

Драган Војиновић

Комерцијална банка а.д.,
Бања Лука,
БиХ

✉ dragan.vojinovic@kombank-bl.com

УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОТРОШАЧИМА – CRM

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

Резиме: У савременим условима пословања, основни параметар усјешности јесте квалитетан и дуготрајно одржив однос са клијентима. Задовољство потрошача, остварено квалитетном пословном сарадњом, преко доброг познавања њихових потреба и њиховог задовољења, познавање њихових навика и жеља, представља основну полугу остваривања дугорочне лојалности.

Управљање односима са потрошачима је нови облик пословања институција заснован на маркетиншким принципима и представља дио "дигиталне економије" или "електронског пословања". Може се дефинисати као пословање и комуницирање са потрошачима чији је циљ прикупљање података о потрошачу, смјештај тих података, њихова анализа и претварање у информације, које се користе за изградњу дугорочних, квалитетних односа. То је континуиран пословни процес на свим организационим нивоима институција, усмјерен према освајању и задржавању купаца.

Кључне ријечи: потрошачи, маркетинг односа, информационе и комуникационе технологије

ЈЕЛ класификација: M31

Summary: In modern business conditions, the basic parameter of success is high-quality and long-term sustainable relationship with clients. Customer satisfaction achieved through the quality of business cooperation, proper knowledge of customers' needs and their satisfaction, knowledge of their habits and desires, presents a basic mechanism for achieving long-term loyalty.

Managing relationships with customers is a new form of business institutions based on the principles of marketing. It presents a part of the "digital economy" or "e-business". It can be defined as a business and communication with consumers aimed at collecting data on consumers, arranging, analyzing and transforming these data into information, which are used to build long-term, quality relationships. It is a continuous business process at any organizational level of institutions aimed at winning and retaining customers.

Key words: customer, relationship marketing, information and communication technology

JEL Classification: M31

1. УВОД

Концепт CRM-а се појавио још прије доба масовне производње и индустријализације, код малих занатских радњи, које су своје потрошаче познавале лично, са свим њиховим атрибутима, а своју понуду томе прилагођавале, одржавајући при томе веома присне односе повјерења и лојалности са својим потрошачима. Потрошачи су најзначајнији елемент вредновања примијењених пословних модела у односу према тржишту и конкуренцији (Војиновић 2011).

2. ДЕФИНИСАЊЕ CRM-а

Када се маркетинг посматра као концепција, она означава и рефлектује став менаџмента институције, начин размишљања, процес и филозофију управљања, који све активности

институција усмјерава према сатисфакцији купаца. Маркетинг, као пословна функција, ставља у први план све активности које се баве идентификацијом потреба и предвиђањем задовољења тражње, уз остварење задатих пословних циљева. Стратешки приоритет је потреба клијената и њихово задовољење, гдје су неопходна сазнања ко су ти клијенти, како се стичу и које су њихове вриједности.

Маркетинг односа (*Relationship marketing*)¹, концепт који је развијен посљедње деценије 20. вијека, улогу купца ставља у први план, даје му нову, дугорочну димензију, са фокусом на развијање лојалности, сарадње, партнерства и дугорочних односа са кључним купцима.

Маркетинг односа је фокусиран на идентификовање и задовољавање потреба и жеља клијената, кроз процес управљања детаљним информацијама о појединачним клијентима и пажљиво управљање свим додирним тачкама са купцем ради максимизације њихове лојалности. Додирна тачка са купцем је свака прилика да се купац среће са брендом или услугом – од личног искуства или масовне комуникације до случајне опсервације.

Без основних информација о потребама и мотивима купаца, њиховом понашању, одлучујућим факторима у процесу куповине не може се постићи успјех на тржишту. Шта купци траже, шта преферишу и купују, гдје, када и како – представља основ за планирање маркетинг стратегије.

Успјешан развој маркетинг односа са клијентима укључује сљедеће активности:

- формирање новог тржишта селекцијом специфичних тржишних сегмената и успостављањем лидерске позиције на њему путем развоја прилагођених финансијских производа;
- унапређивање квалитативног нивоа односа са клијентима на том тржишту укључујући их у процес пројектовања и развоја нових производа;
- имплементацију мониторинга и интерполацију трендова како би се пратиле промјене у окружењу и проактивно реаговало на њих;
- развој концепта партнерског маркетинга са клијентима, добављачима и осталим тржишним субјектима који могу утицати на успјешно тржишно пословање компаније.

