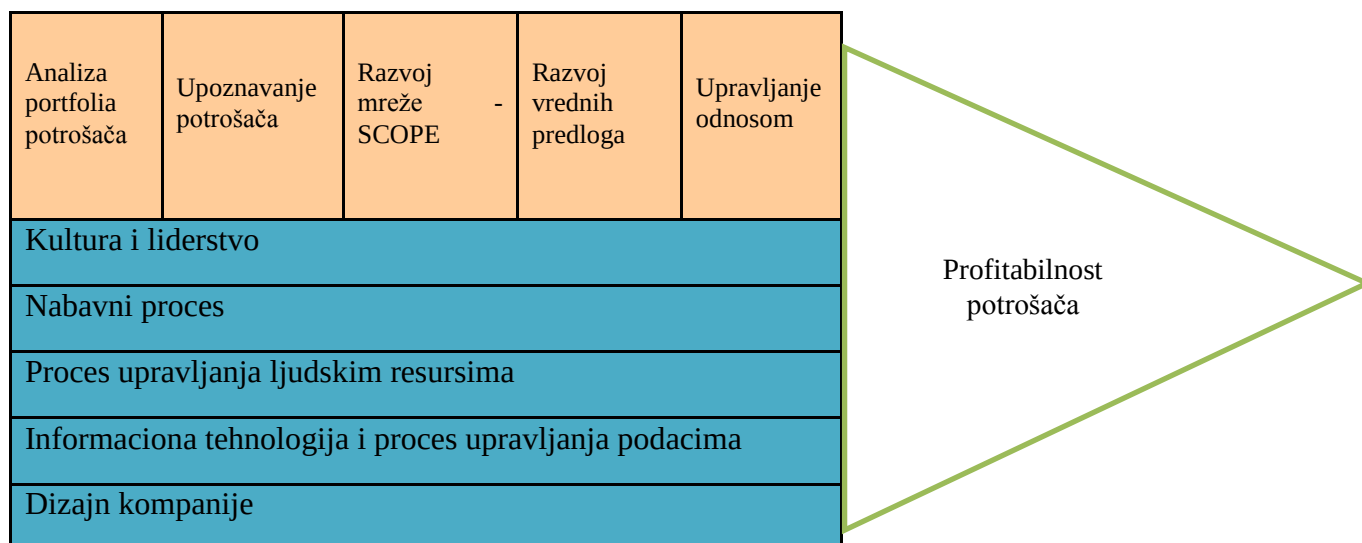
- Analiza portfolia potrošača
- Upoznavanje potrošača
- Razvoj mreže – SCOPE
- Razvoj vrednih predloga
- Upravljanje odnosom

³⁹ Jobber D, Fahy J. , *Osnovi marketinga* str. 272-274

⁴⁰ Živković R., *Ponašanje potrošača* str. 220

Kod CRM lanca vrednosti razlikuju se primarne aktivnosti i aktivnosti za podršku.

Slika 3.6 – **CRM lanac vrednosti**



IZVOR: Buttle F., *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, ELSEVIER Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2004. pp.40

CRM rešenja ne mogu biti presađena u svaku organizaciju sa apsolutnom sigurnošću da će posao procvetati. Da bise uspelo, CRM lanac vrednosti zahteva određenu organizacionu strukturu koja će to da podrži i izvede na pravi način. Ishodišna tačka mora biti o orijentaciji na što viši stepen satisfakcije potreba i želja potrošača.⁴¹

3.3 Primarne aktivnosti CRM lanca vrednosti

3.3.1 Portfolio analiza potrošača (CPA – Customer Portfolio Analysis)

CPA je prva faza CRM lanca vrednosti, a osnovni cilj je utvrđivanje onih segmenata klijenata koji imaju strateški značaj za banku. Banka nastoji da sa njima izgradi dobre dugoročne odnose na obostranu korist.

Suština sprovođenja CPA procesa je identifikacija mogućnosti za stvaranje profita u budućem vremenskom periodu, kako sa sadašnjim profitabilnim potrošačima tako i sa onima za koje se procenjuje da poseduju snažan profitni potencijal.

Portfolio analize potrošača se lakše i preciznije sprovode na B2B tržištima, jer na njima banke uglavnom posluju sa manjim brojem velikih klijenata pa je i lakše kreirati bazu podataka. Na B2C tržištima CPA proces se teže sprovodi zbog mnoštva potrošača.

⁴¹Milislavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga* str. 76

CPA proces počinje segmentacijom tržišta, kojom se banci pruža mogućnost da heterogeno potrošačko tržište podeli na manje grupe na osnovu odabranih kriterijuma. Na taj način utvrđuje se atraktivnost svakog segmenta. Strategijski značajni segmenti su predmet posebne pažnje marketara koji za ove potrošače moraju osmisлити specijalne programe lojalnosti. Proces segmentacije tržišta može se podeliti u nekoliko faza: 1) identifikacija poslovnog područja na kojem banka nastupa i analiza konkurenata; 2) utvrđivanje kriterijuma segmentacije; 3) analiza tržišta na bazi odabranih kriterijuma; 4) procena vrednosti segmenata; 5) izbor segmenata koji će se opsluživati.⁴²

Izbor pravog segmenta je važan preduslov stvaranja održive konkurentnosti banke. Danas, s obzirom na snažnu konkurenciju u bankarskom sektoru, mnoge male banke upravo svoju šansu za postizanjem poslovnog uspeha vide u osvajanju malih profitabilnih niša. Ovo je naročito izraženo u korporativnom bankarstvu. Na tržištu finalne potrošnje, visina kamatnih stopa na štednju stanovništva, povoljnost kredita, raznovrsnost povoljnosti koje nude kreditne i debitne kartice, kao i elektronsko bankarstvo važni su faktori privlačenja i zadržavanja klijenata. Na ovom polju poslovne aktivnosti, manje banke teže mogu biti konkurentne finansijski jačim rivalima. Međutim, na B2B tržištima lakše dolazi do izražaja prednost manjih banaka. Rad sa manjim brojem klijenata pruža mogućnost da do izražaja dođu sve prednosti koje sa sobom nosi CRM koncept.⁴³ Primeri iz poslovne prakse govore da manje banke, kroz uspešnu segmentaciju klijenata i pravilan izbor odgovarajuće poslovne niše, mogu uspešno parirati finansijski jačim konkurentima.

Prilikom procene vrednosti segmenata i donošenja konačne odluke o izboru segmenata koji će se opsluživati, potrebno je dati odgovore na pitanja koliko je atraktivan svaki segment i da li banka poseduje odgovarajuće resurse i mrežu za njegovo opsluživanje. (slika 3.7)

Slika 3.7: *Evaluacija atraktivnosti segmenata*

- Atraktivnost segmenta
 - Veličina segmenta, stopa rasta segmenta, osetljivost potrošača na cene proizvoda, pregovaračka moć kupaca, odnosi potrošača i dobavljača, barijere novim ulascima, broj i snaga konkurenata, mogućnosti za diferencijaciju.
- Usklađenost preduzeća i mreže
 - Da li su usklađeni ciljevi, misija, vizija i vrednosti kompanije sa njenim mogućnostima? Da li kompanija i njena mreža poseduju proizvodne, marketinške, tehnološke, ljudske resurse i likvidnost za realizaciju ukazanih mogućnosti?

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2005.god., Elsevier, Amsterdam, str. 108.

⁴²Marinković V., *Kreiranje baze lojalnih potrošača*, Kragujevac, EKONOMSKI HORIZONTI, 2008, 10, (1) str. 109–127

⁴³Palmer A., *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, 2005. god., str. 430.

Kada je reč o atraktivnosti segmenata važno je obratiti pažnju na veličinu segmenta, stopu rasta, trenutne odnose potrošača i banaka, izlazne i ulazne barijere, pregovaračku snagu klijenta, broj i jačinu konkurenata. Sa druge strane, kada govorimo o usklađenosti banke i njene poslovne mreže, važno je sagledati usklađenost ciljeva, vrednosti, vizije i misije stejkholdera koji čine mrežu. Takođe, neophodno je izvršiti analizu tehničko-tehnoloških, proizvodnih, marketinških, finansijskih i ljudskih resursa date banke i ostalih stejkholdera u mreži.⁴⁴

Prilikom sprovođenja CPA na B2B tržištima razvijeno je nekoliko tehnika koje se primenjuju. Jedan od poznatijih modela je dvostepeni portfolio model koji je razvio R.Fioka⁴⁵. U prvom koraku ovog modela, on deli potrošače u četiri segmenta u zavisnosti od strategijskog značaja klijenta i teškoće upravljanja odnosom sa klijentima.

Strategijski značaj klijenta određuju sledeće determinante: vrednost realizovanih transakcija klijenta, imidž i finansijske mogućnosti klijenta, tržišno liderstvo klijenta. Teškoća upravljanja odnosom sa klijentima se javlja zbog njegove pregovaračke pozicije, želja i finansijskih zahteva, visokog stepena inovativnosti usluga konkurentskih banaka, karakteristika konkurenata, njihovih snaga i slabosti. Na osnovu analize vrednosti ove dve varijable za svakog pojedinačnog klijenta može se formirati matrica 2x2 koja sadrži četiri polja. Svako polje označava jedan segment klijenata. (slika 3.8).

Slika 3.8: **Dvostepeni CPA model – korak 1**

Strategijski značaj klijenta

		Visok	Nizak
Teškoće upravljanja odnosima sa klijentom	Velike	Teški klijenti visokog strategijskog značaja	Teški klijenti nižeg strategijskog značaja
	Male	Laki klijenti visokog strategijskog značaja	Laki klijenti nižeg strategijskog značaja

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2005.god., Elsevier, Amsterdam, str. 115.

U drugom koraku klijenti se klasifikuju u devet segmenata u zavisnosti od intenziteta dve kriterijumske varijable: atraktivnosti klijenta i relativne snage odnosa banka-klijent. Kada se govori o atraktivnosti klijenta, Fioka ukazuje da se ona može proceniti na osnovu tržišnih faktora, faktora konkurencije na datom potrošačkom tržištu, finansijskih i ekonomskih faktora. Snaga odnosa sa klijentima je određena: vremenskim trajanjem odnosa, vrednošću realizovanih

⁴⁴ Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, str. 260

⁴⁵ Prilagođeno prema: Buttle F., *Customer Relationship Management*, Elsevier, Amsterdam, 2004.god., str. 114-116.

transakcija određenih klijenata iskazane kao procenat od ukupne vrednosti transakcija svih klijenata, ličnim prijateljstvom dve strane, kooperacijom u razvoju proizvoda i usluga, kulturnom distancom između banke i klijenta i geografskom distancom. (slika 3.9)

Slika 3.9: **Dvostepeni CPA model – korak 2**

Aktivnost klijenta	Velika	3	2	1
		6	5	4
	Mala	9	8	7
		velika	umerena	mala

Relativna snaga odnosa banka - klijent

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2005.god., Elsevier, Amsterdam, str. 116.

Posle segmentacije klijenata u jedno od devet polja, Fioka preporučuje tri strategije u zavisnosti od pozicije koju oni zauzimaju u formiranoj portfolio matrici 3x3:

- pojačati snagu odnosa (polja 1; 2; 4; 5) ;
- zadržati trenutnu poziciju (polja 3; 6; 9) ;
- povući se (polja 7; 8) .

Pored navedenih, koriste se još nekoliko analiza u CPA procesu, pre svega kada je reč o B2B tržištima. Njihovom primenom lakše se sagledava tržišni ambijent i dejstvo različitih makroekonomskih varijabli koji utiču na odnos banka-klijent. U savremenom marketingu može se izdvojiti nekoliko analiza čija je primena postala praksa kao što su: SWOT analize, PESTE, pet snaga konkurencije i BCG matrice.

Po svom strategijskom značaju za nastavak budućih odnosa sa preduzećem, možemo razlikovati nekoliko tipova potrošača:

- *potrošači sa visokim budućim CLV-om* – potrošači koji će u budućnosti postati snažan izvor profitabilnosti;
- *potrošači koji učestalo obavljaju transakcije* – njihov strategijski značaj se ogleda u ekonomiji obima tako što povećanjem broja transakcija dolazi do pada fiksnih troškova njihovog opsluživanja, a vremenom se pojačava njihova lojalnost;
- *benchmark potrošači* – svojim ponašanjem povlače sa sobom druge potrošače koji ih slede;
- *inspiratori* – su generatori ideja za poboljšanje uslužnog procesa i kao takvi uživaju ugled među menadžerima banke, zbog čega se njihovi predlozi, žalbe i specifični zahtevi lako mogu uvažiti i prihvatiti (u ovu grupu spadaju korporativni klijenti koji imaju strategijski značaj za poslovanje banke);

- *potrošači otvorenih vrata* – ova kategorija ne nudi veliki profit banci, ali je raspoložena da proba nove proizvode i usluge (kao što je npr. nova platna kartica koju banka uvodi na tržište), čime se stvaranju mogućnosti za ekspanziju tržišta;
- *tehnološki partneri* – mogu biti određene partnerske kompanije iz oblasti informacionih tehnologija koje postavljaju i servisiraju bankomate, održavaju računarsku mrežu unutar banke i sl.

U zavisnosti od strategijskog značaja određenog klijenta i kvaliteta uspostavljenog odnosa sa njim, možemo identifikovati nekoliko značajnih portfolio strategija⁴⁶:

- zaštita odnosa – ova strategija se koristi ukoliko je klijent profitabilan za banku;
- reinženjering odnosa – potrošač je trenutno neprofitabilan, ali on može biti izvor profita ukoliko se smanje troškovi određenih manje bitnih elemenata uslužne ponude;
- unapređenje odnosa – kroz pronalaženje novih mogućnosti može se povećati vrednost za potrošača i nivo njegove lojalnosti;
- žetva odnosa – ukoliko menadžment smatra da je dostignut najveći nivo profita koji proizilazi iz odnosa sa potrošačima i da će uskoro nastupiti kontinuirani par profita, korisno je smanjiti investicije, ili totalno prestati sa investiranjem u dalji razvoj odnosa. Ova strategija je korisna na opadajućim tržištima na kojima je vidna tendencija rasta troškova retencije potrošača, kao i njihov prelazak kod nekog od konkurenata;
- prekid odnosa – ova strategija se primenjuje na kategoriju istrošenih (sa SACK) potrošača koji ne donose profit;
- ponovno osvajanje potrošača – data strategija je prihvatljivakada se govori o strategijski značajnim potrošačima, koji su iz različitih razloga prešli kod nekog od konkurenata. Zato banka želi da razvije najpre program njihovog povratka, a zatim i odgovarajući program lojalnosti;
- početak odnosa – pošto su identifikovani novi potrošači sa visokim profitnim potencijalom neophodno je razviti plan njihovog privlačenja. Strategija početka odnosa je slična strategiji ponovnog osvajanja potrošača, stim što je ovde reč o novim potrošačima koji do sada nisu koristili usluge date banke.

3.3.2 Upoznavanje potrošača

Čitav CRM proces zasnovan je na kvalitetnom *database* marketingu i na bogatim i ažurnim bazama podataka. Ovi podaci pružaju osnovu za sprovođenje različitih analiza koje poboljšavaju poslovno odlučivanje, a pravilna upotreba dobijenih podataka omogućuje menadžerima ko, šta, zašto, gde, kako i kada donosi odluku o korišćenju finansijskih usluga.

U razvijenim zemljama sve veći broj kompanija investira u izgradnju sopstvene baze podataka koja im omogućuje da precizno utvrde ko su njihovi stvarni i potencijalni potrošači. Na osnovu analize podataka koji su uskladišteni u bazi se mogu koncipirati strategije za uspostavljanje i pojačavanje potrošačke lojalnosti.

⁴⁶ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004.god., str. 132-133.

Database marketing, ili marketing pomoću baze podataka, definiše se kao kompilacija imena i adresa sadašnjih i potencijalnih kupaca, koja se koristi u funkciji sprovođenja kvalitetne tržišne komunikacije, što rezultira u ostvarenju očekivanog obima prodaje i profita.

Jedna savremena definicija database marketinga ukazuje da je to proces segmentacije na osnovu kompjuterizovane baze podataka o stvarnim i potencijalnim kupcima, koji se sprovodi korišćenjem statističke analize sa ciljem targetiranja profitabilnih individualnih potrošača, a ne čitavog tržišta.⁴⁷

Primenom *database marketinga* najpre se formiraju liste stvarnih i potencijalnih kupaca, a zatim se planiraju i sprovede marketinške strategije putem kojim se pokušava dostići željeni komunikacioni efekat. Naročito je koristan za određivanje ciljnih tržišnih segmenata, povećanju broja kupovina kroz razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima, stimulisanje prodaje različitih kategorija proizvoda istoj grupi kupaca i postizanje konkurentske prednosti. Uspeh *database marketinga* može se postići jedino ako se obezbede adekvatni, precizni i ažurni podaci.

Formiranje listi o kupcima predstavlja krajnji rezultat *database marketinga*. One predstavljaju strukturirane kombinacije podataka o sadašnjim i potencijalnim kupcima na osnovu kojih se mogu predvideti njihove buduće namere u procesu kupovine. Postojanje ažurirane baze podataka olakšava i unapređuje proces marketing istraživanja.

Koncept *database marketinga* doživljava sve veću primenu u sektoru finansijskih usluga. Danas, mnoge banke poseduju baze podataka o svojim klijentima koje sadrže kako osnovne podatke o njima, tako i podatke o datumima i vrednostima realizovanih transakcija. Ovim putem, klijenti se mogu segmentirati na osnovu kriterijuma njihove profitabilnosti, čime se identifikuju njihovi najvredniji potrošači.⁴⁸

Database marketing je koristan instrument za analizu ponašanja potrošača i predviđanje budućih trendova, identifikaciju onih segmenata koji su atraktivni za kontaktiranje u vezi promocije novih usluga, utvrđivanje personalizovanih usluga koje se nude strategijski značajnim klijentima i praćenje zadržavanja klijenata. *Database marketing* predstavlja most koji spaja banku sa njenim klijentima i time unapređuje profitabilnost postojećih odnosa, isporučuje se željena usluga i stvara se održiva konkurentska prednost.

Baza podataka sadrži informacije o stvarnim i potencijalnim klijentima koje su prikupljene u određenom vremenskom periodu. Osim osnovnih ličnih podataka o klijentu, kvalitetna baza sadrži i podatke o geografskim, demografskim, sociološkim i psihografskim karakteristikama koje određuju njegovo ponašanje u procesu kupovine. Brojne informacije brzo zastarevaju, zbog čega se baza mora redovno ažurirati. Izgradnja baze podataka o klijentima sastoji se iz šest koraka⁴⁹:

⁴⁷ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008. god., str. 58-61.

⁴⁸ Gupta M.P., Shukla S., *Learning from Customer Relationship Management Implementation in a Bank*, Global Business Review, 2002. god., Vol. 3, str. 107.

⁴⁹ Prilagođeno prema: Buttle F., *Customer Relationship Management*, Elsevier, Amsterdam, 2004.god., str. 140.

- definisanje funkcija baze podataka;
- utvrđivanje neophodnih informacija;
- identifikacija izvora informacija;
- izbor tehnologija za kreiranje baze i izrada aplikacija za procesuiranje informacija;
- popunjavanje baze podataka;
- održavanje i ažuriranje baze podataka.

Kod baze podataka mogu se razlikovati dve osnovne funkcije: operativna i analitička. *Operativna* funkcija pomaže bankama da lakše obavljaju svakodnevne aktivnosti. Na taj način bankari imaju pristup informacijama vezanim za vrste i vrednosti finansijskih usluga koje klijenti koriste. *Analitička* funkcija omogućuje banci da optimizira vrednost koju kreira potrošači, kao i vrednost koju dobija od njih. Na osnovu analize prikupljenih podataka moguće je doneti određenu odluku, npr. banke mogu plasirati novu vrstu kreditne kartice koja pod povoljnim uslovima pruža mogućnost lojalnim klijentima da kupuju proizvode u određenim trgovinskim objektima.

Ključno pitanje koje se postavlja pred marketing menadžere je koje vrste informacija su neophodne za uspešnu implementaciju CRM strategije. Ovde je potrebno identifikovati sadašnje potrošače, sakupiti njihove kontakt podatke, podatke o realizovanim transakcijama, preferencijama, namerama, očekivanjima, podatke o troškovima privlačenja i zadržavanja potrošača iz prethodnih perioda, kao i podatke o onim elementima uslužne ponude sa kojima su potrošači u prošlosti bili izrazito nezadovoljni.

Kontakt podaci obuhvataju ime i prezime klijenta, adresu, broj telefona, faks i e-mail. Istorijski kontakt podaci pokazuju i sa kojim zaposlenim službenikom su potrošači ranije ostvarili kontakt, kada i koju finansijske usluge su tada koristili.

Namere se odnose na potencijalne buduće reakcije potrošača. Marketari moraju da procene verovatnoće budućeg korišćenja određenih finansijskih usluga. Pri tome, važno je ispitati preferencije potrošača i njihove stavove o uslužnoj ponudi konkurentskih banaka. Ovi podaci se dobijaju sprovođenjem marketing istraživanja i ukoliko se istraživački proces kontinuirano sprovodi, baza će sadržati aktuelne podatke.

Očekivanja se odnose na standarde definisane od strane potrošača koje bi proizvod/usluga trebalo da ispuni. Mogu se izdvojiti četiri nivoa hijerarhije očekivanja⁵⁰: idealni nivo – šta bi moglo biti; pretpostavljeni nivo – šta će biti; nivo minimalne tolerancije – šta mora biti; zasluženi nivo – šta bi trebalo da bude.

Mnogi poslovni subjekti su prenatrpani gomilom podataka iz kojih se može izvući veoma malo korisnih informacija. Koncept *data mining* (traganje kroz podatke, ili pronalaženje znanja u masi podataka) nastoje kao odgovor za rešavanje navedenog problema. Primena *data mining*-a je izražena u sektoru finansijskih usluga, naročito u bankarstvu. Data mining omogućuje da se modelira ponašanje potrošača, a takođe i za evaluaciju rezultata marketinških testova i pravilniju segmentaciju tržišta.

⁵⁰ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004.god., str. 144.

Pošto su definisane potrebne vrste informacija, sledeći zadatak istraživača je utvrđivanje izvora iz koga se one mogu prikupiti. Za primenu CRM koncepta u bankarstvu važan je značaj internih sekundarnih podataka koji se nalaze u arhivama različitih sektora unutar banke. Ovi podaci su korisni za segmentaciju tržišta, profilisanje potrošača, privlačenje potrošača i dr.

Pored činjenica koje mogu pružiti interni sekundarni podaci potrebno je utvrditi i eksterne izvore sekundarnih podataka. U tu svrhu korisno je doći i do podataka koje poseduju marketinške agencije, finansijske institucije i različite vladine i nevladine organizacije. Informacije o konkurentima mogu se dobiti iz njihovih izveštaja, konferencija za štampu, sajmovima, izložbama i u razgovoru sa nekim drugim interesnim grupacijama.

Kada se govori o izboru tehnologije i izradi aplikacija za procesuiranje informacija danas su relacione baze podataka postale standardna arhitektura CRM-a. Relacione baze skladište podatke u dvodimenzionalne tabele, gde je svaki red namenjen jednom individualnom potrošaču, dok je svaka kolona namenjena određenom parametru. Ukrštanjem redova i kolona dobijaju se rezultati koje ostvaruje svaki individualni klijent po osnovu preciziranih parametara. Primenom specijalizovanih softvera podaci se mogu međusobno kombinovati što pruža mogućnost sprovođenja brojnih analiza.⁵¹

Na osnovu analize prikupljenih podataka može se vršiti i predviđanje prodaje i to za različite proizvode, grupe potrošača, regione i vremenske intervale. Ubacivanjem u napred određenih vrednosti pojedinih varijabli, softver sprovodi različite projekcije.

