

Upravljanje odnosov s strankami na primeru bančništva

Leon Šikovec
leon_sikovec@hotmail.com

Povzetek

V današnjem času se podjetja srečujejo s čedalje bolj zahtevnimi načini trženja. Klasične marketinške poteze ne zadoščajo več, hkrati pa so kupci bolj zahtevni. Poznavanje strank ter grajenje dolgoročnih odnosov s kupci bo podjetjem omogočilo obstanek, iskanje novih kupcev, ki se bodo odločali na podlagi priporočil obstoječih, pa bo podjetjem prineslo rast.

Storitvene organizacije so pri tem še nekoliko bolj na udaru. Te namreč ne morejo pokazati snovnosti izdelka, temveč lahko pokažejo le odnos do kupca in poznavanje njegovih želja ter potreb.

V pričujočem delu predstavljamo novejši način trženja – CRM (upravljanje odnosov s strankami), ki podjetjem dodaja novo temeljno zmožnost.

Ključne besede: CRM, trženje, kupci,

1. Uvod

V preteklosti so se podjetja ukvarjala predvsem z vprašanjem, kako čim več proizvesti. Kupci so znali poiskati proizvajalca kar sami. Zaradi takšnih razmer na trgu podjetja niso posvečala veliko pozornosti kupcem. S pojavom konkurence so proizvodi postali cenejši, podjetja pa so začela izgubljati tržne deleže in prišla do spoznanja, da morajo začeti proizvajati tisto, kar kupci želijo (Postma 2001, 54).

21. stoletje in z njim razvoj sta prinesla precej sprememb in novih izzivov. Nove tehnologije, novi prodajni pristopi z Internetom na čelu kupcu dajejo nove možnosti. Pri tem nimamo v mislih samo novih možnosti znanja, pač pa poleg vsega ostalega še ogromno novih možnosti nakupov. Tako ima danes kupec enostaven in hiter dostop do osnovnih informacij o izdelku, njegovi konkurenci, substitutih in cenah le teh.

Posledično se podjetja in kupci soočajo z večjo konkurenco izdelkov in storitev, ki že zdavnaj ni več omejena le na domač trg, pač pa ima kupec danes na voljo vstop na svetovni trg, saj je razvoj Interneta že zdavnaj podrl večino ovir, ki so jih predstavljale časovne omejitve in omejitve v razdalji.

Prav tako ne moremo mimo agresivnih oglaševalskih akcij, ki so pripeljale do tega, da je zvestoba blagovni znamki začela pešati, kupec pa se tudi na podlagi prej omenjenega odloča za izdelek ali storitev, ki ima poleg visoke kakovosti hkrati tudi nižjo ceno.

Tako so podjetja zaradi visokih stroškov pridobivanja novih kupcev (rast cen medijev, rast cen storitev oglaševalskih agencij ...) že dodobra spoznala, da morajo, če želijo obstoječe kupce obdržati, v svoji poslovni filozofiji in strategiji pripraviti kar nekaj popravkov, ki bodo šli v smer spoznavanja in poznavanja svojih obstoječih kupcev/strank.

V primeru storitvenih podjetij je to še toliko bolj očitno. Storitvene organizacije se danes ukvarjajo predvsem s tem, kako obstoječe kupce zadržati in nove pridobiti. Čas pridobivanja novih strank, ko je bodisi storitvena bodisi izdelčna organizacija pripravila večjo marketinško akcijo, ki je bila sestavljena iz masovnega oglaševanja, podprtega s članki ter nagradno igro, je mimo. Ravno gospodarska kriza je najbolj očitno pokazala, da bodo zmagovala podjetja, ki imajo lojalne stranke, in podjetja, ki imajo številčno bazo strank, ki jim lahko neposredno ponudijo proizvod ali storitev brez dragega oglaševanja.

2. Tradicionalno trženje v primerjavi z upravljanjem odnosov s strankami

Upravljanje odnosov s strankami je poslovna strategija, v kateri se integrirajo procesi, tehnologija in ljudje v organizaciji s ciljem ustvariti dolgoročne odnose s strankami (Bošnik 2002, 22).

Na spodnji sliki so grafično prikazane razlike med tradicionalnim načinom trženja in konceptom upravljanja odnosov s strankami. Ko govorimo o klasičnem trženju, govorimo o izmenjavi/prodaji izdelkov za denar. To pomeni, da lahko definiramo kot glavni cilj klasičnega trženja zgolj izvesti/narediti prodajo, medtem ko je glavni cilj koncepta upravljanja odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM) ustvarjanje zvestega kupca. Posledično je tradicionalno trženje usmerjeno v pridobivanje čim večjega števila novih strank, medtem ko je fokus CRM-ja zadržati kupca za vse življenjsko obdobje. Posledično lahko ugotovimo, da je klasično trženje usmerjeno kratkoročno, CRM pa je usmerjen dolgoročno.