Посматрајући маркетинг односе на више основа, највеће разлике уочавају се између *relationship* приступа као једног облика партнерског маркетинга и класичног, трансакционог маркетинга. Трансакциони маркетинг базира се на концепту традиционалног маркетинга, гдје су односи клијента и институције краткорочног карактера и ради се о једнотрансакционим размјенама, на основу чега је овај концепт и добио име трансакциони маркетинг.

Табела 1: Трансакциони vs. партнерски маркетинг

Трансакциони маркетинг	Партнерски маркетинг
Фокус на једној продаји	Фокус на задржавању купца
Оријентација на карактеристике производа/услуга	Оријентација на корист од употребе производа/услуга
Краткорочне активности	Дугорочне активности
Низак ниво услуга	Висок ниво услуга
Неопходан степен контакта са купцима	Висок степен контакта са купцима
Квалитет је првенствено брига произвођача	Квалитет је брига свих учесника у каналу маркетинга
Раст и развој компаније помоћу интерних снага	Раст и развој компаније помоћу интерних и екстерних снага
Ослањање на сопствене снаге	Сарадња са партнерима (умрежавање)
Масовни маркетинг	Циљни (таргетирани) маркетинг
Стандардизација	Усклађивање са жељама и захтјевима купаца
Контакти са купцима су обично једнократни	Контакти са купцима постају односи размјене информација, стицања знања и међусобног уважавања, што има за циљ стварање дугорочне сарадње

¹ Темин се може превести на више начина, као маркетинг веза или односа, партнерски маркетинг и сл.

Да би се дошло до циља, идентификације и добијања клијената од вриједности, очигледно је да су подаци и информације кључни услов. Они се добијају у процесу комуницирања са тржиштем и клијентима. Механизам који ово омогућава је пословни модел CRM-а. Прихватање, изградња и третирање CRM-а је различито од институције до институције и зависи од дјелатности којом се бави, знања и склоности и што је најзначајније, посвећености томе да CRM претвори у дјелотворан пословни модел који једнако уважава и запослене и клијенте.

Појам CRM-а је негдје поистовијећен са информационим технологијама, маркетиншким активностима, процесима руковођења вриједностима и рентабилности клијената, процесима давања моћи клијенту, повећања искуства клијената о услугама институције и управљања односима кроз све канале. Јединствена дефиниција CRM-а не постоји, али већина теоретичара га представља као систем управљања односима са потрошачима. CRM интегрише људе, процесе и технологију, како би максимизирао односе са свим потрошачима.

CRM је разумљив приступ који обезбјеђује отворену комуникацију између свих функција које се суочавају са потрошачима. CRM нарастајуће оснажује интернет (Goldenberg 2002).

CRM јесте управљање односима са потрошачима као пословна стратегија избора управљања потрошачима да оптимализују дугорочну вриједност. CRM захтијева и пословну филозофију са фокусом на потрошача и пословну културу која подржава ефективни маркетинг, продајне и услужне процесе.²

CRM јесте пословна стратегија која користи информациону технологију да обезбиди предузећу разумљив, поуздан и интегрисан поглед на његову базу потрошача, тако да сви процеси и интеракције потрошача са предузећем помогну очувању и проширењу заједничких односа користи (Zikmund et al.2003, 3).

CRM јесте праћење понашања потрошача да би се развили програми маркетинга и изградње односа са потрошачима развојем софтверских система који обезбјеђују контакт један према један између маркетиншке дјелатности и потрошача.

Према Francoise Tourniaire, CRM представља:

- читаво поље управљања односима са потрошачима, које се састоји од функција оријентисаних према потрошачу као што су маркетинг, продаја и подршка потрошачима;
- алате коришћене од стране функција као што је аутоматизација продајне силе;
- нешто између два претходна, процес укључен у управљање односима са потрошачима (Tourniaire 2003, 2).