Pošto je doneta odluka o vrsti informacija koje su potrebne, načinu njihovog skladištenja i upotrebe, sledeći korak je unos podataka u bazu. Da bismo bili sigurni da je baza snabdevena odgovarajućim podacima, neophodno je da budu ispunjeni sledeći uslovi:

- verifikovanost podataka – to znači da je potrebno uneti podatke u bazu u izvornoj formi, to jest kao što su pronađeni u originalnom izvoru;
- validnost podataka – uneti podaci moraju biti tačni i aktuelni;
- podaci se ne smeju duplirati i više puta unositi u bazu – ova pojava se ispoljava ako se jedan isti podatak javlja u dva ili više izvora zbog čega postoji opasnost da se on nekoliko puta unese u istu bazu, specijalno dizajnirani softveri mogu pomoći da se eliminiše dupliranje podataka;
- potrebno je omogući međusobno spajanje podataka iz različitih baza – ovaj uslov je naročito značajan ukoliko kompanija koristi veći broj baza, među kojima su određene baze dizajnirane za unos eksternih podataka, dok su ostale baze dizajnirane za unos internih podataka (interni podaci u zavisnosti od izvora iz kog potiču mogu biti razvrstani u veliki broj baza).

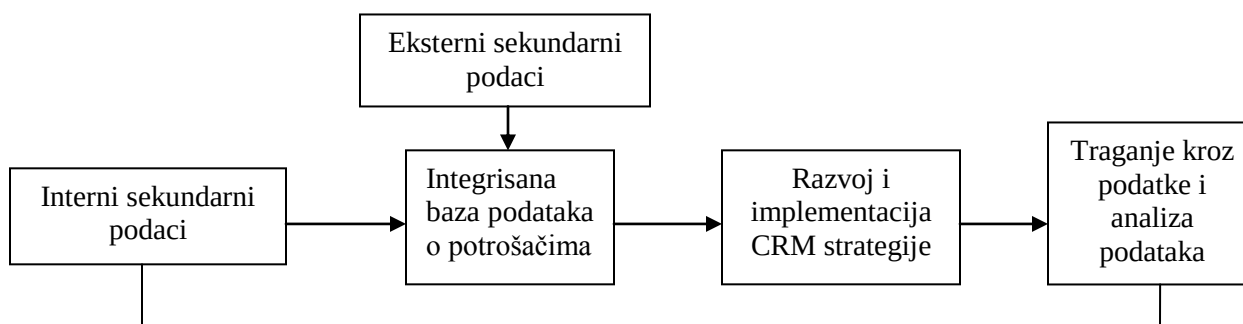
Baze podataka o klijentima omogućuju uvid u broj i socio-ekonomsku strukturu klijenata različitih filijala. Vrednost gošnjeg prometa klijenta i ušestalost realizacije transakcija su dva podatka od izuzetne važnosti za bankare. Vremenska serija, koja prikazuje uzastopne varijacije u

⁵¹Marinković V., Kreiranje baze lojalnih potrošača, Kragujevac, EKONOMSKI HORIZONTI, 2008, 10, (1) str. 109–127

vrednostima ovih varijabli, pruža mogućnost istraživaču da utvrdi trendove u ponašanju klijenata i da predvidi tokove buduće poslovne aktivnosti. Baza podataka se mora redovno ažurirati i održavati kako bi se obezbedila aktuelnost podataka (promena posla, promena adrese itd.).

Održavanje baze podataka je važno zbog: osiguravanja unosa podataka o novim transakcijama i promotivnim kampanjama, čišćenja dupliranih podataka, da bi se revidirali svi fajlovi i dokumenti, u cilju brisanja potrošača koji već duže vreme ne koriste finansijske usluge i radi ažuriranja dosijea o potrošaču.

Pojedine banke mogu koristiti jedinstvenu bazu u koju se unose svi relevantni podaci razvrstani po preciziranim parametrima, dok neke druge banke mogu posedovati veći broj baza. Posebne baze mogu se formirati za potrebe različitih sektora, kao što su sektor za marketing, prodaju, usluge i dr. Da bi se dobio precizniji uvid u stavove, preferencije i namere potrošača, potrebno je da se izvrši međusobna integracija relevantnih internih i eksternih podataka u različite svrhe. (slika 3.10)



Slika 3.10: **Integracija podataka**

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2004..god., Elsevier, Amsterdam, str. 159.

Neadekvatno sprovođenje ove aktivnosti vodi ka neefikasnoj primeni CRM strategije, a jedno od rešenja navedenog problema je formiranje centralizovane baze podataka u kojoj bi se skladištili najvažniji podaci iz ostalih baza.

Uočljiv je uzlazni trend primene *database* marketinga u savremenom bankarskom poslovanju. Svaka filijala može imati posebnu bazu podataka o klijentima, a podaci iz različitih banaka se procesuiraju centralnoj banci koja se nalazi u sedištu banke. Na taj način, stiče se uvid u specifične potrebe i zahteve klijenata različitih filijala po osnovu brojnih kriterijuma.

Koncipiranje marketing strategije banke je nezamislivo bez podrške adekvatnog informacionog sistema o potrošačima (*customer information system* – CIS). Kompleksni uslovi savremenog bankarskog poslovanja, koje karakterišu pojačana konkurencija, razvoj interneta i raznolikost potreba i želja potrošača, nametnuli su praćenje trendova u ponašanju potrošača kao

nužnu pretpostavku opstanka i postizanja poslovnog uspeha.⁵² CIS pruža mogućnost da se sprovede analiza realizovanih transakcija, čime se stiče uvid u stepen korišćenja određenih proizvoda/usluga od strane svakog pojedinačnog klijenta.

Primer banke koja aktivno koristi bazu podataka za skladištenje informacija o lojalnosti klijenata je Kanadska Kraljevska banka. Njihova obimna baza podataka sadrži informacije o približno devet miliona korisnika usluga i ona je dostupna preko interneta svim kancelarijama i ekspoziturama ove banke. Menadžeri banke su zaključili da su njihovi klijenti koristili u proseku samo tri vrste finansijskih usluga koje pruža Kraljevska banka. Sa druge strane, ovi klijenti su koristili ukupno četrnaest vrsta finansijskih usluga preko drugih bankarskih i nebankarskih institucija. Zato je menadžment koncentrisao svoje resurse na postojeće korisnike u funkciji porasta njihovog učešća u kupovini. Rezultat je bio impresivan rast profita.⁵³

3.3.3 Razvoj mreže

Tržišna pozicija kompanije zavisi od niza veza i odnosa koje one uspostavljaju sa različitim stejkholderima. Performanse određene kompanije uslovljene su ne samo njenim kompetencijama, nego i snagama i slabostima ostalih članova mreže. Mreža predstavlja koaliciju organizacija koje zajednički rade na ostvarenju ciljeva određenog poslovnog subjekta koji se nalazi u centru mreže. Ponekad, članovi mreže mogu biti slabije povezani, ali u nekim granama kao što su na pr. automobilska industrija, ovi odnosi su obično veoma čvrsti i gotovo je nemoguće da firma koja se nalazi u centru mreže može kvalitetno izvršavati svoje aktivnosti bez podrške ostalih članova. Neuspešno izvršenje funkcija bilo kog člana negativno se odražava na performanse centralne organizacije, tako da unutar mreže lako može nastati haos i dezorganizacija.

Sve mreže ne poseduju identičan sistem odnosa između članica. Jačina odnosa varira od snage centralnog preduzeća, snage ostalih članica, usklađenosti ciljeva, međusobne bliskosti, prirode delatnosti i dr. Savremeni poslovni ambijent primorava i ona najjača preduzeća da makar u određenoj meri investiraju u razvoj sopstvene mreže.

Brojni korporativni klijenti posluju sa više banaka istovremeno. Ovo je naročito izraženo kod velikih i srednjih preduzeća koja imaju velike finansijske potrebe. Za mnoge od njih, saradnja sa jednom bankom ne može da podmiri njihove finansijske zahteve s obzirom na obim i složenost posla. Uprkos činjenici da mogu biti veoma zadovoljni kvalitetom uslužne ponude određene banke, ovakva preduzeća sarađuju sa velikim brojem tržišnih aktera u mreži. U tom kontekstu posmatrano, može se konstatovati da velika i srednja preduzeća imaju razgranatiju mrežu dobavljača finansijskih usluga u odnosu na mala preduzeća.⁵⁴

⁵² Marinković V., *Uloga marketing informacionog sistema u procesu donošenja odluka*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2006. godine., broj 1-2, str. 30.

⁵³ Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, god., str. 272.

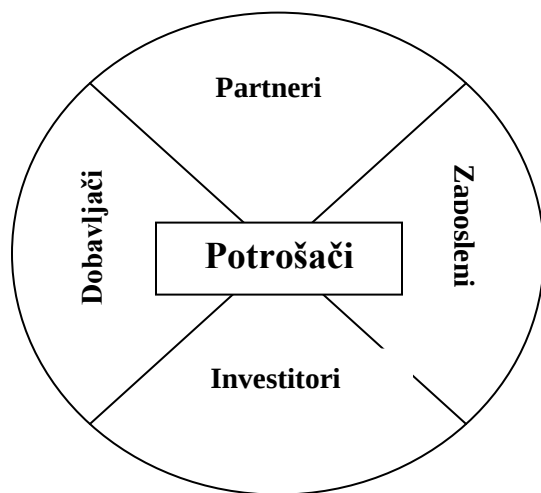
⁵⁴ Gummeson E., *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam, 2008. god., str. 91.

U proteklim decenijama, banke su dominirale finansijskim sistemom. Banke su bile ispred ostalih finansijskih institucijama kada je reč o uslugama štednje i investiranja, plaćanja i zaštite od rizika i odobravanja kredita. Vremenom, učešće banaka na finansijskom tržištu je u znatnoj meri opalao pojavom drugih finansijskih institucija (štedna i kreditna udruženja, fondovi tržišta novca, hedging kompanije, brokerske i dilerske kompanije, osiguravajuće kompanije i sl.). Mnoge od ovih institucija danas su konkurenti bankama, ali često se javljaju i u ulozi partnera prilikom kreiranja različitih poslovnih poduhvata. U Sjedinjenim Državama banke su pre samo jednog veka držale dve trećine sredstava i prihoda svih finansijskih institucija. Međutim, u provm kvartalu 2003. god., svega dvadeset procenata sredstava finansijskog tržišta SAD bilo je u rukama banaka.⁵⁵

Upravljanje odnosima unutar mreže (*Network managment*) je esencijalna podrška implementacije CRM procesa. Ciljevi CRM-a lakše se mogu ostvariti ukoliko centralno preduzeće ordinira svoje aktivnosti sa svojim članovima. Network managment pomaže postizanju tri osnovna zadatka koji direktno uslovljavaju efikasnost CRM procesa, a to su: identifikacija zahteva mreže, procena snage i slabosti njenih članica i upravljanje performansama mreže. Network managment takođe pruža uputstvo članicama mreže o standardima kvaliteta koji moraju biti ispunjeni. Efikasno upravljanje odnosima unutar mreže pomaže centralnoj kompaniji da bolje identifikuju zahteve svojih potrošača i da im isporuči vrednost plus.

SCOPE je jedan od modela mreže koji ukazuje da se poslovna mreža sastoji iz pet elemenata. To su: dobavljači (S – suppliers); potrošači (C – consumers); vlasnici i investitori (O – owners/investitors); partneri (P – partners); zaposleni (E – employees). (slika 3.4)

Centralno preduzeće nalazi se u ulozi potrošača (C), dobavljači, investitori i partneri su eksterni, dok su zaposleni interni element mreže. SCOPE model poseban akcenat stavlja na rasvetljavanje prirode odnosa između centralnog preduzeća i ostalih članica mreže. Centralno preduzeće je figurativno dobilo naziv potrošač u ovom modelu, jer ono, koristeći usluge ostalih članova, pokušava da ostvari sopsstvene ciljeve.



Slika 3.11: **SCOPE model**

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2004.god., Elsevier, Amsterdam, str. 184.

⁵⁵ Rose P., Hudgins S., *Bankarski menadžment I finansijske usluge*, Data status, 2005. god., Beograd, str. 8-9.

Kada se govori o odnosima između preduzeća i njegovih dobavljača mogu se uočiti nekoliko trendova koji karakterišu ovu poslovnu saradnju, a to su: smanjenje broja dobavljača, *category management*, alijanse razvoja novih proizvoda i e-kupovina. Trend smanjenja broja dobavljača karakterističan je za savremeno poslovanje, čime se smanjuju troškovi, a utrošice se manje vremena i napora u traganju za novim dobavljačima. Dugoročna saradnja sa nekoliko dobavljača pojačava i pregovaračku poziciju preduzeća i pruža mu mogućnost da ostvari izvesne popuste pri narudžbini. Kompanija i njen dobavljač međusobno razmenjuju informacije u funkciji ublažavanja rizika, sniženja troškova i poboljšanja profitabilnosti procesa.

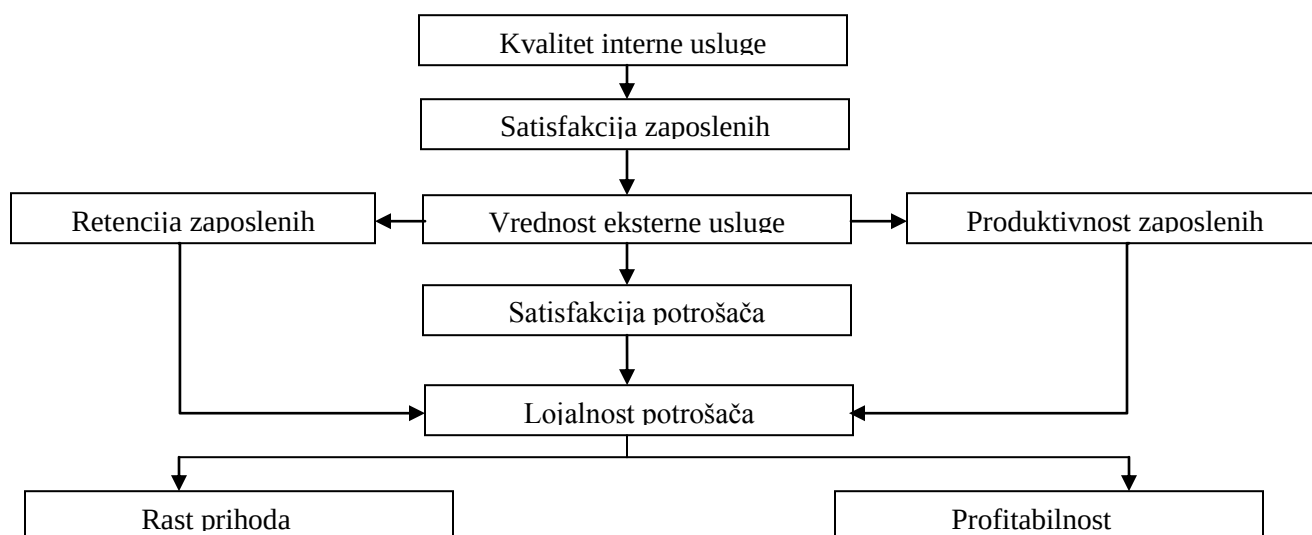
Category management tretira grupu povezanih proizvođača kao jedinstvenu strategijsku poslovnu jedinicu. Fokus je na kategoriji proizvoda, a ne na pojedinačnom proizvodu. *Category management* se može opisati kao proces upravljanja kategorijom proizvoda u funkciji smanjenja distance i razvijanja kooperacije između kompanije i njenog dobavljača. Njihova međusobna saradnja je usmerena ka kreiranju kategorije proizvoda koja će pružiti vrednost dobavljaču, kompaniji i finalnim potrošačima. Savremeno poslovanje takođe karakterišu i elektronski oblici saradnje između preduzeća i dobavljača, kao i zajednički naponi različitih preduzeća u razvoju novih proizvoda.

Investitori (*investitors/owners*) ulažu u CRM projekte sa namerom da ostvare odgovarajući prinos na uložena sredstva. Koliki će biti prinos na investicije i kada se on može očekivati, u velikoj meri zavisi i od toga da li su ova ulaganja usmerena ka projektima strategijskog, operativnog ili analitičkog CRM-a.

Partneri su značajni element poslovne mreže centralnog preduzeća. Reč je o drugim kompanijama koje aktivno sarađuju sa centralnom firmom u funkciji ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Različite partnerske kompanije generalno se mogu svrstati u dve grupe u zavisnosti od toga da li one pomažu centralnoj kompaniji da kreira (benchmark kompanije, grupe za zaštitu potrošača, sponzorske grupe i dr.), ili one koje isporučuju vrednost (agenti, brokeri, franšizing partneri, konzorcijumi). (slika 3.12) .

Poslednji element SCOPE modela su zaposleni i oni predstavljaju jedini interni element poslovne mreže. Zaposleni radnici su tzv interni potrošači preduzeća i bez njihovog zadovoljstva u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, nemoguće je potrošačima kreirati i isporučiti superiornu vrednost. Na slici 8 je prikazano da je najpre potrebno obezbediti satisfakciju zaposlenih, koja će omogućiti retenciju zaposlenih, podizanje nivoa produktivnosti i stvaranje superiorne vrednosti usluga. Kao posledica toga proizilazi satisfakcija potrošača, koja vodi ka lojalnosti. Tek sa bazom lojalnih potrošača preduzeće može računati na rast prihoda i priliv profita na dugi rok.⁵⁶

⁵⁶ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004. god., str. 219-220.

Slika 3.12: *Lanac profitabilnosti usluge*

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2004.god., Elsevier, Amsterdam, str. 220.

Struktura SCOPE modela na bankarskom tržištu sadrži sve prethodno pomenute elemente. Međutim važno je uočiti izvesne specifičnosti koje ukazuju na činjenicu da na bankarskom tržištu nemaju svi modeli elementa podjednak značaj. Uloga zaposlenih je, kao i u mnogim drugim delatnostima veoma značajna, ali je značaj dobavljača u određenoj meri manje naglašen nego što je slučaj sa nekim drugim granama. U dobavljače banaka možemo svrstati kompanije koje postavljaju i servisiraju bankomate, kao i kompanije koje održavaju mrežu računara. Različite finansijske institucije, poput brokerskih i dilerskih kompanija, osiguravajućih kompanija, penzionih fondova i hipotekarnih kompanija, mogu se naći u ulozi partnera banaka. Klijenti banaka se u ovom modelu nalaze u ulozi investitora. Oni investiraju određene svote novca u banku, sa namerom stvaranja prinosa na uložena sredstva. Takođe klijenti mogu biti i vlasnici akcija banaka sa kojom sarađuju.⁵⁷

Kada je reč o bankarskom sektoru, može se očekivati da će u budućnosti veliki broj banaka sklopiti određene kooperativne aranžmane sa osiguravajućim kompanijama. Na ovaj način, dve kompanije partnerski posluju u sveri prodaje životnog i penzionog osiguranja. Značajno je pomenuti partnerski aranžman koji su sklopili Credy banka a.d. Kragujevac i Delta Generali u cilju zajedničke prodaje polise osiguranja građanima. Od ovakve saradnje obe kompanije imaju određenu korist, Delta Generali dobija lakši pristup klijentima Credy banke, a sama banka ubira proviziju od prodatih polisa.⁵⁸

⁵⁷ Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, str. 278.

⁵⁸ Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, str. 278.

3.3.4 Razvijanje vrednosti u ponudi

Četvrta faza CRM lanca vrednosti je razvoj vrednosti u ponudi. Do ove etape banka je identifikovala i upoznala svoje potrošače i obezbedila mrežu za njihovo opsluživanje. Da bi se razvili dugoročni odnosi, potrebno je kreirati i isporučiti superiornu vrednost potrošačima. Zato je važno shvatiti šta zapravo predstavlja vrednost za potrošača i koji su to izvori stvaranja vrednosti. Fokus mnogih preduzeća bio je na proizvodu kao glavnom izvoru vrednosti. Uspon marketing orijentacije pokazao je da i drugi elementi uslužne ponude mogu biti značajni u stvaranju konkurentne prednosti, što znači da bez kvalitetnog pružanja dodatnih usluga teško se može očekivati da generički proizvod može izazvati zadivljenost potrošača.

Lojalni potrošači su veoma vredna, možda i najvrednija imovina preduzeća i kao takvi predstavljaju stabilan izvor dugoročne profitabilnosti preduzeća. Poslovni subjekti su svesni činjenice da je stvaranje baze lojalnih potrošača dugotrajan i mukotrpan posao. Savremeno poslovanje pokazuje da je mnogo lakše ući u određeni posao, nego zadržati se u njemu. Zbog toga se danas pridaje veliki značaj zadržavanju u odnosu na privlačenje potrošača.

Da bi banka mogla da obezbedi adekvatnu stopu zadržavanja potrošača ona mora biti u stanju da kontinuirano kreira i isporučuje vrednost svojim potrošačima. Kreiranje vrednosti je višefazni proces koji zahteva adekvatnu saradnju različitih sektora u banci.

Vrednost za potrošača predstavlja kombinaciju koristi i žrtava koje se javljaju kada potrošač kupuje i koristi određeni proizvod ili uslugu da bi zadovoljio svoje potrebe. V. Caitaml navodi više značenja koje može imati vrednost za potrošača⁵⁹:

- vrednost se ogleda u niskoj ceni – za neke segmente potrošača niska cena predstavlja najbolju vrednost;
- vrednost je dobijanje onih atributa koje je potrošač očekivao kada je kupovao određeni proizvod ili uslugu – pojedini potrošači posmatraju vrednost pre svega sa aspekta koristi koje nudi, a ne sa aspekta njegove cene;
- vrednost je dobijeni kvalitet za cenu koja je plaćena – mnogi potrošači smatraju da je vrednost razmena kvaliteta proizvoda i novca kojim se isporučeni kvalitet mora platiti;
- vrednost je sve što potrošač dobija kao nagradu za žrtvovanje koje je podneo – ovakav pristup vrednosti u prvi plan izdvaja koristi koje proizvod pruža i žrtvu, tj. psihološki, fizički, vremenski i finansijski napor koji je potrošač uložio ne bi li došao u posed proizvoda i uživao u njegovim atributima.

BancOne iz Kolumbije, u državi Ohajo, svoju marketinšku strategiju kreiranja vrednosti klijentima, bazirala je, između ostalog, i na snažnim vizuelnim efektima unutar filijala. Kada klijent uđe u filijalu, na njega će prvi utisak ostaviti neonsko svetlo koje njegovu pažnju privlači osvetljavanjem usluga koja različita odeljenja banke nude. Takođe, neonsko svetlo jasno pokazuje i posebne ponude koje banka toga dana pruža klijentima. Na samom ulazu u filijalu je i tzv. informativni šalter, na kojem klijenti mogu dobiti sve neophodne informacije o uslugama

⁵⁹ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004. god., str. 227-228.

koje se nude i brojevima šaltera na kojima se pružaju date usluge. BancOne svojim klijentima pruža i određene specifične usluge kao što su planiranje putovanja i osiguranja.⁶⁰

Menadžment mora shvatiti da briga o klijentima podrazumeva primenu pristupa „marketing 1 prema 1“. Ono što impresionira jednog klijenta, na drugog možda neće ostaviti pozitivan utisak i to je razlog zašto se usluge teško mogu standardizovati. Poštovanje i personalizovana briga o svakom pojedinačnom klijentu je imperativ uspešnog bankarskog poslovanja i sredstvo pružanja dodatne vrednosti.

Marketing odnosa sa potrošačima je važan koncept poslovnog uspeha u bankarstvu. Uvek treba unarpeđivati odnose sa klijentima. Uspešna komunikacija sa klijentom, kompletni kadrovi i moderna informaciona tehnologija su tri važna elementa marketinške strategije banke. Dobar odnos sa klijentima važan je faktor konkurentnosti banke i postizanje odgovarajućih poslovnih rezultata u dinamičnoj tržišnoj utakmici. U ostalom primena CRM koncepta pokazala se veoma korisnom naročito u bankarstvu, automobilskoj industriji i industriji softvera i personalnih računara. Bez adekvatne podrške finansijskog sektora, marketing teško može pomoći banci da ostvari dugoročnu profitabilnost. Brojni klijenti prilikom izbora banke prvenstveno obraćaju pažnju na visinu kamatnih stopa i povoljnost kredita, a velika preduzeća se pre svega oslanjaju na banke koje su sposobne da podmire njihove finansijske zahteve.