Že po pregledu prvih nekaj primerjav, ki jih nadalje predstavljamo na sliki 1, lahko ugotovimo, da gre za bistveno razliko v osredotočenosti na stranko. Tradicionalno trženje usmerjenosti v stranko ne pozna, medtem ko je CRM usmerjen predvsem v stranko in zadovoljevanje njenih potreb in posledično čim daljši odnos med podjetjem in stranko.

	Tradicionalno trženje	CRM
Cilj	»Prodaja«	»Ustvariti zvestega kupca«
Fokus	Pridobivanje novih strank	Zadržati kupca vse življenjsko obdobje
Časovni okvir	Kratkoročni	Srednje in dolgoročni
Glavni kazalci uspešnosti	Tržni delež, donosnost, izdelka, zadovoljstvo strank	Delež donosnih kupcev, delež v »denarnici« kupca
Poznavanje strank	Navade segmenta strank, redne tržne raziskave	Navade posameznikov, spremljanje vedenja v realnem času in napredovanje
Izdelek	Samo izdelki	Sistem dodane vrednosti izdelka in poprodajne storitve
Cena	Splošno zniževanje cen	Cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
Prodajne poti	Tradicionalne poti, prodajalci kot »osamljeni lovci«	Nove prodajne poti, avtomatizacija prodajne sile
Komunikacija	Enosmerna, usmerjena v blagovno znamko	Dvosmerna, spodbuja interakcijo, dajanje inf. po meri posameznika

Slika 1: Razlika med tradicionalnim trženjskim pristopom in CRM (Hrovat 2001, 50)

3. CRM

Glede na to, da se dnevno spopadamo z izredno dinamičnim in konkurenčnim trgom (skoraj v vseh segmentih), ne glede na to, ali prodajamo izdelek ali storitev, morajo podjetja biti korak pred konkurenco. Podjetja, ki so to že spoznala, so ugotovila, da je to mogoče le v primeru, da si ustvarijo lasten trg in le tega tudi ustrezno obvladujejo. To pomeni, da strategija teh podjetij postavlja ravno kupce na čelo svojih strategij. Se pravi, da ta podjetja svoje kupce naredijo za lojalne kupce ter jih »privežejo« nase dolgoročno.

CRM je eden izmed pristopov managementa, ki spada med najhitreje rastoče trende v managementu, ki ga vse bolj vpeljujejo številne organizacije (Adebanjo 2003, 570).

CRM je celostni pristop, ki omogoča popolno koordinacijo med vsemi funkcijami, ki operirajo s strankami (Goldenberg 2002, 7).

CRM je interaktivni proces za doseganje optimalnosti med poslovnim investiranjem in zadovoljstvom strank, vse v želji po maksimiziranju dobička (Shaw 1999, 4).

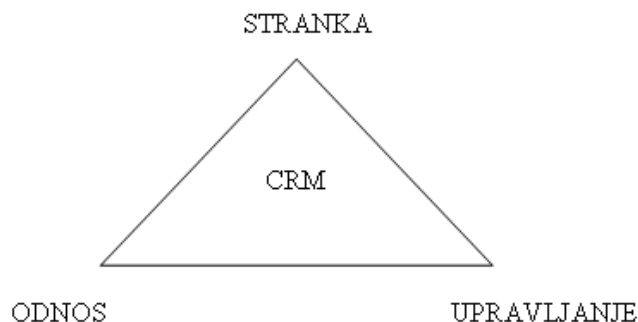
Ena pomembnejših definicij je tudi definicija Paula Postme, enega izmed avtorjev koncepta CRM. Definicija pravi, da je management odnosov s strankami strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je (Postma, 2001, 54):

- povečati število dobičkonosnih strank;
- doseči visoko raven ponovnih nakupov;
- obdržati najdonosnejše stranke;
- povečati vrednost nakupov;
- odzvati se proaktivno v »očeh kupcev« in ne »izdelka«;
- graditi zvestobo strank na podlagi iskrenih odnosov;
- s strankami ustvarjati doživljenjske odnose.

CRM je vpeljava k strankam usmerjene poslovne strategije, ki povzroči preoblikovanje funkcionalnih aktivnosti in zahteva ponovno načrtovanje poslovnih procesov; strategija, ki je podprta, ne vodena, s CRM tehnologijo (Lee 2000, 1).