Основна поставка и идеја CRM-а је оријентисаност и брига према потрошачу, а не према производу. Основни термини у овим дефиницијама су људи, било као потрошачи или корисници услуге, технологија и интеракцијски односи. Према овоме, функционисање CRM-а је спровођење програма промјена у пословању и пословној култури уз неопходно схватање да је за то потребан одређен временски период и финансијско улагање.

Прихватање CRM-а није равномјерно у свим институцијама гдје га је могуће проводити, али посматрајући привредна кретања у цјелини, за финансијски сектор можемо рећи да је најнапреднији о овом питању, узимајући у обзир примјену технолошких рјешења, директних маркетиншких односа са клијентима и обим података са којима располажу. CRM можемо посматрати као тренутну инвестицију или дугорочну пословну оријентацију. Претпоставка је да ће дугорочно прихватање CRM-а на прави начин донијети корист и запосленима и потрошачима, за што је потребно прихватити CRM као интегрисани дио ширег програма промјена које трају током дужег временског периода са оријентацијом на људске ресурсе и организацију.

² Oficijelna CRMguru.com definicija.

Фактори који утичу на прихватање CRM концепту изложени су у сљедећој табели:

Табела 2: Потврђени утицајни фактор на прихватање eCRM

Појединачне варијабле	Фактори који утичу на прихватање CRM	Посреднички утицај	Употреба технологије
Релативна предност Могућност испробавања Могућност посматрања	Фактор иновативности – карактеристике педузећа у погледу прихватања иновација (није потврђен утицај комплексности и компатибилности)	Став о коришћењу нових технологија	Намјера да се користи технологија CRM
Фактор организације – величина, подршка топ менаџмента, инволвираност корисника	Фактор окружења – конкурентски притисак, задовољство купаца и маркетиншки приступ	Утврђен на основу утицајних фактора који одређују како доносиоци одлуке опажају корисност нове технологије (перципирана корисност) и како процјењују тешкоће коришћења тих нових технологија (перцепирана лакоћа коришћења).	Употреба технологије зависи од посредног утицаја великог броја фактора који обликују став корисника. Непосредне везе између утицајних фактора и намјере да се користи CRM нису потврђене.
Фактор задатка – који тип посла се ради, каква је аутономија и неизвјесност у доношењу одлука	Фактор индивидуалних карактеристика менаџера: старост, образовање, искуство и личне склоности		

3. ЕЛЕМЕНТИ CRM-а

Процес успостављања CRM-а у предузећима захтијева прецизно утврђивање аспеката пословања, дефинисање пословних стратегија и пословних циљева, тржишне циљеве, информације које треба приказати потрошачима, карактеристике и вриједност потрошача, предвиђене ефекте CRM-а и спремност да се он прихвати и проводи. Аутоматизовани CRM састоји се из три компоненте, које су међусобно повезане, каткад испреплетано дјелују и допуњују се. Говоримо о оперативном, аналитичком и колаборативном CRM-у. И када је у примјени само један од ова три елемента, и тада говоримо о стратегији CRM-а, односно управљању односима са потрошачима.

3.1. Оперативни CRM

Оперативни CRM подразумева аутоматизацију и ефективност цјелокупног продајног процеса производа и услуга, затим аутоматизацију маркетинга примјеном информационог система, извршење и мјерење учинака маркетиншких кампања, праћење контаката са клијентима и на крају аутоматизацију подршке клијентима кроз позивне центре. Оперативни CRM представља унос података у интеракцији са корисником кроз разне базе података и апликације за праћење активности корисника.

Оперативни CRM прикупља податке, складишти их и сортира преко програма за праћење клијената. Можемо то објаснити на примјеру вођења текућих рачуна клијената банака, гдје се код идентификације власника рачуна на рачунару појаве сви подаци повезани са имаоцем рачуна, валута и износ средстава, све финансијске промјене у претходном периоду, по износу, времену и мјесту промјене. Ту су и подаци о коришћењу осталих услуга банке као што су дозвољени лимит за улазак у „црвено“, посједовање платних и кредитних картица.