Savremeni potrošači imaju nekoliko važnih karakteristika koje ih razlikuju od njihovih prethodnika, oni su dobro informisani o ponudi željenih proizvoda i usluga. Njihovi stavovi imaju bitan uticaj na koncipiranje marketinških strategija preduzeća. Savremeni potrošači su veomazahtevni, marketinški obrazovani i poseduju makar skromno znanje o informacionim tehnologijama. Navedene karakteristike promenile su lice tradicionalnih potrošača, usled čega su i preduzeća bila primorana da prihvate principe marketing orijentacije kako bi ostala konkurentna na tržištu.

Vrednost za savremenog potrošača ne sastoji se samo u funkcionalnoj koristi koju proizvod pruža, nego ona uključuje i niz propratnih elemenata. Za kompaniju je važno da identifikuje izvore stvaranja vrednosti za potrošača. Generalno gledano, ovi izvori se nalaze u elementima proizvodnog i uslužnog marketing miksa. (slika 3.13)

Slika 3.13: *Izvori vrednosti za potrošače*

Proizvodni marketing miks	Uslužni marketing miks
- Proizvod	- Proizvod
- Cena	- Cena
- Promocija	- Promocija
- Distribucija	- Distribucija
	- Ljudi
	- Uslužni ambijent
	- Procesi

Izvor: Buttle F., *Customer Relationship Management*, 2004.god., Elsevier, Amsterdam, str. 233.

⁶⁰ Rose P., Hudgins S., *Bankarski menadžment I finansijske usluge*, Data status, Beograd, 2005. god., str. 654.

Kada je reč o uslužnim organizacijama, dodata tri elementa marketing miksa mogu imati ključnu ulogu u kreiranju vrednosti za potrošače, a to su: ljudi, procesi i fizički ambijent. Ovi elementi produbljuju strukturu tradicionalnog 4P koncepta. Kod uslužnih organizacija poput banaka, stručnost, ažurnost i ljubaznost kadrova, sam ambijent unutar poslovnih prostorija, kao i kvalitet implementacije procesa pružanja usluga mogu biti presudne determinante lojalnosti klijenta. Internet bankarstvo i pogodnosti koje ono nudi klijentima važan su izvor vrednosti plus. Danas klijenti, posetom veb sajtu banke i ukucavanjem korisničkog imena i šifre na portalu, mogu da pogledaju stanje na svom računu, izvrše on-line konverziju valuta, prebace novac na štednu knjižicu i slično. Ovakve pogodnosti postale su standard u modernom bankarskom poslovanju.⁶¹

Sledeći podaci ukazuju na vidan rast u korišćenju usluga internet bankarstva. Procenjuje se da je tokom 2000. god. oko 34,4 miliona ljudi koristilo usluge internet bankarstva, da bi se ovaj broj povećao na čak 122,3 miliona u 2004. Finska je tipičan primer zemlje za čije građane internet bankarstvo predstavlja izvor dodatne vrednosti. Prema podacima OECD-a, u aprilu 2005. godine, oko 2,6 miliona finaca (polovina od ukupne finske populacije) koristilo je usluge internet bankarstva. Svega 3% finaca, realizuje plaćanja ili neke druge transakcije u samoj filijali.⁶²

Pogodnosti koje pružaju ATM bankomati su još jedan izvor dodatne vrednosti za banku. Pored željene sume novca koju klijent želi da podigne, bankomati pojedinih banaka nude i različite raznovrsne usluge kao što su karte za autobus, voz, kulturne i sportske manifestacije.

Primer novog bankarskog proizvoda su i automatizovane mašine koje odobravaju pozajmnice. Ovi kompjuterski terminali dozvoljavaju klijentu da podnese zahtev za pozajmnicom ukucavanjem na terminalu tražene informacije. Od klijenta se zahteva da odgovori na niz pitanja u cilju provere identiteta i kreditne sposobnosti. Ukoliko mašina odobri zajam, potrebno je da se klijent potpiše na elektronskom jastučetu. Posle toga, klijent ili prima ček na odobreni iznos, ili mu se novac uplaćuje na tekući račun.

Marketing orijentacija banaka pružila je klijentima niz pogodnosti u korišćenju bankarskih usluga (e-banking, telefonsko bankarstvo, ATM, SMS poruke, razne vrste kartica). Ipak, marketinški orijentisana banka uvek traga za pronalaženjem novih izvora dodatne vrednosti čime se stvaraju uslovi za isporuku superiorne usluge. Kooperativni aranžmani sa osiguravajućim kompanijama i prodaja polisa životnog i penzionog osiguranja klijentima su primer nove bankarske usluge i stvaranja vrednosti plus. Banke takođe mogu pružiti finansijske savete svojim klijentima kada je reč o korišćenju kredita, štednji ili investiranju sredstava. Danas, spektar finansijskih savetodavnih usluga obuhvata i asistiranje pri izradi poreskih prijava i finansijskih planova, kao i pružanje konsultantskih usluga klijentima o tržišnim mogućnostima u zemlji i inostranstvu.

⁶¹Dandapani K., Karels G., Lawrence E., *Internet banking services and credit union performance*, Managerial Finance 2008. god., Vol. 34, No.6, str. 438.

⁶²Maenpaa K., Kale S., Kuusela H., Mesiranta N., *Consumer perceptions of Internet banking in Finland: The moderating role of familiarity*, Journal of Retail and Consumer Services, 2007.god.

3.3.5 Upravljanje odnosa sa potrošačima

Petu i finalnu fazu CRM procesa predstavlja upravljanje odnosima sa potrošačima. Jednom izgrađene odnose potrebno je stalno održavati, unapređivati i jačati. CRM koncept predstavlja koristan investicioni program koji se sprovodi sa ciljem obezbeđivanja buduće profitabilnosti. Ne postoji idealna CRM strategija, nego je ona specifična u zavisnosti od resursa kojima raspolaže određena banka. Dugoročna profitabilnost banke zavisi od njene sposobnosti da privuče i zadrži klijente.⁶³

Inicijalna aktivnost CRM procesa je privlačenje (akvizicija) potrošača. Od nje u velikoj meri zavisi uspešan start banke na tržištu finansijskih usluga. U nekim situacijama, privlačenje je od ključnog značaja za uspeh poslovne strategije banaka zbog inertnosti pojedinih klijenata kada je reč o gašenju računa i prelaska kod konkurentne banke. Na ovakav vid ponašanja klijenata u određenoj meri utiču troškovi zamene banke.

Prilikom koncipiranja akvizicionog plana menadžment mora pronaći jasne odgovore na tri pitanja: Koje potencijalne potrošače je potrebno targetirati; Kako im pristupiti; Koja je najbolja ponuda za njihovo privlačenje. Menadžment najpre jasno mora definisati pojam novog potrošača. Ovi potrošači se generalno mogu svrstati u dve kategorije: potrošači koji do sada nisu koristili usluge banke; i potrošači koji su korisnici proizvoda i usluga banke, ali koji nisu koristili novi proizvod koji se uvodi na tržište. Pristup i strategije privlačenja potrošača ne moraju biti isti za obe navedene kategorije. Troškovi privlačenja potrošača koji do sada nisu koristili proizvode i usluge banke mogu biti veoma visoki naročito ako su ti potrošači privrženi nekoj od konkurentskih banaka.⁶⁴

Kao korisne vidove akvizicije koriste se različiti oblici tržišnog komuniciranja. Jedno od toga je liderstvo u mišljenju koje predstavlja moćnu i dinamičnu silu. Lideri u mišljenju su obično specijalisti za određene kategorije proizvoda o kojima pružaju informacije drugim potrošačima, i kao takvi mogu imati snažan uticaj na formiranje i promenu stavova onih pojedinaca koji od njih primaju informacije. Njihovi stavovi o proizvodima i uslugama bazirani su na iskustvu, tako da lideri u mišljenju uživaju veliko poverenje među različitim kategorijama potrošača. Za razliku od same kompanije koja gotovo uvek samo hvali svoje proizvode, lideri u mišljenju pružaju kako pozitivne, tako i negativne informacije o određenom proizvodu. Na B2B tržištima, određena kompanija koja koristi finansijske usluge neke banke može biti lider u mišljenju. S obzirom na to da je ovde reč o manjem broju klijenata nego što je to slučaj sa tržištima finalne potrošnje, kompanija koja igra ulogu lidera u mišljenju može biti najjače oružje u privlačenju drugih kompanija.⁶⁵

⁶³ Wisserkirchen C., Vater D., Wright T., Backer P., Detrick C., *The customer-led bank: converting customers from detractors into fans*, Strategy & Leadership, 2006. god., Vol.34, No.2., str. 10.

⁶⁴ Buttle F., *Customer Relationship Management*, Elsevier, Amsterdam, 2004. god., str 270-271.

⁶⁵ Solomon M., Bamossy G., Askegaard S., Hogg M., *Consumer behavior: A European Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow 2006. god., str. 374-375.

Od ostalih najčešće korišćenih izvora za privlačenje potrošača su PR banke, njen veb sajt, telefonsko pozivanje odabranih potrošača i informisanje o ponudi finansijskih usluga, slanje promotivnih e-mailova. Na B2C tržištima najčešće korišćeni instrument tržišnog komuniciranja je privredna propaganda.

Izbor ključnih pokazatelja je još jedan važan element akvizicionog plana. Ovi pokazatelji predstavljaju merilo efikasnosti čitavog procesa privlačenja potrošača. F. Batl navodi tri važna pokazatelja. To su broj potrošača koje je banka uspela da privuče, troškovi privlačenja po pojedinačnom potrošaču i vrednost privučenog potrošača.⁶⁶

Uprkos značaju koji privlačenje potrošača ima za uspeh marketing strategije, savremen marketing orijentisane kompanije pridaju veći značaj zadržavanju potrošača. Ovakav stav se bazira na činjenici da brojna istraživanja ukazuju da porast stope retencije ima jači uticaj na poboljšanje vrednosti za potrošače i vrednosti same kompanije u odnosu na smanjenje troškova akvizicije. Tačna je činjenica da je generalno uvek ući, nego održati se u određenoj sferi poslovanja. Privlačenje potrošača je prvi i inicijalni korak CRM procesa i osnova za formulisane strategije retencije. Kompanije koje su zaistate marketing orijentisane znaju da su privlačenje i zadržavanje potrošača dva tesno povezana procesa.

Privlačenjem potrošača banka će biti u stanju da obezbedi kratkoročnu, tekuću profitabilnost, a da bi se stvorio i održao profit na dugi rok, potrebno je koncipirati adekvatne strategije zadržavanja potrošača. Na ovaj način, banka stvara stabilnu bazu lojalnih potrošača sa kojima će izgrađivati dugoročnu saradnju.

Prilikom sastavljanja retencionog plana, banka mora odgovoriti na nekoliko važnih pitanja: koji potrošači su targetirani za zadržavanje; koji su reticioni ciljevi banke; koje će se strategije zadržavanja primeniti; na koji način se mere performanse sprovedenog plana zadržavanja.⁶⁷ Ovo su vrlo osetljiva pitanja jer uspešno realizovan plan retencije implicira seriju pozitivnih poslovnih efekata.

Zadržavanje potrošača pokazuje broj potrošača koji koriste proizvode i usluge preduzeća na kraju poslovne godine, iskazan kao procenat od broja potrošača koji su bili aktivni po pitanju ovih kupovina na početku date godine. Analogno tome stopa retencije (stopa zadržavanja) predstavlja odnos broja potrošača iz prethodne godine koji koriste usluge kompanije i u tekućoj godini i ukupnog broja potrošača iz prethodne poslovne godine. Stopa retencije potrošača se može pratiti iz godine u godinu, a može se vršiti i u intervalima kraćim od jedne godine. Ova stopa je važan pokazatelj lojalnosti potrošača.⁶⁸

Gupta i Liman su u svojim istraživanjima o ekonomskim efektima zadržavanja potrošača došli do nekoliko važnih zaključaka. Oni su pokazali da porast zadržavanja implicira povećanje tržišnog učešća preduzeća. (slika 3.14) Na nižim stopama retencije, porast zadržavanja ne

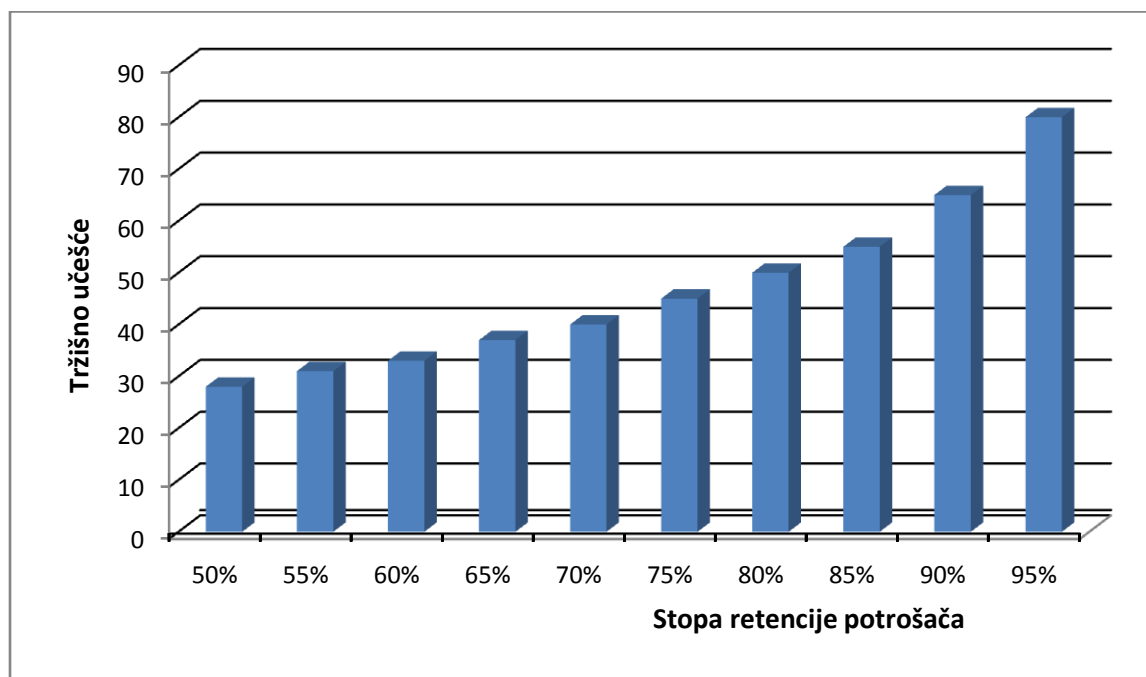
⁶⁶ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004. god., str 277-288

⁶⁷ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004. god., str. 298.

⁶⁸ Hughes A, *Strategic Database Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2006. god., str. 298.

implicira neki značajniji rast tržišnog učešća. Sa sve većim rastom retencije, tržišno učešće preduzeća beleži pozitivan rast.

Slika 3.14: *Uticaj retencione stope na tržišno učešće preduzeća*



Izvor: Gupta S., Lehmann D., *Managing customers as investments*, Pearson Education 2006.god., New Jersey, str. 73.

U gotovo svim granama porast zadržavanja potrošača ima dramatičan pozitivan uticaj na porast profita. Konkretno u bankarstvu, porast zadržavanja potrošača od 5% povećava neto sadašnju vrednost budućeg profita od depozita filijala za čak 85%.⁶⁹ Koncept zadržavanja potrošača tesno je povezan sa konceptom satisfakcije i lojalnosti.

Da bi se uspešno koncipirao i implementirao retencioni plan, banka mora stalno učiti o potebama i željama svojih klijenata. Dizajniranje programa zadržavanja potrošača odvija se kroz sledećih pet faza⁷⁰:

- utvrđivanje tekuće stope zadržavanja potrošača;
- analiza problema odlaska potrošača. Ova faza sastoji se iz tri koraka. Najpre je potrebno identifikovati potrošače koji su otišli kod nekog od konkurenata, a zatim ispitati razloge njihovog odlaska. Na kraju ove faze koncipiraju se strategije za njihov povratak;
- postavljanje ciljane retencione stope za budući period;

⁶⁹ Ennew C., Waite N., *Financial services marketing*, Elsevier, Amsterdam, 2007. god., str. 291.

⁷⁰ Johnson W., Weinstein A., *Superior customer value in the new economy: concepts and cases*, CRC Press, Boca Raton, 2004. god., str. 193-194.

- investiranje u koncipirani retencioni plan u funkciji podizanja stepena lojalnosti potrošača. Ovde je reč o investiranju u kadrovske i materijalne resurse banke koji su neophodni za ostvarivanje dugoročne profitabilnosti;
- evaluacija uspešnosti programa zadržavanja potrošača.

Da bi se izvršila kontrola postignutih performansi, važno je definisati i ključne pokazatelje zadržavanja potrošača kao što je stopa zadržavanja. Slično merenju stope retencije, može se izračunati stopa odliva potrošača. Ona predstavlja odnos broja klijenata koji su u tekućoj godini prekinuli odnose sa datom bankom i ukupnog broja klijenata banke u prethodnoj godini.

3.4 Aktivnosti za podršku

Aktivnosti koje podržavaju implementaciju CRM strategije i sprovođenje primarnih aktivnosti su: liderstvo i kultura; informacione tehnologije i baze podataka; ljudi; procesi. Ove aktivnosti utiču na rad svake od primarnih aktivnosti CRM lanca vrednosti. Bez njihove podrške umanjene su šanse za implementaciju CRM koncepta.⁷¹

Liderstvo i kultura

Liderstvo je veoma važno za uspeh CRM procesa, pre svega što lideri donose odluke o stratejskim, operativnim i analitičkim ciljevima organizacije. Kada se radi o stratejskim ciljevima, lideri donose odluku o vidu poslovne orijentacije koje će preduzeće slediti u budućnosti. Uloga lidera naročito dolazi do značaja prilikom davanja prioriteta implementaciji određenih projekata u odnosu na druge.

U cilju sprovođenja CRM strategije, marketingu je neophodna podrška i ostalih sektora u preduzeću. Potrebno je angažovati multidisciplinarni tim eksperata čiji će rad nadgledati lider, ili grupa lidera, koji ima funkciju supervizora čitavog procesa. Liderstvo igra značajnu ulogu u koordinaciji aktivnosti ljudi iz različitih sektora.

Organizaciona kultura je skup zajedničkih vrednosti i verovanja koje pomažu pojedincima da bolje razumeju ciljeve i funkcije organizacije. Ona ukazuje zaposlenima na norme ponašanja koje se od njih očekuju.

Organizaciona kultura usmerena na potrošače mora posedovati i snažan *feedback* mehanizam, kako bi se saslušali i eventualno uvažili glasovi potrošača posle obavljenog procesa kupovine. Ovde je važno i da se kupcima pruži prilika da ocene rad zaposlenih.

IT i baze podataka

Čitav CRM program se bazira na podršci informacione tehnologije i on ne može obezbediti zadovoljavajuće rezultate bez prikupljanja, obrade i analize podataka o potrošačima. Shodno tome, ova aktivnost pruža podršku svakoj od pet primarnih aktivnosti CRM lanca vrednosti.

⁷¹ Buttle F., , *Customer Relationship Management* , Elsevier, Amsterdam, 2004.god., str.42.

Razvoj informacione tehnologije omogućio je i ekspanziju elektronskog bankarstva, koje je pružilo niz pogodnosti klijentima. Ove pogodnosti promenile su lice tradicionalnih bankarskih usluga. Banke su u mogućnosti da klijentima isporuče vrednost plus.

Danas, CRM je otišao i korak dalje u primeni savremenih informacionih tehnologija. Primena tehnologije *web 2.0* uslovlila je razvoj novog CRM modela koji nosi naziv CRM 2.0. Ideja *web 2.0* tehnologija je da se svi korisnici usluga aktivnije uključe u saradnju sa kompanijom. Zahvaljujući ovim tehnologijama, korisnici su u mogućnosti da, osim klasičnog pretraživanja sadržaja web strana, daju svoje predloge, komentare i sugestije kompanijama o različitim aspektima njihove uslužne ponude.⁷²

Ljudi

Ljudi (zaposleni) su treća aktivnost za podršku CRM lanca vrednosti. Mnogi marketinški eksperti navode razloge zbog kojih ovoj podržavajućoj aktivnosti daju najveći značaj: ljudi razvijaju strategiju CRM-a; ljudi biraju, koriste i implementiraju rešenja koja pruža IT; ljudi koordinišu sopstvene aktivnosti; ljudi kreiraju i održavaju baze podataka; ljudi projektuju marketinški, prodajni i uslužni proces; ljudi menjaju tokove prethodno ustaljenih procesa; kroz svoje kontakte sa potrošačima ljudi pronalaze strategije njihovog privlačenja i zadržavanja.

Bez ljudi (zaposlenih), CRM ne može funkcionisati. Znanje i poslovne veštine zaposlenih, dobra motivacija, timski duh i uspešna komunikacija neophodni su uslovi CRM procesa.

Procesi

Procesi kao podržavajuća aktivnost CRM lanca vrednosti značajni su za isporuku *outputa* CRM-a. Proces je način obavljanja aktivnosti kompanije. Mogu se podeliti na nekoliko kategorija: vertikalni i horizontalni procesi; frontoffice i backoffice procesi; primarni i sekundarni procesi.

Procesi podržavaju rad strateškog, operativnog i analitičkog CRM-a. Od implementacije pojedinih procesa zavisiće ostvarenje planiranih rezultata. Marketing menadžeri moraju znati u kojoj meri svaki proces doprinosi ostvarenju ciljeva CRM-a. Poželjno je pronaći rešenja za unapređenje procesa i ostvarenje kvalitetnih *outputa*.

3.5 Bazična struktura CRM

Za CRM treba reći da su sve strategije mnogo teže upotrebljive u praksi nego u teoriji. Ali treba takođe reći da je CRM gotovo neizbežan jer je vrsta prečice do profitabilnog i uspešnog poslovanja. Potrebno je usmeriti svoje strategije na pravi način da bi one imale svrhu i delovanje na potrošača. Treba adaptirati cene, iskustva, ponudu, pa čak i sam brend prema potrebama i željama potrošača

⁷² Soldić-Aleksić J., Chronos Krasavac B., *Savremeni aspekti primene IT u upravljanju odnosom sa kupcima*, Marketing, 2008.god., Vol.39, No.4, str. 125-131.

Pri uspostavljanju CRM koncepta za preduzeće je najvažnije da precizira najvažnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati potrošačima, kakva je finansijska prošlost potrošača, koji su efekti CRM segmenata. Veoma važan aspekt primene CRM sistema je i identifikovanje i eliminisanje nepotrebnih informacija. Prilikom stvaranja CRM strukture važniji zadatak preduzeća bi trebalo da bude obezbeđenje što potpunijih informacija za njihove primarne (lojalne) klijente. U tom kontekstu CRM bi se mogao definisati kao poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama.

Savremeni koncept CRM se vezuje za razvoj informacionih tehnologija i podržan je odgovarajućim softverskim rešenjima: analitičkog, operativnog i saradničkog CRM-a.

Analitički CRM omogućava sledeće funkcije: analiza prodaje, segmentiranje korisnika, analiza cena, analiza profitabilnosti prodaje, predviđanje prodaje, analiza kupaca, detaljno upoznavanje kupaca, životni ciklus kupaca i slično.

Operativni CRM je fokusiran na podršku operativnih aktivnosti upravljanja: programima marketinga, marketinškim kampanjama, prodajnim mogućnostima, događanjima, porudžbinama, cenama, reklamacijama, odnosima sa zaposlenima u sektorima marketinga i prodaje i slično.

Saradnički CRM implicira komunikacije, partnerstvo i saradništvo, pre svega korišćenjem internet servisa. Obuhvata podršku i tehnologiju kao što su: kol-centar, e-mail, kontakti licem u lice, e-commerce, faks, pisma, korisnički portal, veb-sajt itd. Milione podataka nije moguće analizirati ako se ne koristimo tehnologijom poslovne inteligencije kao što su: Data Warehouse, OLAP, Data Meaningi druge.

Programi CRM predstavljaju danas krupne radikalne promene u funkciji stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Za razvoj uspešnih odnosa sa potrošačima potrebno je ukomponovati sve elemente u preduzeću.

Osnovni elementi za izgradnju uspešne veze sa potrošačima su: znanje (razumevanje tržišta i potrošača); targetiranje, odnosno usmeravanje i prilagođavanje ponude; prodaja (pridobijanje potrošača) i usluga (zadržavanje potrošača).