Koncept CRM je sestavljen iz treh komponent, kot jih prikazuje Slika 2 (Gray, Jongbok 2001, 8):

- stranka
- odnos
- upravljanje



Slika 2: Komponente koncepta CRM (Gray, Jongbok 2001, 8).

Če analiziramo teoretičen vidik različnih avtorjev, lahko ugotovimo, da je definicij za CRM mnogo in da so si po eni strani precej različne, saj CRM zaposluje tako tržnike in ekonomiste kot informatike in mnoge druge, hkrati pa so si edine v tem, da gre za model trženja izdelkov in storitev, ki omogoča podjetjem, da svoje stranke bolje spoznajo in posledično navežejo nase.

3.1. Zakaj CRM?

Glavni motivi podjetij za sam začetek izvajanja CRM aktivnosti so med drugimi: izboljšana selekcija strank, uporaba kanalov za ciljni kontakt s kupci, večanje vrednosti kupca s »cross selling« in »up-selling« priložnostmi in povečana transparentnost CRM procesov (Alt in Puschmann, 2005, str. 3).

V zadnjih nekaj letih je zrasel pomen CRM-ja kot novega poslovnega pristopa (Gray in Byun 2001, 3). Pojavil se je kot odgovor povečevanja konkurenčnosti na trgih in upadanja lojalnosti kupcev (Geib et al. 2005, 1). Njegov cilj je ponovno vpeljati osebni marketing v poslovno okolje. Koncept je relativno enostaven: raje kot tržiti masi ljudi ali masi podjetij, tržiti vsakemu kupcu posebej. V tem pristopu »eden na enega« se z uporabo informacij o kupcih oblikujejo take ponudbe, ki jih bo kupec verjetneje sprejel. Tak pristop je omogočil napredek na področju IT (Gray in Byun 2001, 3).

3.2. CRM kot del filozofije podjetja

CRM bo moral postati del filozofije vsakega podjetja, ki želi svojo dejavnost razširiti oziroma se zoperstaviti obstoječim in novim konkurentom. Podjetja, ki bodo načrtovala svojo rast zgolj s tem, da bodo pridobivala nove stranke, dolgoročno ne bodo uspešna. Problem se pokaže predvsem v tem, da bodo podjetja, ki se ne bodo ukvarjala z obstoječimi strankami in gradila na njihovi lojalnosti, izgubljala že pridobljene stranke, saj se bodo te hitreje in lažje odločale za nove izdelke, storitve. Še posebno je to pomembno v storitvenih organizacijah, saj so te v večini odvisne od obstoječih strank. Veliko težje je pridobiti nove stranke in jim prodati storitev, kot pa obstoječim strankam, ki že imajo neko zaupanje do podjetja in se tako lažje odločajo za nakup njihovih storitev.

CRM je poslovna strategija, ki je nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke. Njeno poznavanje nam omogoča graditi dolgoročne odnose med organizacijo in strankami, temelječe na zaupanju in uživanju njej prilagojenih storitev, ki se kažejo v sposobnosti organizacij, da ponudijo pravi izdelek ob pravem času in na pravi način. Organizacije svoje koristi vidijo v večji donosnosti kot posledici sposobnosti identificiranja donosnih kupcev in grajenja trdnega odnosa z njimi (Kovačič et al 2004, 283).

Podjetja, ki bodo v svoji filozofiji in strategiji posvečala sistemu CRM del svoje pozornosti, bodo dolgoročno bolj uspešna, saj bodo z obstoječimi strankami zagotavljala obstoj, z novimi strankami pa rast podjetja. Če ima podjetje v svojem portfelju strank že kritično maso strank, se mu ni treba bati za preživetje, pač pa svoje sile na eni strani vlaga v obstoječe stranke, na drugi strani pa se posveča pridobivanju novih strank.

Podjetje mora biti usmerjeno v stranko kot posameznika, to pa zahteva spremembo poslovne filozofije podjetja, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. Pri uvajanju strategije managementa odnosov z odjemalci so nam v veliko pomoč naslednja dejstva (Kovačič et al 2004, 283):

- za podjetje je veliko dražje pridobivati nove stranke kot ponovno poslovati z obstoječimi;
- veliko dražje je pridobiti stranko nazaj kot poskrbeti, da stranko obdržimo;
- razočaran kupec v povprečju slabo izkušnjo deli z drugimi;
- veliko lažje je prodati izdelek obstoječi stranki kot novi;
- nekatere stranke so bolj dobičkonosne kot druge; nekatere so za zdaj nedonosne in druge bodo vedno nedonosne.