3.1.1. Маркетинг иницијативе путем CRM-а

Производни концепт маркетинга окренут је према производу, а кампање су биле тако конципиране да допру до што већег броја клијената. Потрошачи су третирани као да сви имају исте потребе и жеље. Кампање су биле фокусиране на производ, а не на купца. Потенцирана је висока профитабилност, са масовном производњом и што нижим фиксним и варијабилним трошковима.

Средином прошлог вијека појавио се директни маркетинг, који укључује комуникације са већим бројем потрошача, путем слања промотивних материјала поштом, лецима, огласима у часописима и наруџбеницама. Директни маркетинг одређен је за продају производа масовне производње што већем броју купаца.

Циљни маркетинг је промоција производа и услуга одабраним потрошачима. Он је настао на основу анализе великог броја података о потрошачима на основу њихових поновљених куповина. Анализом тих података долази се до квалитетне сегментације потрошача. Сегментација је у почетку вршена на демографском основу, а потом по истим или сличним преференцијама, према начину контакта, квалитету и трајању пословног односа, профитабилности, животне доби итд.

Најновија фаза еволуције маркетинга је „маркетинг односа један према један“. Он подразумева фокус на потрошача. Није више циљ продаја једног производа што већем броју потрошача, него што већи број производа једном потрошачу. Маркетинг један на један, укључује и развој посебних и прилагођених производа и услуга будућим потребама потрошача. За то је потребан двосмјеран однос, који је омогућила примјена техничких рјешења. У комуницирању са институцијама, потрошачи могу да одређују вријеме, мјесто и начин.

3.1.2. Развој дугорочних односа са потрошачима

Развој и одржавање дугорочних односа са потрошачима, за разлику од традиционалног маркетинга, концепт је који је нашао примјену у профитно оријентисаним дјелатностима, као што је сектор финансијских услуга, гдје је примарни циљ упознати потрошача и остварити већи степен постигнутог задовољства и лојалности. У зависности од основне дјелатности, подручја примјене производа и услуга, специфичности интерне организације, зацртаних пословних циљева, финансијских и техничко-технолошких могућности, институције дефинишу различите програме развоја дугорочних односа са купцима.

Да би се дефинисале основне фазе процеса усмјереног према концепту за развој и одржавању дугорочних односа са потрошачима, потребно је испунити одређене претпоставке:

- одредити, дефинисати и акцептирати потребе, жеље, преференције и карактеристике потенцијалних и садашњих купаца;
- добро познавати вриједности и специфичности производа и услуга којима се наступа на тржишту и којима се задовољавају потребе купаца, како би „права понуда“ била презентована „правим купцима“;
- располагање одређеним нивоом финансијских средстава, која ће се користити за подршку овом програму;
- способан менаџмент, са довољно знања, искуства и визија, мора бити свјестан вриједности и значаја развоја и одржавања дугорочних односа са купцима;
- успостављање организационе структуре и њено прилагођавање према оријентацији ка купцу;
- едукован кадар, са свим потребним вјештинама и способностима, који може одговорити захтјевима овог концепта и реаговати на прави начин при указаним потребама у интеракцијама са купцима, како би се остварио критичан ниво успјеха;
- одговарајући техничко-технолошки услови и
- успостављање система контроле остварене веће сатисфакције и додатних вриједности за купца.

Развој дугорочних односа са потрошачима има више фаза:

- прикупљање и анализа података,
- сегментација и таргетирање купаца,
- утврђивање вриједности понуда,

- тржишно позиционирање,
- успостављање пословног система и дистрибуције испорука,
- анализа и контрола спровођења концепата и мјерење повратне спреге.

Развој дугорочних односа са потрошачима представља константну интеракцију институција и купаца уз успостављање специфичних веза које ће бити развијане и унапређиване на основу испоручивања квалитетне услуге. Основ развоја дугорочних односа представља добро познавање потрошача, њихових потреба, утицаја разних фактора на њихово понашање, маркетиншки однос према потрошачима, могућности и потребе предузећа, схватање и правилно оцјењивање улоге свих запослених у процесу производње и испоруке услуга и дугорочно дјеловање институције као цјелине.