Od izuzetnog značaja je planiranje i razvoj strategije, organizacija, implementacija kao i kontrola CRM procesa. Otuda se proces uspešne primene CRM koncepta može posmatrati kroz razvijanje strategije, analiziranje informacija, identifikovanje potreba (spoznaja potrošača, njihovih želja i potreba), definisanje promene (korporativna revolucija – od reaktivnog ka proreaktivnom pristupu), građenje budućnosti (konstituisanje poslova i tehničke strukture u preduzeću koja će isporučiti očekivane koristi potrošačima) i merenje rezultata i upoređivanje CRM sistema.

Krajnji cilj CRM-a (menadžmenta odnosa sa potrošačima) je da prikupi što je moguće više informacija o potrošačima, da kombinuje ove delove informacija u targetirane, personalizovane prve korake u cilju privlačenja i zadržavanja potrošača i ohrabrivanja istih da ih što više troše.⁷³

3.6 Integracija poslovne inteligencije i upravljanje odnosima sa potrošačima

CRM kombinuje poslovnu strategiju i tehnologiju sa ciljem da identifikuje, privuče i održi dugoročne odnose sa kupcima – stvaranjem vrednosti, koja nastaje kao rezultat interakcije poslovne organizacije i kupaca.

Savremeni holistički pristup upravljanju odnosa sa potrošačima podrazumeva da preduzeće prilikom donošenja odluka ima u vidu celokupan kompleks svojih odnosa sa potrošačima i u tom smislu sugerise se integracija poslovne inteligencije (BusinessIntelligence – BI) i upravljanje odnosa sa potrošačima.

Takav pristup preduzeću može doneti brojne koristi i mogućnosti: razvoj profila potrošača koji uključuju obrasce ponašanja potrošača prilikom kupovine, njihove potencijalne potrebe i njihov profitni potencijal; utvrđivanje koliko često, na koji način i u kojoj meri potrošači stvarno koriste proizvode i usluge preduzeća ; utvrđivanje prioriteta, tj. utvrđivanje koje aspekte proizvoda i usluga treba smatrati najvrednijim; merenje kratkoročnih i dugoročnih efekata i rezultata promotivnih aktivnosti i kampanja; merenje uspešnosti proizvoda i usluga prema geografskim kriterijumima, prema tipovima korisnika i drugim kriterijuma i stvaranje procesa upravljanja odnosima sa potrošačima ~ sa kraja na kraj ", odnosno zaokruženih procesa, ne samo da bi se brzo i ispravno reagovalo, već i da bi se predvideli i oblikuje njihovo ponašanje. Privlačenje i zadržavanje profitabilnih potrošača nikada nije bilo važnije. Suštinu uspešnog upravljanja odnosa sa potrošačima predstavlja uviđanje da nisu svi kupci jednaki i da oni sa većim potencijalom zaslužuju poseban tretman.

Preduzeća koja mogu predvideti ponašanje potrošača i u skladu sa tim donositi pravovremene odluke, bolje će upravljati rizicima i uspostaviti dugoročnije, prisnije i tešnje, a onda i profitabilnije odnose sa svojim potrošačima. Tradicionalni oblici upravljanja odnosima sa potrošačima u izolaciji ne mogu delovati na taj način. Holistički pristup koji integriše poslovnu inteligenciju i upravljanje odnosa sa potrošačima koristi te pogodnosti, omogućavajući ostvarivanje saradnje zaposlenih na nivou čitavog preduzeća i analitičko istraživanje ponašanja potrošača.

Glavna razlika između poslovne inteligencije i upravljanja odnosa sa potrošačima je što CRM sistemi integrišu informacije o poslovnim akcijama.

Poslovna inteligencija se bavi analizom postojećih poslovnih procesa kako bi dala neka predviđanja njihove budućnosti. Sa druge strane, prava vrednost CRM sistema ogleda se u tome što su oni sposobni preduzimati određene akcije na bazi tih informacija, pa tako menjati

⁷³ Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, str. 223

postojeće ili čak uvoditi nove poslovne procese kako bi preduzeće postalo što je moguće orijentisano ka potrošačima, a posledično i uspešnije.

Uz primenu poslovne inteligencije, upravljanje odnosa sa potrošačima omogućava brzo i efikasno donošenje odluka u trenucima krize i korišćenje prilika koje ne dopuštaju dugotrajno razmišljanje, istraživanje i reviziju. Utvrđivanje ukupne pozicije potrošača, kao i svih ostalih odnosa sa njima, omogućuje donosiocima odluka proaktivno delovanje, otklanjanje prepreka koje ne dopuštaju da potrošači budu u potpunosti zadovoljni.

Savremeni CRM sistemi omogućuju preduzećima takođe i identifikaciju najboljih načina korišćenja finansijskih i ljudskih resursa. To im omogućuje unapređenje poslovnih procesa uklanjanjem uskih grla, usmeravanjem resursa prema najprofitabilnijim aktivnostima i sprečavanje ulaganja u skupe kampanje koje ne daju dobre i merljive poslovne rezultate.

Poslovna inteligencija integrisana sa CRM sistemom omogućuje preduzeću anticipiranje problema i njihovo odklanjanje pre nego što je kupac uopšte primetio da postoje. Poslovna inteligencija može ukazati na to gde, u čemu, na kakav način i kada se odnosi sa potrošačima mogu poboljšati i pružiti smernice za ponavljanje jedne otkrivene uspešne prakse i u odnosima sa ostalim potrošačima preduzeća.

Danas se teži razvoju integrisanog rešenja analitičkog CRM sistema koje bi trebalo uključivati i sledeće komponente:

- **Upravljanje marketinškim kompanijama** – S’ obzirom na utvrđene karakteristike pojedinih karakterističnih segmenata potrošača, oblikuje se marketinška kampanja prilagođena pojedinim grupama. Jedinstvenom metodologijom prati se uspešnost celokupne pokrenute i sprovedene marketinške kampanje
- **Briga o potrošačima (customercare)** – Analiziraju se kontakti ostvareni sa potrošačima, procenjuje se kvalitet i njihova reakcija na proizvode i usluge koje im preduzeće pruža pre, tokom i nakon kupovine, sve sa ciljem pružanja odgovarajućeg nivoa usluga lojalnim potrošačima.
- **Analiza lojalnosti potrošača** – Ispituju se mogućnosti zadržavanja potrošača preduzeća na što duži rok. Analiziraju se efekti preduzetih mera sa ciljem povećanja stope i trajanja lojalnosti potrošača. Utvrđuje se stopa odlaska ili napuštanja, odnosno prelaska pojedinih kupaca kod konkurentskih preduzeća. Istražuju se razlozi koji dovode do odlaska kupaca i mogućnosti njihovog otklanjanja.⁷⁴

Primena CRM strategije nije ni malo jednostavna aktivnost, ona zahteva potpuno redefinisane procese u preduzeću sa preciznom integracijom marketing menadžmenta, komunikacija i IT. Primena CRM zahteva izuzetan organizacioni i kulturni napor preduzeća. Poseban značaj u primeni CRM ima rukovodstvo preduzeća, koje mora dati primer da želi da se promena desi, iz prostog razloga što su kulturni otpori u okviru preduzeća najveća prepreka

⁷⁴ Blackwell R., Miniard P., Engel J, *Consumer Behavior*, pp. 56.

ispravnoj primeni sistema. CRM filozofija mora biti prisutna u svim delovima preduzeća i mora promeniti unutrašnje procese stvaranja vrednosti.⁷⁵

Najpoznatiji proizvođači CRM aplikacija su : SAP, Oracle, Microsoft..

Slika 3.15 – *Razlika između koncepcija poslovne inteligencije i upravljanja odnosa sa potrošačima*

Poslovna inteligencija	CRM	Svrha CRM-a
Prikazuje ime i adresu potrošača	Prikazuje poslednji ostvareni kontakt sa potrošačem. Zajedno sa svim njegovim generalijama	Prodajno osoblje može saznati šta se događalo pre nego što kontaktiraju potrošača
Ispisuje potrošače koji barem jednom mesečno posećuju web mesto preduzeća za prodaju CD-a	Svakog meseca, narednih šest meseci, šalje poruku e-poštom onim potrošačima koji bi mogli kupiti najavljene nove CD-e, a ne posećuju web mesto barem jednom mesečno	Pretvaranje povremenih u česte posetioce WEB mesta
Daje popis potrošača koji su u poslednjih 30 dana reklamirali kupljeni proizvod	Kontaktira profitabilne potrošače koji su nešto reklamirali, i daje preporuke o tome kako zadržati potrošača	Usmeravanje na zadržavanje profitabilnih potrošača
Analizira prvih pet najprodavanijih proizvoda preduzeća i upoređuje njihove cene sa cenama konkurenata	Identifikuje prvih pet najprodavanijih proizvoda preduzeća i predlaže mogućnosti unapređenja njihove prodaje	Povećanje prodaje
Ispisuje adrese e-pošte registrovanih potrošača koji su prekinuli postupak kupovanja prilikom njihove poslednje posete web mestu	Registrovanim profitabilnim potrošačima šalje kupon za popust od 5%, uz uslov da ispune online obrazac u kojem će objasniti zašto su prekinuli postupak kupovanja, a nepoznatim potrošačima koji to učine kupon za popust od 10%	Nagrađivanje profitabilnih lojalnih klijenata i prikupljanje podataka o potencijalno profitabilnim potrošačima

Izvor: www.brightongroup.com; Customer-Relationship-Management-Meets-Business-Intelligence

⁷⁵ Živković R., *Ponašanje potrošača*, str. 226

3.7 Loša strana marketinga na bazama podataka I menadžmenta odnosa sa kupcima

Pored dobrih strana marketinga na bazama podataka u praksi se javljaju i neke loše strane. Od efektivnog korišćenja CRM-a mogu proisteći četiri problema.

Prvi je da izgradnja i održavanje baze podataka kupaca zahteva velike investicije u hardver računara, u softver baze podataka, u analitičke programe i komunikacione veze, a potreban je obučeni kadar. Teško je prikupiti prave podatke, a posebno iskoristiti sve prilike za interakciju kompanije sa pojedinačnim kupcima.

Drugi problem leži u teškoći da svi u kompaniji budu orijentisani ka kupcu i da koriste raspoložive informacije. Zaposlenima je mnogo lakše da se drže tradicionalnog marketinga transakcije nego da primene marketing odnosa sa kupcima. Za efektivan marketing na bazama podataka potrebno je vođenje i obuka zaposlenih, kao i dilera i dobavljača.

Treći problem je u tome što svi kupci ne žele da uspostave odnose sa kompanijom a mnogi ne vole da saznaju da je kompanija prikupila toliku količinu informacija o njima. Marketari moraju da vode računa o stavovima kupaca u pogledu privatnosti i bezbednosti.

Četvrti problem je što pretpostavke CRM-a ne moraju uvek da budu tačne. Na primer, ne mora uvek da bude jeftinije opsluživanje lojalnih kupaca. Veliki kupci obično znaju kolika je njihova vrednost za kompaniju i to mogu koristiti da izvuku dodatne usluge i/ili popust na cenu. Lojalni kupci mogu više da očekuju i zahtevaju od firme i da se nađu uvređeni na svaki pokušaj firme da im naplati punu cenu ili više cene. Takođe mogu da budu ljubomorni na pažnju posvećenu drugim kupcima. Lojalni kupci ne moraju uvek biti najbolji ambasadori brenda.⁷⁶

⁷⁶ Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, str. 165.

4 Marketing koncept u savremenom bankarstvu

Razvoj marketinga usluga kao podoblasti marketinga u početku je tekao sporo. Zapravo, sve do 1970. godine oblast marketinga usluga nije se čak ni razmatrala kao akademska oblast. Bilo je potrebno 12 godina od tada da bi se u SAD, 1982. godine, održala prva međunarodna konferencija na temu uslužnog marketinga. Mnogi su jednostavno smatrali da se marketing usluga značajno ne razlikuje od marketinga robe. Tržište i dalje treba segmentirati, ciljna tržišta i dalje treba tražiti, a marketing miks koji zadovoljava potrebe ciljnog tržišta preduzeća i dalje treba razvijati. Međutim, od tih dana, mnogo toga je napisano u vezi sa specifičnim razlikama između roba i usluga i njihovih odgovarajućih implikacija. Većina ovih razlika se primarno ogleda u četiri jedinstvene karakteristike – neopipljivosti, neodvojivosti, heterogenosti i netrajnosti.

Za usluge se kaže da su neopipljive zato što se, za razliku od stvari – pružaju. Ne mogu se dodirnuti ili videti na isti način kao roba. Tačnije, one se mogu iskusiti, a potrošači (korisnici usluga) imaju sklonost da usluge procenjuju subjektivno, a ne objektivno. Za razliku od robe koja se prvo proizvodi, onda prodaje, a zatim konzumira, usluge se prvo prodaju, a onda istovremeno proizvode i konzumiraju, u čemu se ogleda neodvojivost proizvodnje i konzumiranja usluga. Na primer, putnik koji putuje avionom prvo kupuje kartu i onda se ukrcava na avion i na taj način konzumira uslugu letenja dok se ona stvara.⁷⁷

Heterogenost se odnosi na mogućnost da uslužni učinak varira od jedne do druge uslužne transakcije. Usluge pružaju ljudi, pa je proizvodni proces varijabilan. Nedostatak konzistentnosti ne može se otkloniti kao što se često može eliminisati u proizvodnji robe. Najzad, netrajnost znači da se usluge ne mogu sačuvati: neiskorišćeni kapacitet usluga ne može se uštedeti, a same usluge se ne mogu skladištiti. Stoga, netrajnost vodi do velikih izazova u vezi sa ravnotežom ponude i tražnje. Moderne marketing orijentisane kompanije razvijaju svoje poslovne strategije u funkciji ostvarivanja profita i zaštite potrošača. Ključni preduslov za uspešno sprovođenje marketinške koncepcije jeste istraživanje potreba i želja potrošača i kreiranje ponude koja će biti bolja od ponude konkurenata. Marketing orijentacija se temelji na premisi da preduzeće mora proizvoditi u skladu sa zahtevima potrošača. Efikasna primena marketing orijentacije zavisi od stepena u kojem organizacija prikuplja i analizira informacije o svojim potrošačima, formuliše i implementira strategiju njihovog privlačenja i zadržavanja.⁷⁸

Moderne marketing orijentisane kompanije razvijaju svoje poslovne strategije u funkciji ostvarivanja profita i zaštite potrošača. Ključni preduslov za uspešno sprovođenje marketinške koncepcije jeste istraživanje potreba i želja potrošača i kreiranje ponude koja će biti bolja od ponude konkurenata. Marketing orijentacija se temelji na premisi da preduzeće mora proizvoditi u skladu sa zahtevima potrošača. Efikasna primena marketing orijentacije zavisi od stepena u

⁷⁷Bateson. G. John, Douglas Hopffman, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012. 87.

⁷⁸Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, str. 3.

kojem organizacija prikuplja i analizira informacije o svojim potrošačima, formuliše i implementira strategiju njihovog privlačenja i zadržavanja.⁷⁹

U bankarstvu prihvatanje marketing orijentacije predstavlja odgovor banaka na dejstvo različitih faktora iz okruženja. Neophodno je da banke dobro poznaju svoje klijente, kako bi bile u stanju da procene rizik prilikom odobravanja kredita ili obavljanja nekog drugog posla. Ukoliko banka želi da sa određenim klijentom razvija dugoročne poslovne odnose, veoma je važno da se izvrši procena budućih novčanih tokova koje će banka ostvariti sa datim klijentom. Da bi se stekla jasna slika o očekivanim događajima, značajno je da banka bude marketinški orijentisana. Dosledna primena marketing koncepta pomaže bankama ne samo da privuku nove, nego i da zadrže postojeće potrošače. Marketing orijentisana banka, u fokusu svog poslovanja, ima sadašnje i buduće potrebe i želje svojih klijenata. Uspostavljanje aktivnih odnosa i tesnih veza sa klijentima preduslov je njihove lojalnosti i dugoročne profitabilnosti banke.

Uvođenje i primena marketing koncepta može biti u koliziji sa nekim drugim bankarskim funkcijama, kao što su kreditna analiza, upravljanje aktivom i pasivom, analiza likvidnosti. S obzirom na značaj ovih funkcija za poslovanje banke, važno je da menadžment obezbedi podršku realizacije marketing ciljeva.

Uspešna organizacija marketing koncepta u banci temelji se na sledećim kriterijumima⁸⁰:

- menadžment banke mora prihvatiti marketing funkciju i njenu jednakost sa kreditnom funkcijom;
- proizvodi i usluge banke se kreiraju i isporučuju u funkciji zadovoljavanja potreba klijenata;
- potrebno je da banka permanentno prati promene u svom okruženju;
- marketinške aktivnosti moraju doprineti ubiranju odgovarajućeg nivoa profita na obim realizovanih kredita, depozita i drugih bankarskih proizvoda i usluga;
- marketinški naponi usmeravaju se ka razvoju novih proizvoda i usluga koje mogu poboljšati tržišnu poziciju banke.

Suština marketing koncepta je profitabilno, efikasno i odgovorno servisiranje klijenata. Realizacija ove aktivnosti je veliki izazov savremenom bankarstvu, pre svega zbog činjenice da se potrebe potrošača na tržištu bankarskih usluga stalno menjaju. Da bi banka opstala, ona mora sagledati dejstvo faktora iz konkurentskog okruženja (druge banke, brokerske firme, štedionice, kreditne institucije) i iz makro marketing okruženja (društvena, ekonomska, političko-pravna, tehnološka sredina). Značajan faktor konkurentnosti banke je njena inovativnost i sposobnost upravljanja promenama u eksternom okruženju. Ne treba zanemariti i uticaj interneta, koji je u značajnoj meri promenio način realizacije poslovnih transakcija.

⁷⁹ Marinković V., *Marketingški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, str. 3

⁸⁰ Čurčić U., *Marketing poslovne banke*, Feljton, Novi Sad, 1997., str. 108.

Prilikom rešavanja problema svojih klijenata, banka pokušava da uskladi sopstvene poslovne mogućnosti sa njihovim potrebama i zahtevima. Neophodno je da banka bude upućena u stil života, finansijske potrebe i tekuću finansijsku situaciju svojih klijenata.⁸¹ Banke koje dobro poznaju svoje klijente u stanju su da procene buduće novčane tokove, kao i rizik koji se javlja prilikom odobravanja kredita ili obavljanja nekog drugog posla.

Marketing odnosa je relativno nov koncept koji promoviše ideju da je osnovni cilj poslovanja uspostavljanje stabilnih i dugoročnih odnosa sa tržišnim akterima sa kojima je preduzeće tesno povezano. U marketinškoj teoriji još uvek postoje određena neslaganja pojedinih autora kada je reč o pojmovnom razgraničenju koncepta marketing odnosa. Važno je napraviti razliku između pojmova marketing odnosa i marketing odnosa sa potrošačima. U fokusu marketing odnosa je uspostavljanje dugoročnih odnosa sa svim ključnim stejkholderima, kao što su dobavljači i distributeri preduzeća, nevladine organizacije, finansijske institucije, marketinške agencije i naravno potrošači. S druge strane, marketing odnosa sa potrošačima je koncept koji je usmeren na izgrađivanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima. U praksi se često poistovećuju ova dva koncepta. U svakom slučaju, njihova primena pomaže bankama da kreiraju najpre satisfakciju, a zatim i lojalnost klijenata. Uspostavljanje partnerske saradnje sa klijentima preduslov je stvaranja profita na dugi rok.

Razne vrste seminara i treninga zaposlenih značajni su instrumenti edukacije bankara u oblasti marketinga. Na ovaj način pojačava se svest menadžera i zaposlenih službenika o značaju primene marketinga u bankarstvu. Vrlo je važno da pre svega top menadžment podrži uvođenje i primenu marketing koncepta, a odgovornost za realizaciju marketing aktivnosti mora biti raspoređena na sve organizacione nivoe.

4.1 Upravljanje osnovnim instrumentima marketing miksa u bankarstvu

Upravljanje osnovnim instrumentima marketing miksa ne gubi na značaju kod fizičkih proizvoda ali je za potrebe primene marketinga na području usluga potrebno izvršiti prilagođavanja. U uslužnom kontekstu, prva četiri instrumenta iz koncepta 4P marketing miksa se transformišu na sledeći način (tabela 4.1):

- usluga kao proizvod (suština usluge i prateći proizvodi i usluge koji kreiraju paket ponude, pri čemu se pod fizičkim proizvodom podrazumevaju dobra koja su sastavni deo procesa pružanja usluge i prenose se potrošaču i usuzni proizvod, kao rezultat interakcije zaposlenih sa potrošačima);
- cena i uslovi plaćanja (kao i ostali troškovi potrošača u pribavljanju usluge);
- Kanali prodaje usluga (odluke povezane sa lokacijom „uslužne fabrike“, ali i izborom posrednika i načina isporuke, te u slučajevima da i fizički proizvodi čine paket ponude uključujući i klasične kogističke elemente) i

⁸¹Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god., str. 7.

- Promocija – integrisane marketing komunikacije (različite metode komuniciranja sa ciljnim segmentom, koristeći klasične elemente promo-miksa, ali i sa većim značajem lične komunikacije osoblja na uslužnoj liniji i usmene propagande).⁸²

Tabela 4.1: *Prilagođavanje tradicionalnih 4P elemenata u kontekstu usluga*

USLUŽNI PROIZVOD	KANALI PRODAJE	PROMOCIJA	CENA
asortiman usluga, kvalitet, linija proizvoda/usluga, marka (brend), garancija, dopunske usluge	lokacija „uslužnih fabrika“, vreme isporuke usluge, dostupnost, područja distribucije, franšizing, elektronski kanali, agenti...	usmena propaganda, lična komunikacija, masovne komunikacije (privredna propaganda, unapređenje prodaje, PR...)	nivo cena, popusti, uslovi plaćanja, diferenciranje cena, percepcije potrošača, fleksibilnost cena

Dodatna tri elementa u proširenom marketing miksu jesu sledeći elementi:

- **Uslužni ambijent** (fizičko okruženje) – podrazumeva ambijent koji olakšava uslužne transakcije ili utiče na percepciju, a to su: ambijentalni uslovi, prostorni raspored i znakovi i simboli),
- **Ljudi** - podrazumevaju se sve osobe koje su uključene u uslužni proces. Tu spadaju zaposleni i korisnici usluga kao i ostali potrošači koji mogu imati uticaj na ukupnu percepciju),
- **Proces usluživanja** – podrazumeva skup procedura, mehanizama i tok aktivnosti preko kojih se vrši isporuka usluga potrošačima.

Analitički, dati instrumenti su prikazani u narednoj tabeli:

Tabela 4.2 :*Dopunski elementi proširenog marketing miksa usluga*

USLUŽNI AMBIJENT	LJUDI	PROCES USLUŽIVANJA
dizajn objekta (spolja i unutra) oprema znakovi i simboli odeća zaposlenih ostali opipljivi elementi	zaposleni (regrutovanje, trening, motivacija, nagrade, timski rad) potrošači, korisnici usluge (ponašanje, stepen angažovanosti, kontakt između potrošača, edukacija, trening)	tok aktivnosti (standardizovan, prilagođen individualnim zahtevima) broj koraka u isporuci usluge (jednostavan, složen proces) uključenost i usmeravanje potrošača

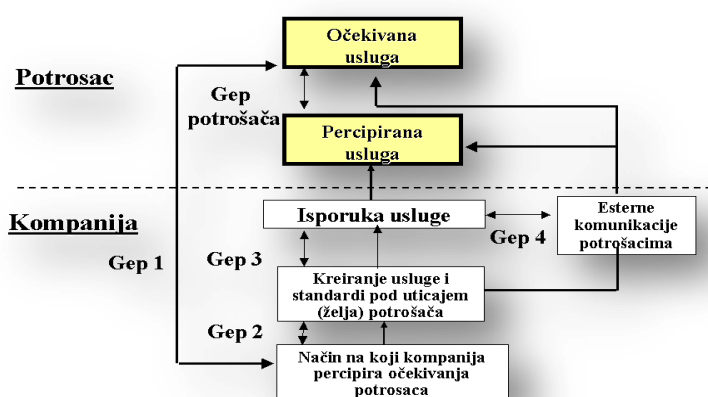
(izvor: Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str. 68.)

⁸² Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str. 67.

4.1.1 Uslužni ambijent kao instrument marketing miksa

Kako je ranije rečeno, neopipljivost kao jedna od ključnih karakteristika i upravo ona utiče na to da je usluga previše apstraktan pojam za potrošače. Iz marketinških implikacija neopipljivosti, pre svega nemogućnosti da lako odrede kvalitet usluge, odnosa cena kvalitet, ali i generalno problema percipiranja usluge, ide se na njenu materijalizaciju, tj. ubacivanje vizuelnih elemenata i stvaranje odgovarajućeg ambijenta da se usluga isporuči. Pojedini elementi uslužnog ambijenta su i neodvojivi deo stvaranja i isporuke usluge. Uslužni ambijent ima daleko veći značaj kod usluga gde dolazi do fizičkog kontakta između potrošača i uslužnog personala (u poslovnici, filijali ili prodajnom objektu uslužnog preduzeća).

Potrebno je postaviti pitanje kako uslužni ambijent utiče na kvalitet usluge?



Neodgovarajući uslužni ambijent i fizički elementi

- Propust da se razviju opipljive vrednosti u skladu sa očekivanjima potrošača
- Uslužni ambijent nije kreiran na način da odgovara potrebama potrošača i zaposlenih.
- Neadekvatno inoviranje ambijenta i potrebne popravke

Loše dizajnirana usluga

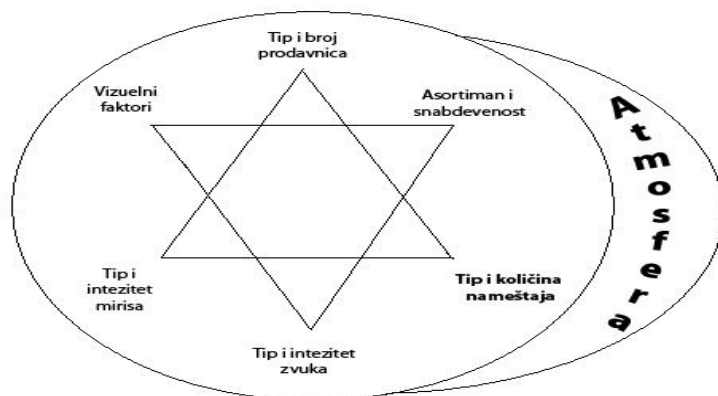
Odsustvo standarda definisanih sa aspekta potrošača

Od šest ključnih faktora na osnovu kojih potrošači ocenjuju njihov imidž, dva se odnose na uslužni ambijent, i to:⁸³

- enterijer prodavnice (udobnost, komfor unutar prodavnice i dobar raspored), i
- unutrašnji ambijent (da je pogodno za “švrljanje” i pogodno za planske kupovine).

Kako bi se što bolje shvatio pojam uslužnog ambijenta, u nastavku je dat jedan od modela koji pokazuje elemente ambijenta koji imaju uticaj na imidž prodavnice. Ovaj model se naziva imidž zvezda i isti govori o tome da na imidž prodavnice imaju uticaj vizuelni faktori, miris, zvuk, tip i količina nameštaja, asortiman i snabdevenost kao i tip i broj prodavnica preduzeća.

⁸³ Prema Petković G., *Pozicioniranje trgovinskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995, str. 187.

Slika 4.3: *Klasifikacija elemenata uređenja prodavnice – imidž zvezda*

Izvor: Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 321.

Generalno posmatrano, elementi uslužnog ambijenta nalaze se u okviru dve velike grupe, a to su:⁸⁴

- uslužni prostor (eksterijer i enterijer, što znači da se posmatraju spoljni i unutrašnji izgled objekta), i
- ostali opipljivi elementi.

Svaki element mora biti zastupljen, u većoj ili manjoj meri, u svakoj od usluga koja se bazira na višem nivou fizičkog kontakta. To posebno važi za situaciju kada kupac dolazi u prodajni objekat/filijalu uslužnog preduzeća.

Kod potrošačkih dobara značaj imaju pakovanje i ambalaža, dizajnirani na način da utiču na imidž samog proizvoda, ali i da izazivaju emocionalne i senzorne reakcije, a kod usluga sličnu ulogu ima upravo uslužni ambijent.

Ono što važi gotovo kao pravilo za uslužni ambijent jeste da ukoliko je uslužni ambijent dobro dizajniran i funkcionalan, uslužni proces se lakše i lepše obavlja i sa aspekta potrošača i sa aspekta zaposlenih. (primera radi, ukoliko u prostoriji nema svežeg vazduha, pretoplo je, preglasna je muzika ili možda nema dovoljno mesta za sedenje i slično, doći će do toga da potrošači budu nezadovoljni osnovnom uslugom, a sve to istovremeno utiče i na uslužno osoblje i na njihovu motivaciju i sposobnost za kvalitetan rad.

Obzirom da uslužni ambijent zaposlenima i potrošačima omogućava, na neki način, uloge, ponašanja i veze, za njega se kaže da utiče i na socijalizaciju. Dizajn uslužnog prostora ukazuje potrošačima koji deo je namenjen njima, gde se čeka na uslugu, koje su prostorije namenjene samo zaposlenima, kako da se ponašaju dok su u određenom prostoru i sl.

⁸⁴ Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 321.

Imajući u vidu sve od navedenog, može se reći da uslužni ambijent koristi uslužnom preduzeću u dostizanju konkurentne prednosti, odnosno da služi da diferencira preduzeće od konkurencije i od drugih objekata sličnog tipa. On treba i da šalje određeni signal kom tipu usluge je namenjen određeni uslužni prostor te često nije lako da se ima uslužni ambijent koji govori kakva se usluga može dobiti a sa druge strane da bude originalan i diferenciran u odnosi na konkurente.

4.1.2 Uslužni proces kao instrument proširenog marketing miksa

Pri kreiranju nove usluge ili prilikom modifikacije postojeće, jedna od ključnih tačaka procesa jeste definisanje svih faza isporuke usluge a to, upravo, predstavlja uslužni proces.

Zbog karakteristika većine usluga, tri su osnovna elementa koja sa aspekta menadžmenta konstituišu proces:⁸⁵

- Pristupačnost usluge (broj, kvalifikovana struktura personala, radnog vremena, lokacije, eksterijera i enterijera, broj i kompetentnost potrošača);
- Interakcija sa uslužnom organizacijom i
- Participacija potrošača.

Potrebno je poznavati psihologiju ponašanja ljudi u određenim situacijama, te su tako naučnici došli do nekih interesantnih zaključaka koji se mogu iskoristiti u kreiranju uslužnog procesa, a to su:

- *Efekat sekvenci*: kada se ljudi prisećaju nekog iskustva oni to čine u sekvencama, pozivajući iz memorije nekoliko najbitnijih momenata, pre nego što se sećaju svake pojedinosti. Pritom se preferira situacija u kome se iskustvo vremenom, po pojedinim sekvencama, popravljja. Veoma je bitan sam kraj događaja i impresije o njemu.
- *Efekat trajanja*: u situacijama kada je uključen aktivno u neki proces, čovek gubi predstavu o vremenu. Povećanje broja sekvenci, daje utisak, i pored istog ukupnog vremena, da događaj duže traje.
- *Efekat racionalizacije*: ljudi teže da svim stvarima daju smisla, i da shvate pojavu. Ljudi često zaključuju da devijacija od ustaljenih standarda i rituala vodi neočekivanom ishodu. Kada je potreban krivac ili kada je u pitanju pohvala, ljudi teže da to bude pojedinac a ne sistem. Želja za traženjem krivca je manja kada ljudi misle da imaju određeni nivo kontrole nad procesom.

Imajući u vidu da je uslužni proces sastavni deo percepcija kvaliteta usluge i da krajnju ocenu daju sami potrošači, od izuzetne važnosti jeste poznavati psihologiju ponašanja ljudi u određenim situacijama.

⁸⁵http://www.fpps.edu.rs/sr/predmeti/usluz%20menadz/USLUzNI%20MENADzMENT%20PREDAVANJE%20PPd1_files/frame.htm, posećen 15.10.2010.

Kod dobro osmišljenog uslužnog procesa:

- Jako je bitno identifikovati ključne aktivnosti u kreiranju i isporuci usluge;
- Potrebno je napraviti razliku između frontstejdža (ili front ofisa, tj. onog dela gde su i šta su potrošači iskusili) i bekstejdža (tj. bek ofisa, odnosno delova nevidljivih potrošačima, ali koji kao podrška doprinose uspešnom odvijanju uslužnog procesa);
- Grafikon aktivnosti po sekvencama je neophodan, jer se na osnovu njega vrši raspodela uloga i zadataka i predstavlja svojevrsan putokaz u kreiranju uslužnog procesa;
- Potrebno je dobro urediti način na koji aktivnosti u bekstejdžu podržavaju interakciju između zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i potrošača;
- Ustanoviti uslužne standarde za svaki od koraka uslužnog procesa, kako bi mogla da se vrši kasnije i kontrola i odgovarajuća merenja;
- Identifikovati potencijalno kritične tačke u sistemu usluživanja i minimizirati mogućnost da do njih dođe;
- U početku se fokusirati na globalnu sliku uslužnog procesa, a kasnije ga razložiti na detaljnije faze i aktivnosti u pojedinim oblastima.⁸⁶

Ono što je važno istaći jeste činjenica da preduzeće mora imati jasnu predstavu o uslužnom procesu, učesnicima u njemu i načinu ponašanja. Iz tog razloga je veoma bitno da se uslužni proces predstavi šematski. Ključne komponente šematskog plana procesa usluživanja (posmatrano po redosledu) jesu:⁸⁷

1. Definisane standarde za sve frontstejdž (vidljive) aktivnosti;
2. Specifikacija opipljivih dobara, odnosno fizičkih i drugih dokaza procesa usluživanja;
3. -----linija interakcije (potrošača i osoblja na 1. liniji usluživanja)-----
4. Akcije zaposlenih na 1. liniji usluživanja (odnosno u frontstejdžu);
5. -----linija primećenosti/vidljivosti (između frontstejdža i bekstejdža)-----
6. Bekstejdž akcije zaposlenih na 1. liniji usluživanja;
7. Podržavajući procesi u koje su uključeni ostali zaposleni;
8. Podržavajući procesi u koje je uključena tehnologija.

U slučajevima kada je to pogodno, potrebno je pokazati i potencijalno kritične tačke i aktivnosti u procesu usluživanja. Svaki tip usluge i svaki od načina isporučivanja usluge zahtevaju i posebnu razradu, odnosno poseban šematski plan.

Šematski plan – koristi za uslužno preduzeće:

- Pruža pregled celokupnog procesa.
- Pomaže da se identifikuju kritične tačke u kojima može doći do problema u usluživanju (uska grla ili slabe tačke procesa usluživanja).
- Linija interakcije između zaposlenih i potrošača pomaže da se rasvetli uloga potrošača i demonstrira situaciju.

⁸⁶Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str.318.

⁸⁷Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str.319.

- Linija vidljivosti pomaže u strategiji, u smislu toga šta bi potrošač trebalo da vidi i koje osobe da sretne u toku uslužnog procesa, odnosno sa kim će uspostaviti kontakt.
- Linija interne interakcije razjašnjava međuzavisnost između pojedinih sektora i linija usluživanja vidljivih i nevidljivih potrošačima.
- Šematski plan stimuliše strateško razmatranje elemenata i veza koji čine uslužni proces.
- Njegova primena u kreiranju uslužnog procesa daje osnovu za identifikovanje troškova, prihoda i investicija, povezanih sa svakim elementom usluge.
- Pomaže u realizaciji i internog i eksternog marketinga.
- I na kraju, korist od šematskog prikaza je da i menadžment i zaposleni imaju bolju osnovu za predloge i ideje o unapređenju procesa usluživanja, odnosno afirmiše se i pristup odozgo-nadole i odozdo-nagore.⁸⁸

4.1.3 Ljudi kao element proširenog uslužnog marketing miksa

“Ljudska” komponenta uslužnog marketing miksa uključuje upravljanje potrošačkim miksom firme. Pravi potrošački miks može uveliko povećati zadovoljstvo doživljaja, npr. uslugama zabave, kao što su noćni klubovi i sportski događaji.

Suštinski aspekt shvatanja ljudi kao dela marketinga miksa je da prepoznaju različite uloge, koje osoblje u organizaciji ima u uticaju na marketing zadatke i na kontakte sa samim potrošačima.

Uticaj ljudi na formiranje marketing miksa i konačnog izgleda proizvoda na tržištu je ogroman. Glavni krivci za marketing miks su, pre svega, osobe koje vode menadžment, zatim osobe koje su zadužene za kontakte sa klijentima i, na kraju, zaposleni. Pored toga, ogroman uticaj ima i kooperativna kultura.

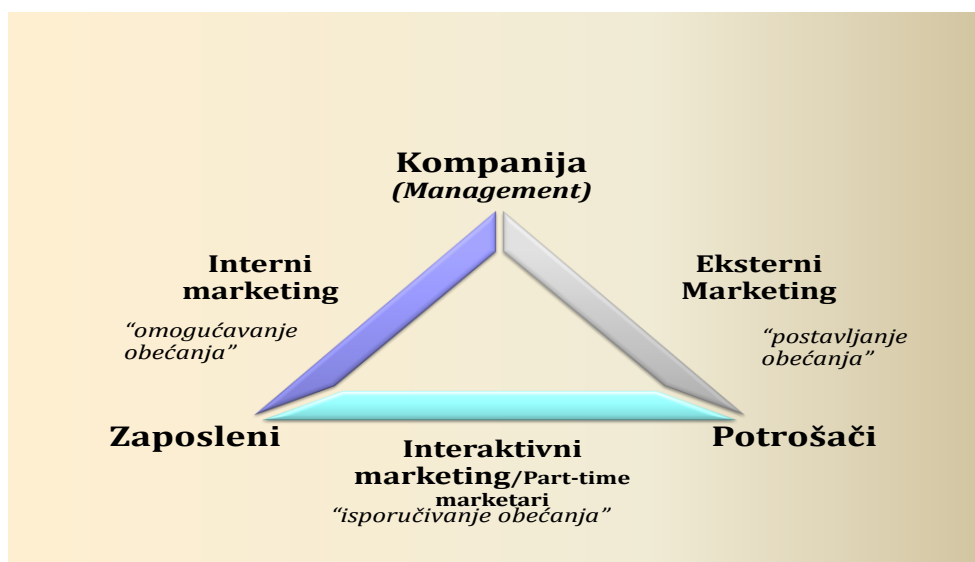
Ljudi predstavljaju poslovanje i to: Imidž koji prezentuju i koji može biti važan; prvi kontakt često pun ljudskosti – koji je trajni utisak koji ostavljaju kod klijenta; dijamant obuke i znanja o produktu/usluzi koji je neophodan; misija – da li je svi dele i koliko je prenose krajnjem klijentu; zaposleni moraju da pokazuju određen stepen poslovne kulture.⁸⁹

Da bi se isporučila kvalitetna usluga, neophodno je postojanje dobre selekcije, treninga i obuke kao i motivisanosti zaposlenih a pored toga, sa druge strane, neophodna je i kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrška svima koji rade sa kupcima.

Obzirom da je kvalitet usluge i samog uslužnog procesa u direktnoj vezi sa zaposlenima i potrošačima, marketing usluga pored tradicionalnog, eksternog marketinga koje je usmereno ka tržištu, zahteva i interni i interaktivni marketing, što je prikazano na sledećoj slici.

⁸⁸Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str. 322.

⁸⁹http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf, posećen 10.11.2010.

Slika 4.4 : *Uslužni marketing trogao*

Kvalitet uslužnog procesa i satisfakcije potrošača zavisi od uslužne organizacione kulture, leaderskog menadžmenta, upravljanja ljudskim resursima i uticaja potrošača. Značajnu ulogu u povezivanju različitih nivoa zaposlenih unutar organizacije često ima interni marketing.

Smatra se da su ključni elementi internog marketinga:

- Motivacija i satisfakcija zaposlenih;
- Orjentacija na zaposlene i njihovu satisfakciju;
- Interfunkcionalna koordinacija i integracija;
- Marketinški pristup svim segmentima poslovne aktivnosti;
- Implementacija specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija.⁹⁰

4.2 Upravljanje odnosima sa potrošačima

Marketing odnosa (*Relationship Marketing*) je relativno nov koncept nastao u poslednjoj dekadi XX veka. U suštini, predstavlja poslednju fazu u razvoju programa lojalnosti između preduzeća i njegovih profitabilnih potrošača. Smatra se najvišim vidom saradnje potrošača i preduzeća. Ostvaruje se obostranom razmenom i isporukom obećanja. Bazični procesi su prikupljanje informacija, učenje i inovacije. Naime, uspostavljanje obostrano korisnih odnosa (relacija) oduvek je zanimalo učesnike u procesu razmene, ali je taj interes naročito izražen poslednjih godina. Odnosi sa potrošačima grade se satisfakcijom putem kreiranja vrednosti. Težište je na uslugama i ukupnom kvalitetu, kao i stalnom komunikacijom sa potrošačima. Termin marketing odnosa koristi se da promoviše ideju da je glavni cilj poslovanja izgrađivanje stabilnih i dugoročnih odnosa sa svim tržišnim akterima koji doprinose uspehu preduzeća. Smatra se da preduzeća nastoje da razvijaju bliske odnose sa svojim stejkholderima iz dva razloga. Prvi, jer time jačaju svoju kompetitivnu prednost na tržištu. I drugi, što primena ovog koncepta zahteva

⁹⁰ Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str. 350.

formiranje i korišćenje baza podataka (database), kao vrlo moćnog sredstva u postizanju poslovnog uspeha na tržištu.

Postoje brojne definicije marketinga odnosa. U osnovi, sve naglašavaju potrebu izgrađivanja dugoročnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima (korisnicima).

Jedna od poslednjih definicija marketing odnosa glasi: „Marketing odnosa se definiše kao pristup da bi se razvila dugoročna lojalnost potrošača i tako povećala profitabilnost.”⁹¹

U praksi se, međutim, najčešće pod marketingom odnosa podrazumeva produženje i produbljenje poslovanja preduzeća sa njegovim stvarnim i potencijalnim potrošačima (marketing odnosa sa potrošačima).

Preduzeću razvoj neposrednih odnosa sa stalnim potrošačima omogućuje da utiče na njihov izbor u procesu kupovine. Ali, podjednako je značajno da preduzeće na taj način (iz odnosa) uči od potrošača kako bi unapredilo proizvodnju i prodaju i učvrstilo njihovu lojalnost.

Preduzeća se sve više u svojoj marketing aktivnosti kreću smerom od jednostavnih tržišnih transakcija ka ponovljenim tržišnim transakcijama sa istim partnerom, što vremenom prerasta u određene trajnije poslovne odnose koji dovode do partnerstva. Nasuprot tome, u transakcijskom marketingu učesnici u razmeni u ponovljenu kupovinu ne unose nikakvo prethodno iskustvo niti sistematično analiziraju dobre i loše strane partnera. Posledica toga je česta promena druge strane (partnera) u razmeni. Težište je na povećanju prodaje kroz privlačenje novih potrošača, što je karakteristično za privrede i tržišta u ekspanziji. Pri tome, zanemaruju se društveni uticaji i interakcije na proces razmene, koji su rezultat delovanja brojnih sociokulturoloških faktora.

Koncept marketing odnosa pripisuje se skandinavskoj, odnosno, nordijskoj školi marketinga. U tom smislu je jedinstven, jer nije nastao na području anglosaksonske marketing teorije i prakse. Prihvaćen je podjednako u literaturi i praksi, posebno od vodećih preduzeća u svetu. Značaj ovog koncepta se ogleda u njegovoj pragmatičnosti. Smatra se da će primena ovog koncepta značajno unaprediti odnose preduzeća i potrošača.

Osnovni razlog zašto preduzeća žele da grade dugoročne odnose sa potrošačima je čisto ekonomske prirode. Cilj je da se zadrže postojeći potrošači za koje se procenjuje da imaju profitni potencijal u budućnosti. Polazi se od jednostavne činjenice da sa rastom stepena satisfakcije potrošača pojačavaju njihove namere za ponovljenim kupovinama. Ponovljene kupovine potrošača iznose u proseku oko 60% svih pristiglih porudžbina preduzeća. Razlozi zašto, pak, potrošači žele da ulaze u ovakve odnose sa preduzećima su: prepoznavanje, personalizacija, povećanje samopouzdanja u komunikaciji, smanjivanje rizika, dostizanje određenog društvenog statusa i potreba za pripadanjem.⁹²

Poslednjih godina sve veći značaj se pridaje konceptu odnosa sa potrošačima, koji se sa uspehom može primeniti u svim sferama poslovanja. Prvenstveno ovde mislimo na koncept upravljanja odnosom sa potrošačima **Customer relationship management (CRM)** predstavlja

⁹¹ Gummeson E., *Total relationship Management*, ELSEVIER/Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008, pp.5

⁹² Milisavljević M., *Marketing*, str. 52

novi menadžment koncept, odnosno novi pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima.⁹³

CRM (*Customer Relationship Management*) definiše novu poslovnu kulturu s fokusom na potrošače. CRM predstavlja proces ili metodologiju korišćenu za učenje o potrebama i ponašanju potrošača i skupljanju informacija o njima. Pruža mogućnost stvarnog pozicioniranja preduzeća i ponude u svesti potrošača, pronalazi nove modele optimalizacije ponude, povećanja efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Podstiče izgradnju i održavanje veze s potrošačima (uključujući ponudu i prodaju, ljudske resurse, operativne postupke, procese...) u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za potrošače i prevladavanje konkurencije na tržištu. Preduslov je bolje upoznavanje zahteva i preferencija potrošača, posebno u uslovima visoko sofisticiranih potrošača koji imaju veliku mogućnost komuniciranja s nosiocima ponude i mogućnost ostvarenja ponude prema njegovim zahtevima.

Ovaj pristup upravljanja odnosima sa potrošačima kombinuje različite elemente tehnologije, ljudi, informacionih resursa i procesa, sa namerom da se kreira biznis koji ima sveobuhvatan pogled na potrošače. Koncept se u velikoj meri poklapa sa konceptom relationship marketinga, ali ima i bitnih razlika. U odnosu na *relationship marketing*, CRM problem dugoročnih odnosa sa potrošačima analizira dublje, polazeći od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i sl.) do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod relationship marketinga veći akcenat na finalizaciji i konkretnim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa (komunikacija, prilagođavanje ponude, lojalnosti i sl.).⁹⁴

⁹³Unković M., *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, str.275-276

⁹⁴Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, 2011, str.215.

5 Koncept CRM i njegova primena u bankarstvu

CRM (*Customer Relationship Management*) je marketing odnosa sa potrošačima i kao takav koncept posmatra potrošače kao partnere preduzeća sa kojima menadžment pokušava da razvije dugoročne poslovne odnose. Takvo povezivanje sa potrošačima je princip savremenog marketinga koji ukazuje da su zadovoljstvo i lojalnost potrošača ključni faktori poslovnog uspeha. CRM u potrošačima vidi bogatstvo i vrednu imovinu preduzeća. CRM odluke ne utiču samo na marketing aktivnosti, nego i na proizvodne operacije, prodaju, usluge, finansije, istraživanje i razvoj. Kao takav koncept primena CRM-a je naročito pogodna i korisna u bankarstvu, automobilske industriji i industriji softvera i personalnih računara.

5.1 Razvoj CRM koncepta u bankarstvu

Marketing odnosa sa potrošačima važan je faktor konkurentnosti banaka i postizanja odgovarajućih poslovnih rezultata u dinamičnoj tržišnoj utakmici. Oštra konkurencija na tržištu finansijskih usluga primorala je mnoge banke da prihvate načela CRM koncepta. Moderne banke su orijentisane ka tesnoj saradnji sa svojim klijentima. Danas nije dovoljno razviti kvalitetan proizvod ili uslugu, nego i izgraditi čvrste veze sa klijentima.