Комуникациони канали који се користе у овом процесу су:

- директни (персонални) контакт лично или путем телефона,
- персонализована пошта,
- интернет,
- електронска пошта.

3.2. Колаборативни CRM

Служба подршке или колаборативни CRM задужен је за успостављање комуникације са клијентима путем свих расположивих средстава, од традиционалног личног контакта преко телефона, телефакса, и-мејла и разних сервиса мобилне телефоније (SMS, WAP, GPRS), до онлајн апликација и интернета. Путем колаборативног CRM-а иде комуникација према клијентима, док њихови одговори долазе у информационе системе преко оперативног CRM-а.

CRM је цјеловит процес, док електронско пословање представља дио слике о њему. Успјешне CRM стратегије захтијевају да институција мора да одржи ниво квалитета услуга, подржи све канале комуникације, да обезбиједи друге канале за оне који желе да користе веб да правовремено изграђује профиле својих клијената и реално доживљава све пословне процесе, јер већина пословних интеграција укључује CRM са фокусом више на технологију у односу на процесе.

Пословање у коме се размјена информација, односно представљање понуде и тражње у процесу производње, продаје и куповине услуга одвија путем рачунарске мреже представља електронско пословање. Термин електронско пословање користи се данас за означавање пословања уз примјену савремене електронске технологије. Електронска технологија подразумијева комбиновану употребу информационих технологија и телекомуникација. Данас је немогуће замислити било коју друштвену и привредну дјелатност без примјене савремених техничко-технолошких рјешења информационих технологија.

3.3. Аналитички CRM

Аналитички CRM је најкомплекснији, најсложенији и најодговорнији дио система CRM-а. Развој успјешних односа са потрошачима, а тиме и успјех концепта CRM-а захтијева да се сви елементи институције укомпонују у једну цјелину. Основне елементе представљају:

- прилагођавање и усмјеравање понуде дефинисаним тржишним сегментима;
- разумијевање тржишта и потрошача и
- освајање и задржавање потрошача.

Аналитички CRM прикупља и анализира податке о купцима у различите сврхе: анализирања купаца, провођења маркетиншких кампања, унапређивања продаје, управљања знањем итд. Средства CRM архитектуре прикупљају податке, складиште их, трансформишу у информације и дистрибуирају корисницима. Основни CRM модел састоји се из: извора података, система за прикупљања података, система за складиштење података, система за испоруку информација и корисника информација.

Извори података могу бити интерни и екстерни, односно унутрашњи и спољни. Интерни извори података већ постоје у институцијама и њиховим организационим јединицама, раније прикупљени и архивирани. Екстерни извори података састоје се од клијената, добављача, партнерских институција, конкуренције, статистичких служби итд. Подаци који се

прикупљају из интерних извора у форматима читљивим на рачунарима, када се унесу у складиште података, као активност организационих јединица, могу бити извођени. Подаци сакупљени из екстерних извора претварају се у рачунарски читљив формат као трансакција и такође се могу изводити. Подаци који се прихватају и обрађују морају бити усклађени са рачунарским системом институција. Клијенти и други екстерни извори обезбјеђују податке у формату рачунара у међусарадњи са веб-порталом институције.

Складиште података (*Data Warehouse – DW*) је централни елемент CRM система. Систем за прикупљање података претвара улазне податке у електронски медиј уколико то већ није учињено. Систем складишта података припрема податке за смјештај, смјешта их и анализира.

Систем испоруке информација чини садржај складишта података доступним корисницима у електронској форми или штампаним информативним извјештајима.

Корисници информација су и институције и њихови клијенти, односно окружење.

Изградња CRM-а је процес који траје и за који се никада не може рећи да је завршен. Иницијативе крећу од руководећег кадра, које се затим хијерархијском шемом пружају до крајњих извршилаца. Циљеви морају бити јасно и прецизно дефинисани. CRM нису појединачне трансакције, већ укупан систем и начин рада, у коме се послује тако да активности буду оријентисане на клијента и то на свим нивоима сарадње у којима желимо задовољење клијената и повећање продаје.