CRM je veoma koristan instrument koji banke koriste u funkciji povećanja profitabilnosti svojih klijenata. Zahvaljujući CRM-u banke su u stanju i da identifikuju neprofitabilne klijente. Evropsko *retail* bankarstvo uložilo je 2,4 mlrd\$ u razvoj CRM-a u 2003. godini. Primena CRM-a je veoma značajna, jer istraživanja pokazuju da su korisnici usluga *retail* bankarstva sve više dinamični i sve manje lojalni. Zahvaljujući Internetu, finalnim potrošačima je više nego ikada pružena mogućnost prelaska od jedne do druge banke.⁹⁵

Bankarstvo je jedna od vodećih delatnosti u primeni CRM koncepta. Dve važne komponente ističu CRM kao poslovnu strategiju banaka, a to su visoka vrednost klijenata i visoka sposobnost banke da prikupi relevantne informacije o klijentima. (Slika 5.1)

Da bi banka uspevala da uspostavi dugoročne odnose sa svojim klijentima, neophodno je da menadžment zaista poznaje njihove potrebe i finansijske zahteve. Važno je razumeti faktore izbora određene banke od strane klijenta. Istraživanje ukazuje da u faktore selekcije banaka od strane korporativnih klijenata najčešće se mogu uvrstiti⁹⁶: sposobnost i spremnost ispunjavanja kreditnih potreba preduzeća, konkurentne cene, efikasnost i pouzdanost izvršenja finansijskih transakcija i mogućnost izgradnje dugoročnih poslovnih veza.

⁹⁵ Gupta M.P., Shukla S. , *Learning from Customer Relationship Management Implementation in a Bank*, Global Business Review, Vol. 3, 2002 god., str. 101-102.

⁹⁶ Đorđević B., *Ponašanje potrošača u korporativnom bankarstvu*, Marketing, Vol. 39, No.3, 2008.god., str. 84.

Sposobnost preduzeća da sakupi i procesuiraj informacije o klijentima		
	Niska	Visoka
Vrednost klijenata	Visoka	• proizvođači automobila • proizvođači potrošnih dobara
	Niska	• banke • proizvođači bele tehnike • maloprodaja • marketing agencije

Slika 5.1 : *Primena CRM koncepta u različitim delatnostima*

Izvor: Gupta M.P., Shukla S. , *Learning from Customer Relationship Management Implementation in a Bank*, Global Business Review, Vol. 3, 2002 god., str. 105

Moćno oružje za izgradnju lojalnosti klijenata su veb sajtovi i kol centri, čiji se kvalitet bazira na modernoj informacionoj tehnologiji i na kompletnim kadrovima. Oni omogućuju⁹⁷ identifikaciju klijenta koji je uputio poziv, registrovanje kontakta i plaćanja, dobijanje pristupa informacijama, organizovanje dokumentacije, upravljanje radnim tokovima, generisanje menadžment informacija, evidentiranje merenja kvaliteta i pružanje podrške kontrolnim aktivnostima.

Razvoj informacione tehnologije pružaju mogućnost bankama da automatizuju procese i formiraju baze podataka o svojim klijentima. Na taj način savremen tehnologije nude niz pogodnosti kao što su ATM bankomati, obaveštenja o stanju na računu putem SMS itd.

Interakcija između bankara i klijenata se danas ne bazira samo na personalnim vezama i kontaktima nego i na elektronskim odnosima koje podržava savremena informaciona tehnologija. Na ovaj način stvaraju se mogućnosti za efikasnije poslovanje, bržu i precizniju realizaciju transakcija.

Primena CRM-a u bankarstvu jasno nameće pomeranje orijentacije banaka od masovnih tržišta ka pojedinačnim potrošačima. Rezultat ovakvog pristupa je „marketing 1 prema 1“, kojim se pokušavaju zadovoljiti individualni zahtevi profitabilnih klijenata, što znači da je akcenat na ponašanju potrošača, a ne na razvoju standardizovanih proizvoda. (slika 5.2)

⁹⁷ Klasens R., *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, 2007. god., str. 133.

Slika 5.2: *Pomeranje od masovnog tržišta ka CRM segmentima*

	Diferenciranje	Identifikovanje	Definisanje	Pristup	Namena	
Top klijenti	Orijentacija na „1:1 marketing”	„ 1:1 ” odnosi	Specifične potrebe klijenata	Proaktivni i „1:1” direktni kontakti	Personaliz -ovana solucija	Čuvati
	Orijentacija na ponašanje	Vrednost i profitabilnost klijenata	Ponašanje različitih grupa klijenata	Identifikacija uzroka reakcija i individualni pristup	Personaliz -ovana solucija/ proizvod	Razviti
Masovno tržište	Orijentacija na segmente	Segmentiranje po tipovima proizvoda	Proizvodi koji zadovoljavaju potrebe segmenata	Proizvodno orijentisane kampanje za različite segmente	Proizvod fokusiran ka segmentu	Maksimiziranje prihoda
	Orijentacija na proizvode	Masovno tržište	Standardizovan i proizvodi	Proizvodno orijentisane kampanje za masovno tržište	Masovni proizvodi za sve klijente	Minimiziranje troškova

Izvor: Lindgreen A., Antico M., *Customer relationship management: the case of a European bank, Marketing Intelligence & Planning*, 2005. god., Vol.23, No.2, str.143.

CRM koncept svrstava klijenta u centar ukupne bankarske aktivnosti, a zahvaljujući CRM-u, banka je u mogućnosti da sve svoje klijente drži na oku. Primena koncepta „marketing 1 prema 1”, je strategija koja omogućuje razvoj dugoročnih odnosa između banke i klijenta, što je naročito izazov za velike i finansijski jake banke, koje pri tome imaju i veliki broj klijenata.

Paleta bankarskih usluga se poslednjih godina širi velikom brzinom. Primeri nekih novih bankarskih usluga su: trgovanje hartijama od vrednosti, zaštita osiguranja, planiranje finansija, upravljanje penzionim sistemima i pružanje savetodavnih usluga preduzećima prilikom donošenja određenih odluka. U isto vreme i druge finansijske institucije, kao što su štedionice, kreditna udruženja, investicioni fondovi i osiguravajuće kompanije, uključuju i pružanje ovakvih vrsta usluga. Velike kompanije se javljaju kao ponuđači na tržištu finansijskih usluga kao što je: General Motors, Ford Motor Credit... koje su započele sa odobravanjem zajmova, izdavanjem kreditnih kartica itd. Na taj način je konkurencija na bankarskom tržištu veoma jaka, možda jača nego ikada pre.

5.2 Koncept CRM lanca vrednosti i marketinško poslovanje banaka

Poslovni subjekti prilikom formulisanja i implementacije svojih CRM strategija koriste CRM lanac vrednosti čiji je koncept razvijen i testiran u petogodišnjem periodu na brojnim B2B i B2C tržištima, kako u velikim kompanijama tako i u malim i srednjim preduzetničkim firmama. Primena ovog koncepta pomaže preduzećima da shvate da je kreiranje dovoljnog broja lojalnih potrošača osnovni preduslov opstanka i stvaranja dugoročne profitabilnosti. CRM lanac vrednosti ukazuje da se aktivnosti usmerene ka stvaranju lojalnih potrošača moraju kontinuirano sprovesti. Ovaj koncept stvara temelj uspešnog poslovanja preduzeća, a za sada ga naročito primenjuju banke, proizvođači automobila, proizvođači softvera i personalnih računara.

Koncept CRM lanca vrednosti korespondira konceptu lanca vrednosti koji je razvio M.Porter. Porterov lanac vrednosti ukazuje na primarne aktivnosti i na aktivnosti za podršku u proizvodnom procesu putem kojeg se kreira i isporučuje vrednost kupcima. CRM lanac vrednosti uključuje primarne aktivnosti i aktivnosti za podršku koje pomažu razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima. Možemo razlikovati pet primarnih i četiri aktivnosti za podršku CRM lanca vrednosti. U primarne aktivnosti svrstavamo: portfolio analiza potrošača (CPA), upoznavanje potrošača, razvoj mreže, razvijanje vrednosti u ponudi, upravljanje odnosima sa potrošačima. Aktivnosti za podršku su: liderstvo i kultura, IT i baza podataka, ljudi i procesi.⁹⁸

Ukoliko se banka vodi osnovim principima CRM lanca vrednosti u svom poslovanju ona će imati snažan izvor održive konkurentske prednosti. Čak i male banke koje uspešno sprovode aktivnosti CRM lanca vrednosti mogu biti veoma profitabilne. Mera u kojoj će banka uspeti da izgradi snažnu tržišnu poziciju, zavisi od stepena u kojem marketing sektor efikasno primenjuje aktivnosti CRM lanca vrednosti.⁹⁹

⁹⁸ Buttle F., *Customer Relationship Management*, Elsevier, Amsterdam, 2004.god., str. 40.

⁹⁹ Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god, str. 257.

6 Značaj CRM sistema na organizacioni učinak: studija slučaja ANZ banke

6.1 Uvod i metodologija

Ovaj rad predstavlja analizu rezultata studije slučaja ANZ banke u pacifičkom regionu. Rezultati studije slučaja pokazuju da ANZ ima dobro uspostavljeni CRM sistem koji podržava aktivnosti marketinga i prodaje, ali rezultati podjednako ukazuju na podeljene scenarije. Ustanovljen je pozitivan odnos između CRM učinka. Odnosno, on daje pozitivan doprinos učinku banke, kako u finansijskom, tako i u nefinansijskom smislu. Postoji takođe negativna povratna informacija u vezi sa CRM sistemom te banke, koja pokazuje da CRM sistem takođe može imati negativne posledice. Uspeh CRM sistema se takođe može dovesti u pitanje iz perspektive nečega što će postojati nezavisno od ostalih. Iako postoje ohrabrujući rezultati iz korišćenja CRM sistema banke, izgleda da je efektna integracija, monitoring i menadžment CRM-a kao dela “paketnog rešenja” za marketinške aktivnosti neophodna za dugoročnu kompetitivnu prednost.

Konkurenciju u 21. veku karakteriše hiper-konkurentnost i brze tehnološke promene. Podržavajuća/potporna uloga tehnologije u bankarskoj industriji postaje dominantna što više banke investiraju u najnovije tehnologije kako bi se bolje pozicionirale među konkurentima i obezbedile dugoročnu konkurentsku prednost i nadprosečan povraćaj novca.

ANZ se pozicionirala među četiri najveća igrača u bankarskoj industriji u azijsko-pacifičkom regionu. Dobro se pozicionirala kao jedna od lidera kada je reč o najnovijim tehnološkim inovacijama u bankarskoj industriji u tom regionu. Ona prepoznaje da barijere za nove članove industrije ne mogu garantovati stabilnu vodeću poziciju u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju. Kako bi odgovorila na to, ANZ je preuzela ulogu lidera u najnovijim inovativnim tehnologijama koje uključuju CRM sistem. Njena posvećenost tehnologiji se odražava na investiranje u tehnologiju koje je iznosilo preko 1.5 milijardi australijskih dolara 2010. godine. Integrirani CRM sistem ANZ banke povezuje različita odeljenja, procese, ljudski kapital i upravljačke sposobnosti. Njen CRM sistem predstavlja sredstvo za održavanje konkurentne pozicije na tržištu, naročito kada je reč o uslugama Internet bankarstva. Na primer, CRM sistem je omogućio da Internet bankarstvo proširi udeo na tržištu na Fidžiju za 9000 klijenata otkako su krenuli da posluju na toj teritoriji 2010. godine.

ANZ smatra informacije o tehnologiji i probleme vezane za IKT veoma poverljivim. Oni imaju integrirani sistem izveštavanja i merenja uticaja na tržišne nivoe poput Fidži ogranka, što predstavlja izazov s obzirom na nedostatak podataka i informacija koje bi se koristile za poređenje i analizu. Sakupili smo podatke na osnovu ANZ izveštaja i prethodnih istraživanja i došli do opštih pretpostavki zasnovanih na trenutni učinak ANZ grupe.

Kalifa (2000) definiše informacionu tehnologiju (IT) kao automatizaciju procesa, kontrolu i proizvodnju informacija na osnovu korišćenja kompjutera, telekomunikacija, softvera i pomoćne opreme poput automatizovanih bankomata i debitnih kartica. Komunikacijska

tehnologija podrazumeva mašine i softver koji su povezani sa različitim hardverskim komponentama i prenose podatke sa jedne lokacije na drugu.¹⁰⁰

IKT unapređuje mogućnost samousluživanja, prilikom kog klijenti mogu da otvore račun direktno putem Interneta, potvrde brojeve računa i dobiju instrukcije kada i kako da preuzmu čekovne knjižice, kreditne i debitne kartice, itd. Bankarske usluge koje su revolucionarno unapređene korišćenjem IKT-a uključuju otvaranje računa, procesuiranje transakcija, beleženje i izveštavanje. IKT koji se najčešće koristi u bankarskoj industriji uključuje automatizovane bankomate, pametne kartice, telefonsko i internet bankarstvo.¹⁰¹

6.1.1 CRM tehnologija

Prema Duharstu i drugima, informaciona tehnologija može da olakša i unapredi odnose sa klijentima na različite načine. Ona obezbeđuje prilagođavanje proizvoda potrebama klijenata, što predstavlja suštinu orijentacije ka klijentima kroz upotrebu CRM sistema. Jong tvrdi da kompanije koje imaju veliku količinu podataka o klijentima mogu lakše i efikasnije da sprovedu upravljanje odnosima s klijentima, koristeći skladištenje podataka i druge informacione tehnologije. Grinberg posmatra CRM kao poslovnu filozofiju i strategiju, koja je osmišljena da uz pomoć sistema i tehnologije unapredi ljudsku interakciju u poslovnom okruženju.

Prema Reynoldsu, CRM tehnologija ne predstavlja deo softvera, već funkcioniše kroz integraciju unutar IT infrastrukture kompanije. Ona omogućava da se razvije firma, arhiviraju i dele informacije o klijentima kroz posao kako bi:

- Identifikovali specifične potrebe klijenata
- Ponudili klijentima lični pogled na poslovanje
- Identifikovali najprofitabilnije klijente
- Pružili efikasnu i standardizovanu zaštitu
- Identifikovali najrizičnije klijente

Pored toga, najčešće korišćene aplikacije CRM-a uključuju:

- Automatizaciju pozivnih centara
- Upravljanje kampanjama
- Upravljanje kontaktima
- Skladištenje podataka
- Upravljanje elektronskom poštom
- Automatizaciju terenske službe
- Upravljanje znanjem
- Automatizaciju marketinga
- Personalizaciju

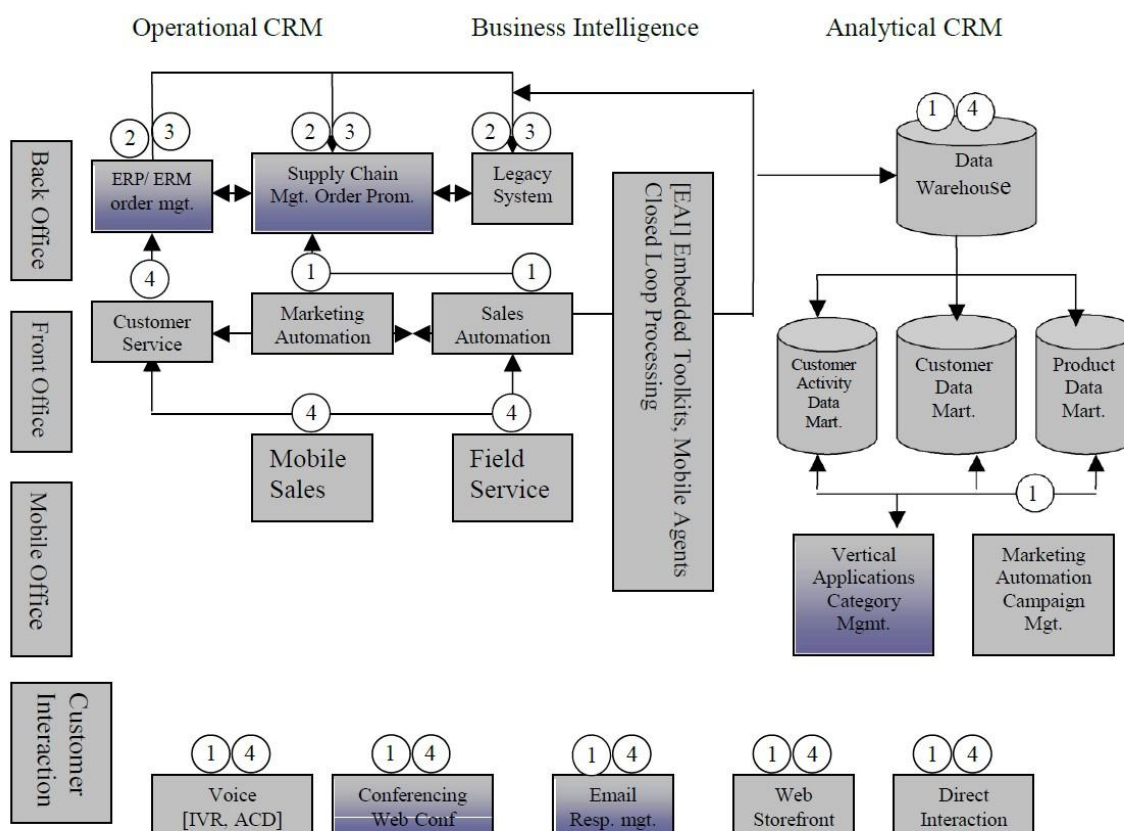
¹⁰⁰Laudon,D.P.andLaudon,J.P.(2001):*ManagementInformationSystems:Organization and Technologyin theNetwork Enterprises, 4th ed.* Prentice HallInternational in. U.S

¹⁰¹Irechukwu,G.,(2000)Enhancing thePerformanceofBanking OperationsThrough AppropriateInformationTechnology,In:*InformationTechnologyinNigerianBankingIndustry, Spectrum Books,Ibadan*

- Automatizaciju prodaje

CRM tehnologija pomaže organizacijama da razumeju i organizuju klijente. Dobro integrisan i prilagođen IT ekosistem može da natjera firmu da odmah odreaguje na potrebe klijenata, npr. u održavanju kataloga, gde veb i prodajni tim stalno ažuriraju promene proizvoda i njihovih cena. CRM može da primeni "jedan na jedan" marketing, kroz sortiranje internet profila korisnika i njihovih potrošačkih navika kako bi nove ponude bile predstavljene prema sklonostima svakog klijenta.¹⁰²

Slika 6.1 :CRM ekosistem (Izvor : Reynolds, 2002.)



Prethodne studije koje se bave odnosom informaciono-komunikacionih tehnologija i organizacionog učinka dovele su do neujednačenih, povremeno kontradiktornih rezultata. Iako je literatura puna pokušaja da se uspostave veze, dobijeni rezultati su uglavnom neodređeni.

Jau i drugi autori (2000:1118) tvrde da na trenutni poslovni učinak utiču sledeći faktori: (1) rast prodaje (2) zadržavanje klijenata (3) povraćaj investicije (4) udeo na tržištu (5) pribavljanje značajnih i vrednih informacija (6) kreditna sposobnost (7) obezbeđivanje povoljnijih kreditnih uslova (8) mogućnost dobijanja državne podrške (9) skraćivanje vremena za

¹⁰² Reynolds J., (2002). *Practical Guide to CRM : Building more Profitable Customer Relationships*. Gilroy, Ca.

dobijanje državne podrške (10) kontakt sa važnim osobama (11) mogućnost obezbeđivanja lokalnih resursa i (12) motivisanje radnika.

6.2 Opis slučaja i nalazi

Istorija ANZ banke se proteže 170 godina unazad u azijsko-pacifičkom regionu. Razvila se kroz brzo širenje tržišta i preuzimanje tokom godina da bi postala jedna od najvećih finansijskih institucija u tom regionu. ANZ je ponosna što je “drugačija banka” koja zauzima aktivniju ulogu u zajednici i životnoj sredini kojoj služi. Trenutno ANZ grupa posluje u 32 zemlje, dok su joj glavna tržišta Australija i Novi Zeland, sa rastućim tržištem u azijsko-pacifičkom regionu, Britaniji, Evropi i Americi. Njen jedinstveni portfolio specijalizovanih firmi nudi čitav niz finansijskih proizvoda i usluga, uključujući hipoteke, kreditne kartice, korporativne i poslovne zajmove, finansiranje imovine, i prefinjenje investicione proizvode. Akcije Grupe od 2010. godine iznosile su 531.74b australijskih dolara sa 411,629 deoničara. Grupa trenutno zapošljava preko 48,000 ljudi koji služe oko 8 miliona ljudi širom sveta. Preko 90% prihoda se ostvaruje u dve zemlje, Australiji i Novom Zelandu.

ANZ Fidži preko 30 godina posluje i trenutno zapošljava oko 550 radnika i ima 52% udela na lokalnom tržištu. Do sada ima 16 ogranka i 75 bankomata na Fidžiju. Glavne usluge koje nudi uključuju maloprodaju, depozit i zajam, finansiranje međunarodne trgovine i finansijske usluge, kreditne kartice, finansiranje i lizing imovine, obezbeđivanje prostorija, osiguranje i bankarske usluge na internetu.

6.2.1 Strateški fokus

ANZ vodi jedinstvene strategije vezane za način poslovanja, u čemu glavnu ulogu igra tehnologija.

Vizija: “Postati vodeća regionalna banka u azijsko-pacifičkom regionu do 2017. godine”

Misija: “Povećati prisutnost u azijsko-pacifičkom regionu”

ANZ strategije za prednost nad konkurencijom podrazumevaju:

- **Specijalizaciju:** Izradu portfolija istaknutih poslova s prepoznatljivim poslovnim vođstvom i održivom top 3 pozicijom koja funkcioniše kao jedinstven ANZ.
- **Elektronsku transformaciju:** Prihvatanje tehnologija kako bi se postigle radikalne promene, poboljšala produktivnost, ubrzale inovacije i značajno poboljšale usluge i prihodi.
- **Učinak:** Osiguravanje najboljeg mogućeg učinka za deoničare, klijente, osoblje i zajednicu.
- **Rast:** Ostvarivanje snažnog rasta u osnovnoj delatnosti i pozicioniranje u novim primamljivim kategorijama s visokim rastom.
- **Proboj:** Biti odvažan i drugačiji i negovati kulturu visokog učinka s dimenzijom ljudskosti, tehnološkim vođstvom i snažnim domaćim i regionalnim strateškim pozicijama.

Da bi došlo do elektronske transformacije ili elektronskog bankarstva, vizija ANZ tehnologije je “automatizovano, besprekorno, direktno procesuiranje”. Pokretači koji su potrebni da bi se ovakva vizija ostvarila su:

- Jasna usmerenost na klijente
- Mrežni kanali
- Jedinstvena IP mreža
- Upravljanje klijentima

Saopštenje za novinare sa godišnjim ANZ učinkom u 2011. godini je pokazalo da njen azijsko-pacifički ogranak prerasta u vodeću regionalnu banku koja ističe povezanost kao ključnu konkurentsku prednost. Primarna strategija nastoji da uspostavi integrisani sistem kako bi ostvarila prihod od 25-30% grupnog profita 2017. godine. Broj ‘aktivnih klijenata’ u institucionalnom i komercionalnom poslovanju porastao je za 25% i iznosio je 4% ukupnog prihoda grupe.

Nove investicije u IT i operativnu infrastrukturu usredsređene su na velike programe poput Transactive Asia (upravljanje kešom), glavnog bankarskog sistema i prodajno-distributivne platforme za globalno tržište.

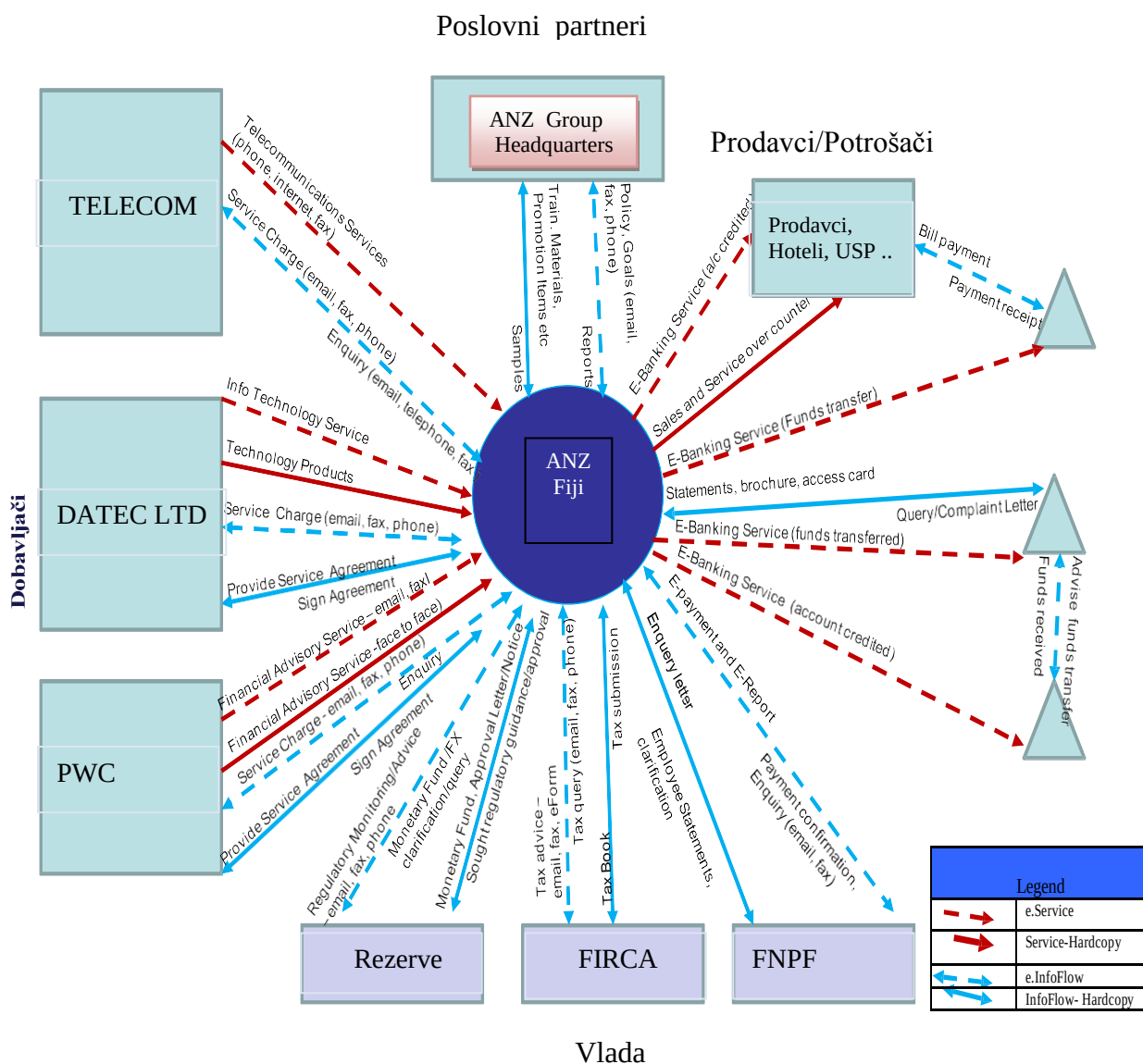
6.2.2 ANZ IKT infrastruktura

Tabela 6.2 : *Glavni delovi infrastrukture tehnologije ANZ banke*

Ciljevi/Primena	Odabrani primeri	Rezultati
Racionalizacija aplikacija i platforme, CBS, Bloomberg, Reuters, Travelex	• Internet bankarstvo • Telefonsko bankarstvo • Bankomati/Prenos elektronskih fondova	• Jednostavan: smanjenje vremena za recikliranje • Fleksibilnost i prilagodljivost • Sposobnost iskorišćavanja novih tehnologija • Niže cene za korišćenje licencnog hardvera i softvera
Standardizovane usluge i desktop, Dell PC računari, Window HP	• Svi Dell PC računari, Window HP (desktop računari i laptopovi), HP za servere • Mreža je anz.com • Više ISP-ova: Connect, Kidanet, Digicel	• Svi zaposleni imaju pristup najboljim alatima putem interne mreže • Niža cena vlasništva • Ključno partnerstvo koje će potpomoći liderske sposobnosti
Veb farme, Šerpoint	Saradnja među zaposlenima i deljenje, objavljivanje, elektronske forme, trening, upravljanje znanjem, multimedija	• Robusna, odmerena industrijska snaga • Smanjenje troškova putem kancelarije koja ne koristi papire • Povećana produktivnost
Jedinstvena IP mreža, MAX	Interne informacije o firmi putem intraneta	• Veća sposobnost i vreme za reagovanje • Podrška kroz vezu: "svako sa svakim" • Veće znanje zaposlenih zahvaljujući pristupu internoj mreži
Globalni sistem plaćanja, integracija sa elektronskom trgovinom, globalno upravljanje novcem, telegrafski prenos novca	• ANZ Trans-active • Internet bankarstvo	• Agilnost i fleksibilnost • Efikasnost putem konsolidovanja, mogućnosti u realnom vremenu i povećanje direktnog procesuiranja

Standardizovana i globalizovana IKT infrastruktura u ANZ-u omogućava da kompleksna integracija poput CRM sistema efikasno funkcioniše. ANZ infrastruktura omogućava bolju povezanost, manje troškove i veću efikasnost.

Slika 6.3 :Model elektronske trgovine i elektronskog poslovanja ANZ Fiji



Povezanost ANZ banke sa svojim deoničarima sve više poprima elektronski oblik. Ta veza se ostvaruje putem CRM sistema koji se takođe koristi kao sredstvo za efikasno upravljanje lancem nabavke, budući da efikasno povezuje dobavljače i kupce. To se odvija u vidu elektronskog plaćanja, transfera novca, elektronske trgovine i elektronskih transakcija, koje se mogu vršiti putem interne mreže ili putem Interneta.

“Sistemi za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) su se razvili kao rezultat napredne informacione tehnologije i velikih baza podataka koje su korišćene kako bi se usavršili marketinški i prodajni učinci”.¹⁰³

ANZ je prihvatio CRM sistem kao sredstvo za postizanje opšte misije grupe. ANZ nastoji da CRM uspe kako u poslovnom tako i na tehničkom planu. Velika ulaganja u tehnologiju i dobro definisana tehnička, proceduralna i upravljačka politika pomažu u ostvarivanju ove misije kako bi se balansirali rezultati CRM-a i opšte vizije “elektronskog bankarstva uz dimenziju ljudskosti”. CRM je omogućio Internet bankarstvo, što je postalo jedna od ključnih prednosti banke.

IKT povezuje poslovne partnere ANZ banke. Povezanost obezbeđuje sistematsko poslovanje između odeljenja za pružanje usluga klijentima i službe za korisničku podršku. Razmena informacija i znanja između svih odeljenja olakšava međusobnu komunikaciju između odeljenja, elektronsku saradnju sa pokretnim kompanijama i maloprodajnim objektima (Courts and MHs) kao i elektronsko pružanje usluga klijentima.

U korisničkom servisu, linija za pružanje pomoći je otvorena 24 sata dnevno. ANZ čuva veliku bazu podataka o svojim klijentima i koristi u bazu kako bi iskoristio marketinške mogućnosti. IKT pruža podršku za internu poslovnu podršku kao što su planiranje potražnje i korporativna društvena odgovornost.

U ANZ-u, integracija funkcija odeljenja za pružanje usluga klijentima i unutrašnje administracije preko veb servera omogućava kratke rokove za klijente. Elektronsko procesuiranje kredita je jedan od načina na koji ANZ zadržava svoju konkurentsku poziciju na tržištu na Fidžiju. Lične prijave za kredit se popunjavaju na Internetu. Prijava za kredit podnesena u bilo kojoj filijali prosleđuje se administrativnoj podružnici Pacific Operations. Proveravanje klijenata putem Interneta se popunjava u kreditnom birou Fidžija kako bi se izbegla kašnjenja u procesuiranju kredita.

CRM se takođe odnosi na upravljanje znanjem koje omogućava efektno rešavanje problema i donošenje odluka. Ono omogućava da izdavaoci kredita identifikuju potencijalno kršenje pravila i pronađu rizične klijente i profilišu klijente što zauzvrat poboljšava produktivnost radnika, tj. omogućava im da zaključe više ugovora i povećaju zadovoljstvo klijenata, i povećaju njihovu lojalnost.

6.3 CRM proces primene i posledice

ANZ prati standardnu proceduru u okviru CRM sistema:

Korak 1: Prikupljanje relevantnih informacija. Podaci iz različitih sistema možda nisu dobro konsolidovani i zbog toga utiču na integritet informacija i prikupljenih podataka.

¹⁰³Gary Coskins, 2002, SAS Performance Management, ANZ

Korak 2: Analiza podataka korišćenjem segmentovanja i modelovanja reakcija
Možda postoji neadekvatna investicija u izvore da bi se izvela svrsishodna i pravilna analiza.

Korak 3: Kreiranje i razvoj akcija i marketinških kampanja (kako reaktivnih tako i proaktivnih). Nedovoljna promocija kampanja kroz organizaciju ili loša alokacija resursa mogu predstavljati ozbiljan rizik.

Korak 4: Kreiranje i sprovođenje probne kampanje kroz analizu kako bi se ojačao finansijski uticaj. Testiranje tržišta možda nije adekvatno. Na primer, na Fidžiju postoji raznovrsnost kultura, godina i raspodele prihoda, što može da pošalje pogrešan signal prilikom testiranja tržišta.

Korak 5: Institucionalizovanje integracije kampanje i upravljanja i obezbeđivanje marketinških napora. Može postojati raskorak između dizajna, učinka i neadekvatnih izvora u zemlji gde je ogranak smešten.

Korak 6: Povratna informacija o osmišljenoj kampanji, efikasnosti i finansijskom značaju firme. Biti u toku s povratnim informacijama kako bi se obezbedio stalni napredak. Uvek se javlja problem odgovornosti i strukturnih barijera u komunikaciji. Ovo se pokazalo kao slaba tačka u ANZ-u što se više ljudi žali putem Interneta, ne samo na neadekvatne i zastarele CRM sisteme, već i na način na koji menadžment koristi povratne informacije.



Slika 6.4 :ANZ Marketing Model uz primenu CRM- a (Lorigan, 2003)

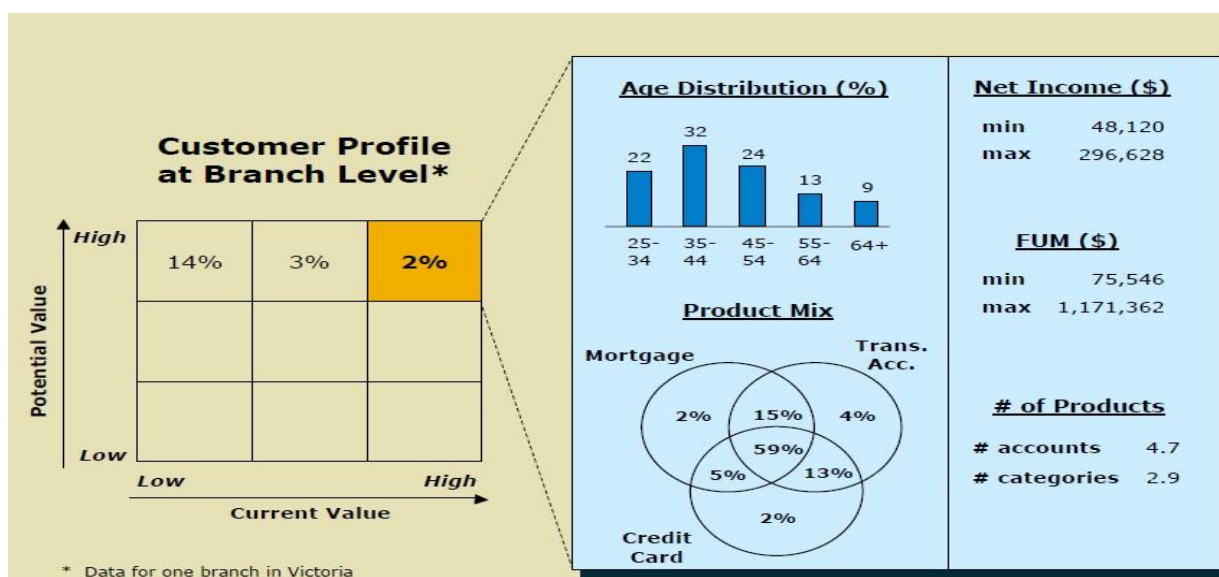
Najveća vrednost CRM-a je kada je deo integrisanog sistema. ANZ marketing u okviru Fidži ogranka predstavlja deo integrisanog CRM sistema. Ta integracija im omogućava da povežu dobavljače i kupce putem E*Trade Supply Chain Management Program, Fiji Clear Program koji omogućava lokalna partnerstva i e-marketing putem internet bankarskog sistema.

Svi oni predstavljaju deo CRM integrisanog sistema koji omogućava fleksibilnost, efikasnost, manje troškove i pravovremenu uslugu. Kućne posete i ruralno bankarstvo gde se usluge dostavljaju klijentima podržali su mnogi stanovnici Fidžija.

Postoji proširena obuka u prodaji, reklamiranju i mobilnosti kada se proizvod plasira na tržište, npr. za Internet bankarstvo, Fidži fokus i inicijativu za ruralno bankarstvo. ANZ se obavezuje za razvoj tehnologije angažujući sva 32 tržišta u okviru interne mreže, deleći aplikacije u okviru jedinstvene IP mreže. Uz društvene mreže u okviru novog “SMART PIG” pristupa prodaji u Australiji, gde su mladi ljudi označeni kao grupa koja bi trebalo da štedi i navede ostale da daju savete, pruže podršku i čak doniraju novac. To pokazuje njihovu posvećenost klijentima koristeći CRM kao marketinško sredstvo.

ANZ je poznat u regionu kao vodeća banka za kulturnu transformaciju. Njihova strategija za proboj podstiče razvoj raznolike kulture, koja donosi ono najbolje kod svih radnika. S obzirom da su smeli i drugačiji, imaju kulturu koja podrazumeva dimenziju ljudskosti, tehnološko vođstvo i jaku domaću i regionalnu stratešku poziciju. Kao rezultat njihovog programa za proboj, raste broj zadržanih zadovoljnih radnika, što je u skladu sa rastom i razvojem same kompanije.

Slika 6.5 : CRM funkcije u analizi tržišta i deljenju informacija



(Izvor: Lorigan, 2003)

CRM se koristi kako bi se razumele potrebe, predvidela prodaja i pripremali neophodni inputi i procesi. Kada se identifikuju potrebe, informacije se dele kroz banku. Na primer, iz ovakve baze podataka, ANZ može stvoriti bazu podataka prema tipovima potreba na tržištu i da na taj način adekvatno reaguje. Dok ANZ ima standardizovanu tehnološku mrežu, njene marketinške strategije variraju u zavisnosti od tržišta. Iako ANZ tržište u Australiji sada koristi

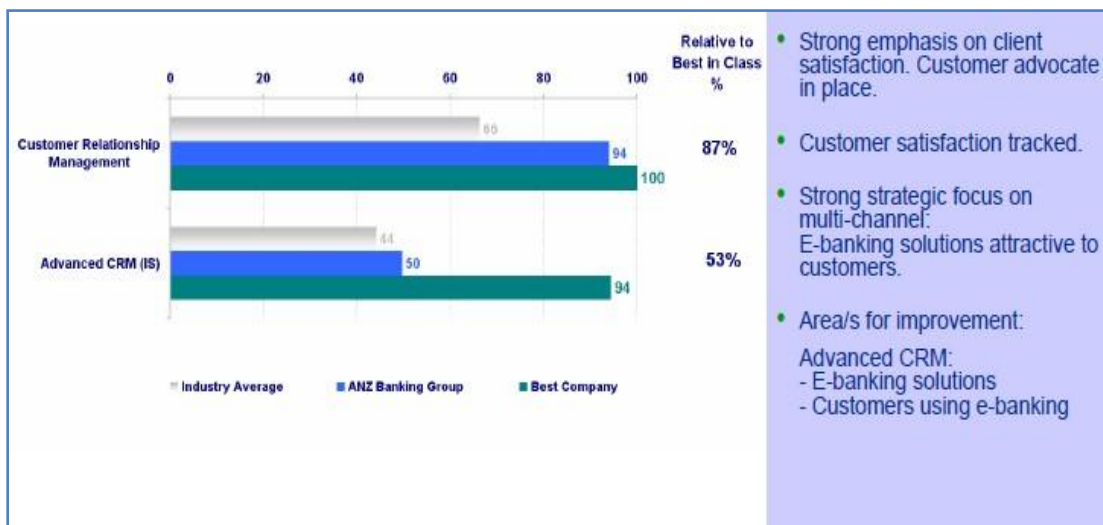
‘SMART PIG’ program štednje namenjen mlađoj populaciji, na Fidžiju su trenutno usredsređeni na poboljšanje trgovine i ruralnog bankarstva.

ANZ studija slučaja je pokazala nekoliko aspekata koji su pomenuti u Harorimana (2010), a koji se odnose na korišćenje IKT-a i uvod u strategije upravljanja znanjem u kompaniji. U slučaju ANZ-a, izgleda da su tehnologije uvedene kao odgovor na sedam aspekata koje pominje Harorimana koje uključuju:

1. Smanjenje dvostrukog napora
2. Dramatično smanjenje troškova
3. Pružanje potencijala za proširenje i razvoj
4. Povećanje vrednosti i/ili profitabilnosti
5. Poboljšanje proizvoda i usluga
6. Brže reagovanje
7. Podsticanje inovacija

Tokom godina, ANZ se još uvek može ponositi visokim zadovoljstvom klijenata.

Slika 6.6 : **Zadovoljstvo klijenata**



Slika 6.7 : *Uporedna analiza ANZ, NAB, CBA, SGB.*

Uključenje ANZ-a u nove marketinške inicijative pokazalo je značajnu raznolikost tokom godina poput korišćenja CRM, inicijative održivog razvoja i internet bankarstva. Usvojena je kulturna transformacija banke koja podstiče inovaciju i kreativnost u okviru 'Break-Out' strategije za kulturnu transformaciju. Oni su se takođe nadovezali na poziciju koju imaju u pacifičkom regionu kao "drugačija" banka koja se razlikuje od ostalih konkurenata.

Snaga 'CRM'-a kao marketinškog sredstva leži u tome da ljudi imaju velika očekivanja od njega. Drugim rečima, njega mnogi ljudi smatraju savršenim i nepogrešivim. ANZ je pokušao da prilagodi svoje marketinške strategije kako bi odgovaral ne samo sredini u kojoj se sprovede već su bliže povezane i sa percepcijom klijenata. Kao što su Parvatijar i Šet (2000: p.6) sugerisali, korišćenje pravih marketinških može stvoriti prednost nad konkurencijom doprinosom za razlikovanje proizvoda i usluga, kao i stvaranjem barijera za prelazak na druge proizvode i usluge. Ovo istraživanje pokazuje da CRM pozitivno doprinosi organizaciji, u finansijskom i nefinansijskom smislu. Ipak, postavlja se pitanje da li CRM samostalno može načiniti razliku. Ono pokazuje da ANZ mora da poradi na rangiranju u okviru CRM-a.

Jedan problem koji se javio tokom istraživanja bio je transparentnost. Većina naših ispitanika su malo toga znali o poslovnoj politici i tehnologijama – što se može pripisati tajnovitosti koja prati bankarsku delatnost. Čak i tada, ispitanici tvrde da je „transparentnost ključna i da deoničari treba da dobiju sve relevantne informacije poput uzroka kašnjenja u obračunavanju depozita i plaćanja putem Interneta.” Jedan klijent je dodao: „Na kraju krajeva, produktivnost koju obezbeđuje IT poslovanje može umanjiti prevelika birokratija i politika koja kako se čini ne ide u korist klijentima banke.“

Iz marketinške perspektive, CRM se definiše kao “kombinacija poslovnog procesa i tehnologije koja se trudi da razume klijente na osnovu toga ko su, šta rade i kakvi su”¹⁰⁴. ANZ treba da uzme u obzir da na pojedinim tržištima, posebno u Pacifiku, klijenti imaju kulturne vrednosti i sisteme koji su postojali vekovima i kao što Haroriman-ove studije kulturnih implikacija na sisteme pokazuju, prelazak sa ljudske interakcije na nove tehnologije ne mora da se odvija zadovoljavajućom brzinom u pacifičkom regionu. Naši rezultati pokazuju da mnogi klijenti još uvek žele neposredno obavljanje bankarskih usluga uz skromno učešće elektronskog bankarstva i drugih usluga usmerenih ka klijentima. Iako se ANZ trudi da uzme u obzir ovakvu dinamiku u tom regionu, ona treba da se postara da promoviše “ljudski” udeo u viziji “elektronskog bankarstva sa ljudskom dimenzijom” i da preterano digitalizovanje marketinške tehnike ne prevlada.

6.4 CRM kao integrisani sistem

Pametna upotreba informacija o potrebama klijenata stvoriće dugoročni, dvosmerni odnos sa klijentima. To će doneti mnoge prednosti organizacijama pošto su usluge prema dugoročnim klijentima ekonomičnije, a razrađeni odnosi iziskuju manje sredstava (Crosby, 2002).

Zaključili smo da je ANZ uključila CRM u proces prodaje i marketinga i razvila kulturu učinka koja koristi CRM u okviru inicijative za prodaju i marketing. Iako one predstavljaju dalju investiciju u razvoj tehnologije, treba imati u vidu da samo investiranje u CRM ne može obezbediti efikasan CRM sistem.

ANZ treba da nastavi da nadzire i menja strategije za internu kulturnu transformaciju poput "strategije proboja" na Fidžiju, koja prema određenom broju radnika počinje da gubi prethodni značaj. Iako ANZ ima visok stepen zadovoljstva radnika i klijenata, nezadovoljna manjina bi mogla da ima negativni učinak i da se odrazi na celokupnu transformacionu strategiju. ANZ bi trebalo da stalno preispituje procese, politiku i što je najvažnije, svoj uticaj na “korisnike” kako bi obezbedila dugoročan uspeh CRM-a.

Opšte je prihvaćeno da efikasnost CRM sistema leži u rukama korisnika. ANZ je to očigledno primatila. Njena kulturna transformacija je pokazala da je investirala dosta vremena i novca u obezbeđivanje razvoja kulture koja podstiče i prihvata inovaciju i deljenje informacija. Smanjenje ručnog procesuiranja pokazalo je efikasnost u smanjenju generalnih troškova poslovanja kako je banka sve manje poslovala koristeći papire.

Ovde se javlja problem integrisanja celokupnog CRM pristupa i njegov značaj za radnike. Jedan od ljudi sa kojima smo razgovarali u banci (radnik sa stalnim zaposlenjem) otkrio je da je čitav IKT sistem banke mogao da bude veoma stresan. Sistem upravljanja učinkom predstavlja odraz organizacije koju vodi brza revolucija u IKT-u.

¹⁰⁴Couldwell, C., 1998, A Data Day Battle, Computing

Banka bi trebalo da procenjuje zadovoljstvo radnika prema svakom pojedincu, a ne prema obavljenim zadacima. CRM sistem i srodne aplikacije često služe kao sredstva za postizanje boljih rezultata i kada ti sistemi zakažu, krivi se korisnik. CRM sisteme treba prilagoditi kako bi bili pristupačniji korisnicima, bili jasniji i odgovarali na njihove potrebe, smatra jedan radnik u banci. Primer stambenog kredita pokazuje kako funkcioniše integrisani CRM sistem. Efikasnost procesa pokazuje interakciju među poslovnim jedinicama u banci koje rešavaju jedinstven zadatak.

6.4.1 CRM u marketingu odnosa s klijentima

Rukovođenje odnosima sa klijentima (posebno sa radnicima, kanalskim partnerima i strateškim partnerima) je od ključnog značaja za dugoročni uspeh firme. Takođe se naglašava da rukovođenje odnosima sa klijentima zasnovano na društvenoj razmeni i jednakosti u velikoj meri pomaže kompaniji da razvije kolaborativne, kooperativne i profitabilne dugoročne odnose.¹⁰⁵

Pojedini klijenti više vole direktan kontakt sa osobljem što može da utiče na to da li će se ANZ brže tehnološki razvijati. Jedan nezadovoljni klijent je naveo cenu, probleme usluge (nedostatak bankomata, pad servera) i “celokupnu komplikovanu proceduru” kao razloge zašto je prešao iz ANZ banke u BSP banku. Poznato je da BSP brzo proširuje mrežu klijenata i da je otkupila više klijenata na Fidžiju (poput privatne bolnice Suva) tokom prve tri godine poslovanja.