Овакве тржишне тенденције иницирале су произвођаче софтвера да развијају комплексна софтверска рјешења за институције које су се одлучиле да овим путем изграде дугорочне, профитабилне односе са својим купцима. На тржишту произвођача CRM софтвера највећи удио има компанија SAP (*енгл. Systems Applications and Products in Data Processing*), која је основана 1972. године у Њемачкој као мало регионално предузеће за подршку обраде пословних задатака у реалном времену.

Први производ SAP-а био је софтверски пакет за финансијско рачуноводство из чега је развијен R/1 систем (*R – енгл. Real Time*). Седамдесетих година прошлог вијека SAP развија систем за управљање базама података, који је касније назван R/2 и представљао је основу за планирање ресурса предузећа. У овом периоду SAP је посветио пажњу интернационалном тржишту путем прилагођавања карактеристика својих производа специфичним захтјевима тржишта. Деведесетих година SAP развија софтверски пакет R/3 који је заснован на трослојној клијент/сервер архитектури, која раздваја кориснички интерфејс од система за управљање базом података увођењем пословне интелигенције. SAP R/3 обухвата људске ресурсе (планирање, регрутовање, обука итд.), финансије, рачуноводство и логистику. Данас је SAP лидер на пољу комплексних пословних апликативних рјешења за бројне индустријске гране у различитим земљама (120 милиона корисника, 34.600 предузећа и 9.000 партнера у више од 120 земаља). Приходи предузећа у 2008. години износе преко 2 милијарде USD. Планови SAP-а су да своје производе интегришу са е-трговином и веб-технологијама.

4. ЗАКЉУЧАК

Коришћење CRM концепта има вишеструке циљеве:

- идентификација клијената;
- сегментација клијената према њиховим потребама и могућим вриједностима за институцију;
- успостављање квалитетне и одрживе интеракције са клијентима;
- стварање организације окренуте према клијенту;
- прилагођавање производа и услуга клијентима и њиховим потребама.

Увођење CRM није технолошко опремање и примјена техничке логистике у институцијама, већ промјена у приступу и начину размишљања свих запослених, од највише ранжираних менаџера до извршних оперативних радника. То је данас и највећи проблем и кључ успјеха оних који су се одлучили за примјену овог концепта. Управљање односима са потрошачима је маркетиншки процес (маркетинг један према један) који усмјерава пословну оријентацију предузећа према индивидуалном потрошачу. У основи CRM концепта лежи једноставна идеја, а то је „различито третирање различитих потрошача“.

Табела 3: Поређење предузећа која немају и која имају имплементиран CRM

Предузећа која немају CRM	Предузећа са CRM
У просјеку изгубе 50% својих купаца сваких пет година	Расту скоро 60% брже од конкуренције која немају развијен CRM
Око 65% од свих изгубљених купаца одлази због лоше услуге и комуникације	Проширују тржиште за 6% годишње, остварују повраћај инвестиција (РОИ) од 12% и наплаћују 10% више за своје производе
Трошкови придобијања новог купца су пет пута већи него трошкови задржавања старог	Повећавање лојалности купца за 5% може да резултира у повећању профитабилности од 25–85%.

ЛИТЕРАТУРА

-
- Vojinović, Dragan.** 2011. *Upravljanje odnosima sa potrošačima u finansijskim institucijama*. Doktorska disertacija. Istočno Sarajevo: Univerzitet u Istočnom Sarajevu.
- Goldenberg, Barton J.** 2002. *CRM Automation*. Prentice Hall PTR.
- Egan, John.** 2004. *Relationship marketing*. 2nd Edition, Pearson Education.
- Kotler, Philip; Veronica Wong, John Saunders and Gary Armstrong.** 2005. *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate – Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
- Little, Ed and Ebi Marandi.** 2003. *Relationship Marketing Management*. Thomson Learning.
- Tourniaire, Françoise.** 2003. *Just enough CRM*. Pearson Education.
- Williams, Glynn C.** 2008. *Implementing SAP ERP Sales & Distribution*. USA: McGraw Hill Companies Inc.
- Zikmund, William; Raymond Mcleod Raymond and Faye Gilbert.** 2003. *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Wiley.
- Internet izvori:
- POSTECH.** 2012. <http://www.pstech.rs/crm-ser.php>.