Kako se to odražava na ANZ CRM sistem? Mogao je da propusti signale iz sredine i da odgovori na adekvatan način. Njegovu usredsređenost na ruralno bankarstvo sve više pritiskaju telekomunikacioni giganti poput Vodafona i Digicela koji takođe nude slične proizvode namenjene stanovnicima tih sredina.

ANZ banka bi trebalo da se usredsredi na marketing odnosa s klijentima i druge segmente tržišta, naročito na delove poput mladi, deca ili ljudi sa posebnim potrebama. Marketing odnosa s klijentima zahteva strukture koje podržavaju kako klijente tako i osoblje. Trenutna strukturna organizacija ANZ-a možda ne pomaže u zadržavanju klijenata na Fidžiju, na primer. Vestpek i BSP banka stvaraju konkurencijski pritisak ANZ-u, dok BSP prosperira i sustiže ih kao konkurent. Lokalno stanovništvo ih smatra “lokalnim brendom”, “koji se brine za zaštitu životne sredine”, pristupačniji. U Vestpeku je manji automatizam procesa i klijenti imaju neposredniji odnos sa bankarima.

¹⁰⁵Beckett-Camarata, E.J., Camarata, M.R., Barker, R.T., 1998, Integrating Internal and External Customer Relationships Through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment, *Journal of Business Research*

6.4.2 CRM i upravljanje zasnovano na znanju

Enterprise Knowledge Portals (EKP) predstavljaju vrata ka mnogim sistemima za upravljanje znanja. ANZ-ova vizija transformacije usmerila je tu kompaniju na važan put korišćenja tehnoloških kapaciteta i povezanosti za deljenje informacija i nudenja zaposlenima i drugim korisnicima bolje mogućnosti da stvaraju i dele informacije. To se može ostvariti preko intranet servera na kome radnici razmenjuju i dele informacije. Ipak, IT odeljenje svakog ogranka poput onog na Fidžiju selektuje informacije kako bi sačuvali važne i poverljive informacije zbog prirode same industrije. U Australiji i na Novom Zelandu, ANZ je nedavno pokrenula nove proizvode poput "Upravljača novcem" (Money Manager), programa za upravljanje novcem koji koristi društvene mreže poput Facebooka kao sredstvo za razmenu informacija između klijenata i banke. Ova inicijativa još uvek treba da se razradi na Fidžiju.

Na osnovu toga možemo zaključiti da CRM treba dalje da se razvije kako bi reflektovao raznovrsnost tržišta i kulturoloških razlika tržišta u kojima posluje. Inovativne inicijative poput ovemogle bi da imaju veći uticaj na tržištu ako su integrisane u portale i postale dostupnije korisnicima kako bi se pospešila kreativnost i produktivnost, unutar i van banke.

Korišćenje postojećih poslovno inteligentnih alata je veoma značajno, posebno u konkurentskoj bankarskoj industriji. Ono se mora uključiti u obuku i prilagoditi potrebama svih korisnika, kako zaposlenih tako i klijenata. ANZ Australija koristi puno aplikacija i softverskog alata. Svi korisnici moraju da razumeju i budu sposobni da koriste tu tehnologiju kako bi povećali učenje i produktivnost, a ne obrnuto. Portali za upravljanje znanjem bi trebalo da obuhvate sve granke tako da prate tehnološki razvoj većih sistema, da se ne bi smanjila produktivnost isključivo zbog nedostatka znanja i svesti.

6.4.3 CRM i etički problemi

Zelene inicijative u informacionoj tehnologiji: ANZ prihvata sisteme kako bi bio odgovoran prema životnoj sredini. Njena Održiva Upravljačka Politika predstavlja vodeće sredstvo kako bi korporativna održivost postala što više integrisana sa korporativnom strategijom. Veliki broj inicijativa za održivi razvoj se sada dovodi u vezu sa ekomanipulacijom. S tim u vezi, banka treba da formira jasan stav prema ovom pitanju, jer bi ono moglo da predstavlja veliki rizik za njen imidž i reputaciju. Održivi razvoj je etički i veoma osetljiv problem koga ne treba olako shvatati. Iako mnoge kompanije koriste "zelene inicijative kao mogućnosti" za sticanje većeg udela u tržištu, ANZ treba da ima u vidu da iskrena posvećenost održivom razvoju može takođe biti moćno marketinško sredstvo i potencijalna strategija za sticanje prednosti nad konkurencijom.

Kompanija je zabeležila rekordni porast tokom poslednjih pet godina koja se meri milijardama dolara. Međutim, koliko je investirano u inicijativu održivog razvoja? Banka je nagrađena kao dobra korporativna kompanija prema raznim društvenim parametrima poput prihvatanja različitosti i kulture, pola i sposobnosti. Banka treba da prati nefinansijsku korist tih inicijativa kako bi imala uvid u njen pravi značaj za život zajednice.

6.5 Zaključak studije slučaja

Iz poslovne perspektive, zaključili smo da je ANZ CRM sistem povoljno uticao na učinak organizacije i u finansijskom i u ne-finansijskom smislu. Unapredio je efikasnost, povezanost, zadovoljstvo klijenata i zadržao broj radnika. To potvrđuje i upotreba marketinških strategija koje koriste CRM kao platformu. Ukupan učinak ANZ-a je imala pozitivan trend tokom prethodnih pet godina, što se može u velikoj meri objasniti razvojem i investiranjem u visoku tehnologiju i komplikovane aplikacije kao što je CRM sistem.

Efektna saradnja i upravljanje ljudima, procesima i radnim okruženjem je ključno za uspešnu primenu CRM sistema. Da bi se CRM koristio kao marketinško sredstvo kao u našoj studiji slučaja, važno je poznavati tržište kako bi se obezbedio maksimalni učinak kao i povraćaj investicija. Podjednako važno je prilagoditi alate prodaje i ponude proizvoda kako bi se pronašao model koji najbolje odgovara tržištu.

Organizacija takođe mora da prihvati i da se u potpunosti upozna sa načinom na koji će iskoristiti CRM kao marketinško sredstvo. ANZ je uspešno sprovedla marketinške strategije pažljivo prilagodivši proizvode datom tržištu i iskoristivši CRM sistem kao strategiju za negovanje marketinga i podizanja prodaje. To je imalo pozitivan finansijski i nefinansijski rezultat na učinak/performansu grupe. S obzirom da je efikasnost CRM sistema krajnji rezultat različitih procesa, poslovnih jedinica i veština, njegov uspeh takođe pokazuje harmonizaciju elemenata unutar čitave organizacije.

Zaključak

Koncept razvoja dugoročnih odnosa može biti izuzetno oruđe u rukama preduzeća, koje doprinosi dugoročnom, profitabilnom zadovoljavanju potreba kupaca. O tome govore i podaci o širenju tržišta usluga iz oblasti CRM – poslednje godine prošlog veka označio je svojevrsan bum u primeni koncepta razvoja dugoročnih odnosa sa kupcima. I među teoretičarima i među praktičarima ovo je bilo polje koje se razvijalo izuzetno brzo. Može se reći da je to jedna od najdinamičnijih oblasti razvoja teorije i prakse menadžmenta na prelazu u 21. vek. Mnogobrojne kompanije u najrazvijenijim zemljama, iz raznih oblasti poslovanja, uložile su velika sredstva i napore da implementiraju strategiju CRM. Paralelno sa tim razvila se i cela prateća industrija, u pogledu pružanja konsultantskih usluga i tehničko-tehnoloških rešenja za implementaciju novog koncepta. Gartner je procenio da je samo tržište softvera za CRM u 2007. godini bilo vredno blizu 7.5 mlrd.\$. Procena Forrester-a da će do 2010. godine tržište pružanja usluga i tehničko-tehnoloških rešenja u oblasti CRM na svetskom nivou dostići 10.9 mlrd.\$.

Velika ulaganja, složena implementacija, mnogobrojne pretpostavke koje treba ispuniti, konkurencija, slaba interna prihvaćenost i drugi razlozi, uticali su na to da koncept može biti uzrok posrtanja preduzeća. Stoga je poznavanje izvora potencijalnih problema veoma bitno kako bi se kontrola procesa usresredila na ključne elemente koji određuju uspešnost poslovne strategije izgradnje dugoročnih odnosa sa kupcima.

Jednom uspostavljen koncept dugoročnih odnosa sa potrošačima zahteva stalno praćenje i kontrolu. Samo na taj način je moguće pravovremeno reagovati i korektivnim akcijama doprineti punoj primeni i željenim efektima koncepta u poslovanju.

Strateški pristup razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima mora biti u fokusu svih elemenata procesa. Samo na taj način pristup razvoju dugoročnih odnosa sa kupcima će biti posmatran kao suštinska promena u načinu razmišljanja i ponašanja kompanije.

Kompanije postižu uspeh ili propadaju iz mnogih razloga, ali je marketing vrlo često presudan faktor za ishod. To je zato što je fokus marketinga na kupcima i njihovim potrebama koje se menjaju. Ako nemate kupce nemate ni posao. Uspešne kompanije su one koje uspevaju ne samo da dođu do kupaca već i da ih zadrže (lojalni potrošači), tako što su uvek upoznate sa njihovim potrebama koje se menjaju. Cilj marketinga je dugoročno zadovoljstvo kupaca, a ne kratkoročno. S toga kompanije usresređene na marketing prepoznaju važnost izgrađivanja odnosa sa kupcima putem obezbeđivanja satisfakcije i važnost privlačenja novih kupaca stvaranjem dodatne vrednosti.

Literatura

1. Bateson. G. John, Douglas Hopffman, Marketing usluga, Data status, Beograd, 2012,
2. Beckett-Camarata, E.J., Camarata, M.R., Barker, R.T., 1998, Integrating Internal and External Customer Relationships Through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment, *Journal of Business Research*
3. Blackwell D.R., Miniard P.W., Engel J.F., *Consumer Behavior*, Thomson/SOUTH-WESTERN, Mason, Ohio, 2006,
4. Couldwell, C., 1998, *A Data Day Battle*, Computing
5. Ćurčić U., *Marketing poslovne banke*, Feljton, Novi Sad, 1997.,
6. Dandapani K., Karels G., Lawrence E., *Internet banking services and credit union performance*, Managerial Finance 2008. god., Vol. 34, No.6,
7. Đorđević B., *Ponašanje potrošača u korporativnom bankarstvu*, Marketing, Vol. 39, No.3, 2008.god.,
8. Đorđević B., *Ponašanje potrošača u korporativnom bankarstvu*, Marketing, Vol. 39, No.3, 2008.god.,
9. Ennew C., Waite N., *Financial services marketing*, Elsevier, Amsterdam, 2007. god,
10. Ferguson R., Hlavinka K., *Loyalty Trends 2006: Three Evolutionary Trends to Transform Your Loyalty Strategy*, Journal of Consumer Marketing Vol. %, 2006.,
11. Francis B., *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, ELSEVIER Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2000,
12. Golijanin D., *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.,
13. Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam, 2008. God,
14. Gupta M.P., Shukla S. , *Learning from Customer Relationship Management Implementation in a Bank*, Global Business Review, Vol. 3, 2002 god.,
15. Gupta M.P., Shukla S. , *Learning from Customer Relationship Management Implementation in a Bank*, Global Business Review, Vol. 3, 2002 god.,
16. Harorimana D.(2009), Preface in *Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage*, Idea Group Inc. Hershey, NY
17. Hawkins E. G., *Customer Intelligence – The Value of Customers*, The Power of Profits, Breezy Heights Publishing, New York., 2003.,
18. Hughes A, *Strategic Database Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2006.god,
19. Humby C., Hunt T., Phillips T., *Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*, London : Kogan Page, 2007.,
20. Irechukwu, G., (2000) Enhancing the Performance of Banking Operations Through Appropriate Information Technology, In: *Information Technology in Nigerian Banking Industry*, Spectrum Books, Ibadan
21. Jamieson A., *So How Much Does Your Card Say About You?*, The Scotsman, May 9, 2007.,
22. Jobber D., Fahy J., *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Data Status, Beograd, 2006.,
23. Johnson W., Weinstein A., *Superior customer value in the new economy: concepts and cases*, CRC Press, Boca Raton, 2004. god;
24. Kaplan R., Norton D., *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard business review, September-October, 1993.god
25. Klasens R., *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije , Beograd , 2007. god
26. Kotler P, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, *Principi marketinga*
27. Kotler P, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, *Principi marketinga*. Mate doo, Beograd, 2007.

28. Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Beograd, 2006.,
29. Laudon, D.P. and Laudon, J.P. (2001): *Management Information Systems: Organization and Technology in the Network Enterprises*, 4th ed. Prentice Hall International in. U.S
30. Lindgreen A., Antico M., *Customer relationship management: the case of a European bank*, *Marketing Intelligence & Planning*, 2005. god., Vol.23, No.2,
31. Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski Fakultet, Data Status, Beograd, 2010.,
32. Maenpaa K., Kale S., Kuusela H., Mesiranta N., *Consumer perceptions of Internet banking in Finland: The moderating role of familiarity*, *Journal of Retail and Consumer Services*, 2007.god.,
33. Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Beograd, 2008.,
34. Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008. god.,
35. Marinković V., *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti : orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Kragujevac, 2012. god,
36. Marinković V., *Uloga marketing informacionog sistema u procesu donošenja odluka*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2006. godine.,
37. Marinković V., *Kreiranje baze lojalnih potrošača*, Ekonomski horizonti, Ekonomski Fakultet, Kragujevac, broj 1,
38. Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.,
39. Matović V., *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.,
40. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.,
41. Milisavljević M., *Marketing*;
42. Palmer A., *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, 2005. God,
43. Petković G., *Pozicioniranje trgovinskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995.,
44. Phillips T., *Tesco Knows Loyalty Like No Other*, *Retailing Today*, June 18, 2007.,
45. Reynolds J., (2002). *Practical Guide to CRM : Building more Profitable Customer Relationships*. Gilroy, Ca.
46. Rigby E., *Eyes in the Till*, *Financial Times*, November 11, 2006., str. 16.
47. Rohwedder C., *Stores of Knowledge : No.1 Retailer in Britain Uses 'Clubcard' to Thwart Wal-mart*, *Wall Street Journal*, June 6, 2006.,
48. Rose P., Hudgins S., *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data status, 2005. god.,
49. Simms A., *Tesco: Getting To Know You*, *New Statesman*, June 25, 2007.,
50. Simo Elaković, *Metodologija društvenih istraživanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
51. Soldić-Aleksić J., Chroneos Krasavac B., *Savremeni aspekti primene IT u upravljanju odnosom sa kupcima*, *Marketing*, 2008.god., Vol.39, No.4;
52. Solomon M., Bamossy G., Askegaard S., Hogg M., *Consumer behavior: A European Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow 2006. god,
53. Unković M., *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*,
54. Veljković S.: *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009.,
55. Wisskirchen C., Vater D., Wright T., Backer P., Detrick C., *The customer-led bank: converting customers from detractors into fans*, *Strategy & Leadership*, 2006. god., Vol.34, No.2,
56. Yin R.K., 1994.god., *Case Study Research: Design and methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California
57. Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.,
58. Zoran Petrović, *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.,

Internet izvori:

- ANZBank: Enabling Business Growth through IT Video, accessed on 12.12.2011 at <http://www.accenture.com/us-en/Pages/success-anz-bank-business-growth-it.aspx>
- Lorigan (2003) Making CRM succeeds at both the business and technical level <http://www.anz.com/documents/au/investor/20031009CRMPresentation.pdf>, accessed on 24.12.2011.
- <http://deo-knowledgeispower.blogspot.com>
- http://www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//DLMarketing/sadrzajNJpdf/MIT06_05.pdf
- http://www.fpps.edu.rs/sr/predmeti/usluz%20menadz/USLUzNI%20MENADzMENT%20PREDAVANJE%20PPTd1_files/frame.htm
- www.1to1.com
- www.tesco.com
- www.brightongroup.com
- www.maxi.rs
- www.hbr.org
- www.apr.gov.rs

Prilog br. 1 : Finansijsko izveštavanje

Koncept razvoja dugoročnih odnosa može dugoročno doprineti profitabilnom zadovoljavanju preduzeća. Jednom uspostavljen koncept dugoročnih odnosa sa potrošačima zahteva stalno praćenje i kontrolu. Na taj način je moguće pravovremeno reagovati i korektivnim akcijama doprineti punoj primeni i željenim efektima koncepta u poslovanju. Finansijskim izveštajima dolazi se do informacija o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama privrednog subjekta, koje su korisne širokom krugu korisnika za donošenje ekonomskih odluka. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste gde god treba izaziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti. Opšta svrha bilansiranja jeste upoznavanje uspeha i strukture imovine i kapitala. Bilans preduzeća je u čvrstoj sistemskoj vezi sa knjigovodstvom tako da nastaje kao zaključak knjigovodstvenih računa. Polazeći od veze sa knjigovodstvenim računima razlikuju se dva računa:

1. *bilans stanja i*
2. *bilans uspeha*

Bilans stanja je jedan deo finansijskog izveštaja za koji možemo reći da predstavlja „sliku „ imovine preduzeća u *određenom trenutku*.

Osnovni cilj sastavljanja bilansa stanja preduzeća jeste, utvrđivanje ili merenje finansijske strukture, tj. imovinske situacije preduzeća na određeni dan.

Aktiva i pasiva, kao knjigovodstveni načini posmatranja imovine, zajedno čine bilans stanja preduzeća. Strukturu bilansa stanja čine njegova dva bilansna agregata: aktiva i pasiva. S’obzirom da i aktiva i pasiva prikazuju jednu istu stvar, imovinu preduzeća, prirodno je da zbir aktive kvantitativno odgovara zbiru pasive:

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$

Ili prikazano u obliku proširene bilansne jednačine to izgleda:

$$\text{STALNA SREDSTVA} + \text{OBRTNA SREDSTVA} = \text{SOPSTVENI IZVORI} + \text{POZAJMLJENI IZVORI}$$

Bilans stanja preduzeća sastvalja se :

1. redovno – na kraju poslovne godine na dan 31. decembra i
2. vanredno u toku poslovne godine zbog :
 - a. statusne promene (podele, spajanja ili pripajanja),
 - b. otvaranja, odnosno zaključenja stečaja, odnosno postupka likvidacije pravnog lica.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Prof. dr Zoran Petrović , Računovodstvo , Univerzitet Singidunum , Beograd , 2012.

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2012. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	14.206.936	13.127.654
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	004	237.778	220.093
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	11.071.607	11.430.040
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	11.057.665	11.407.473
2. Investicione nekretnine	007	13.942	22.567
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009	2.897.551	1.477.521
1. Učešća u kapitalu	010	1.367.319	1.367.320
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	1.530.232	110.201
B. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	13.403.128	12.929.119
I. ZALIHE	013	4.651.372	3.776.526
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	8.751.756	9.152.593
1. Potraživanja	016	4.536.850	4.648.719
2. Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	017	2.888	2.888
3. Kratkoročni finansijski plasmani	018	2.357.302	3.259.597
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	1.528.882	1.044.082
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	325.834	197.307
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	27.610.064	26.056.773
D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	023	0	2.697.613
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	27.610.064	28.754.386
E. VANBILANSNA AKTIVA	025	182.397	183.098
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101	7.332.724	0
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	21.191.667	7.158.058
VIII. GUBITAK	109	13.858.943	7.158.058
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	20.227.777	28.704.823
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	112	117.593	114.059
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	2.718.980	5.127.404
1. Dugoročni krediti	114	444.614	5.127.404
2. Ostale dugoročne obaveze	115	2.274.366	0
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	17.391.204	23.463.360
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	4.097.265	9.212.613
3. Obaveze iz poslovanja	119	12.831.680	13.524.044
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	267.521	559.220
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	121	185.125	167.483
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	122	9.613	0
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	49.563	49.563
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	27.610.064	28.754.386
D. VANBILANSNA PASIVA	125	182.397	183.098

Tabela 5.1 – Bilans stanja preduzeća IDEA na dan 31.12.2012 ; izvor: www.apr.gov.rs

Sledeći značajan instrument u knjigovodstvu je **bilans uspeha**. Osnovni cilj sastavljanja bilansa uspeha sastoji se u izračunavanju ostvarenog periodičnog rezultata. U tu svrhu u bilansu uspeha prikazuju se prihodi i rashodi jednog preduzeća nastali u određenom vremenskom periodu.

Sadržinu bilansa uspeha čine prihodi i rashodi. Za prihode možemo reći da su pozitivni tok vrednosti, a za rashode da su negativan tok vrednosti u preduzeću. U okviru za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja prihodi i rashodi su definisani na sledeći način:

- **prihodi** su povećanja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava odnosno smanjenja obaveza, što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala, izuzev onih koja su povezana sa doprinosom učesnika u kapitalu
- **rashodi** su smanjenja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva ili smanjenja sredstava ili stvaranja obaveza, što dovodi do smanjenja sopstvenog kapitala, izuzev onih koji su povezana sa raspodelom učesnicima u kapitalu

Razlika prihoda i rashoda predstavlja finansijski rezultat. Prihodi i rashodi u krajnjoj liniji predstavljaju obrazloženje zašto je i kako u određenom vremenskom periodu došlo do promene sopstvenih izvora finansiranja, tj. do promene neto imovine preduzeća (do nastanka dobitka, čijom se raspodelom i formalno povećavaju sopstveni izvori, odnosno do nastanka gubitka, čijim se pokrivanjem i formalno smanjuju sopstveni izvori).

Poslovne prihode čine vrednosti prodatih proizvoda, usluga, trgovinske robe i primljenih naknada u vezi s prodajom koje utiču na poslovni rezultat u određenom razdoblju.

Finansijske prihode uglavnom čine prihodi od kamata i dividendi.

Poslovne rashode jednog obračunskog perioda čine troškovi sadržani u proizvodima i uslugama prodatim u tom obračunskom periodu, i koje treba pokriti prihodima tog obračunskog perioda.

Finansijske rashode čine, uglavnom kamate po dobijenima zajmovima i kreditima.

Finansijski prihodi i rashodi su posledica obavljanja određenih finansijskih transakcija koje se mogu javiti u poslovanju preduzeća.

Bilans uspeha sastavlja se:

1. **redovno** na kraju poslovne godine na dan 31. decembar i
2. vanredno u toku poslovne godine zbog:
 - a. statusne promene
 - b. otvaranja, odnosno zaključenja stečaja, odnosno postupka likvidacije pravnog lica.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Prof. dr Zoran Petrović , Računovodstvo , Univerzitet Singidunum , Beograd , 2012.

U računovodstvenoj teoriji i praksi koristi se dve metode bilansiranja uspeha:

1. metoda ukupnih troškova i
2. metoda troškova prodatih učinaka

Od izabrane metode zavisi i sadržina bilansa uspeha. Finansijski rezultat je isti bez obzira na primenjenu metodu.

Slika 5.2 – Bilans uspeha preduzeća IDEA

Bilans uspeha u periodu od 01.01.2012 do 31.12.2012. godine			
Naziv pozicije	AOP	iznosi u 000 dinara	
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	52.613.138	48.435.065
1. Prihodi od prodaje	202	52.450.822	48.315.113
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	203	8.818	12.395
5. Ostali poslovni prihodi	206	153.498	107.557
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	53.477.392	48.894.141
1. Nabavna vrednost prodate robe	208	43.693.460	40.590.065
2. Troškovi materijala	209	1.187.792	1.010.192
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	2.971.752	2.823.207
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	920.107	794.580
5. Ostali poslovni rashodi	212	4.704.281	3.676.097
IV. POSLOVNI GUBITAK (207-201)	214	864.254	459.076
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	415.450	410.422
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	3.059.571	1.250.733
VII. OSTALI PRIHODI	217	195.142	115.612
VIII. OSTALI RASHODI	218	622.126	685.964
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213-215+216-217+218)	220	3.935.359	1.869.739
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220-219+222-221)	224	3.935.359	1.869.739
1. Poreski rashod perioda	225	9.613	0
E. NETO GUBITAK (224-223+225+226-227+228)	230	3.944.972	1.869.739

Izvor: www.apr.gov.rs