4. CRM v bančništvu

Milward Brown (2007) v svoji študiji ugotavlja, da spadajo finančne storitve v kategorijo z izredno nizko vpletenostjo ljudi. Na enostavno vprašanje »Ali vas zanima kategorija »Finance« le 14 % vprašanih odgovori pritrdilno. Večje zanimanje anketiranci izkažejo za zamrznjeno hrano (23 %), kar 80 % pa jih odgovarja, da jih zanimajo produkti za osebno nego in z njimi povezana kategorija.

Da kategorija »Finance« spada v kategorijo z nizko vpletenostjo ljudi dokazuje tudi raziskava revije *Moje Finance*, kjer avtorica Stela Mihajlovič (2010, 10) ugotavlja, da je znanje Slovencev o upravljanju denarja slabo. Vzrok za slabo finančno znanje vidi predvsem v napačni vzgoji, pomanjkljivem šolskem sistemu in brezbriznosti.

Kategorija z nizko vpletenostjo ljudi in storitvena dejavnost ter visoka konkurenčnost so dovolj tehtni razlogi, zakaj bodo morale slovenske banke poznati svoje stranke oziroma CRM postaviti v ospredje svojega trženja.

Minili so časi klasičnega oglaševanja in hudega konkurenčnega boja, kjer so se banke borile med seboj v večji meri le s cenami. Glavni vir pridobivanja bolj »profitabilnih« strank so bili krediti. S podražitvijo bančnih virov tudi banke ne morejo več konkurirati med seboj s cenami, pač pa so pomembni dejavniki pri odločitvi stranke za prestop k drugi banki obstoječi odnos banke s stranko, strokovnost, dinamičnost ter individualnost. Zmagovala bo tista banka, ki se bo za svoje komitente trudila ter jim dokazala, da je vredna njihovega zaupanja.

S tem, ko se bodo banke bolj trudile za svoje stranke, bodo za te morale pripravljati med drugim tudi različna svetovanja in bodo svoje oglaševanje preusmerile v oglaševanje z izobraževalno vsebino, bodo tudi ljudje spoznali, da je bančništvo zelo pomembna kategorija. Tudi način trženja se bo spremenil. Če so stranke pred časom prejele klic bančnika le za to, da je bančnik obvestil svoje komitente o zapadlem dolgu ali pa le podaljšanju rednega limita, danes banke kličejo svoje stranke tudi zato, da strankam dajo kakšen koristen nasvet oziroma kot povabilo v banko na posvet oziroma predstavitev kakega novega produkta.

S tem, ko bodo stranke obvladovale svoje osebne finance in s tem posledično različne bančne produkte, bodo le te bolj zadovoljne z banko nasploh.

In s takšnim načinom trženja bodo banke veliko bolj uspešne. Obstoječe stranke bodo storitve banke priporočale drugim, ki se bodo na podlagi priporočila odločale za določeno banko. Poleg tega pa bodo obstoječe razširile svoj asortiman produktov pri eni banki.

Posledično bodo banke zvišale svojo profitabilnost na stranko ter znižale stroške na obstoječo stranko.

5. Zaključek

Ko govorimo o CRM, govorimo o upravljanju odnosov s strankami. SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika) besedo *upravljati* pojasnjuje kot: odločati o uporabi, izkoriščanju, vzdrževanju česa. Če temu dodamo še razlago besede *odnos* po SSKJ: kar se izraža, kaže v ravnanju s kom, vedenju do koga, pa lahko interpretiramo, da gre za vzdrževanje ravnanja/delanja s strankami.

Glede na to, da smo že z enostavnim pogledom v SSKJ dokazali, da gre pri upravljanju odnosov s strankami za nekakšno vzdrževanje odnosov, lahko to prenesemo v dolgoročno sodelovanje s strankami. Dolgoročnega sodelovanja s strankami pa ne moremo zagotavljati, če ne poznamo svojih strank.

Tako podjetja, ki proizvajajo izdelke, kot storitvene organizacije se zavedajo, da je poznavanje strank pomembno. Kljub temu pa si nekatera podjetja še vedno zatiskajo oči pred tem, da bi strankam pripisale pomembnejšo vlogo. Posledica slabega poznavanja ali nepoznavanja strank vodi v izgubo stranke. Časi, ko so stranke same prihajale k podjetjem, so minili. Ravno nasprotno – podjetje se mora pošteno potruditi, da privabi nove kupce.

Tako bi morala biti poslovna strategija podjetij razdeljena na dva dela. Prvi del strategije bi moral obravnavati obstoječe stranke, drug del poslovne strategije pa bi se ukvarjal s pridobivanjem novih strank. Le na tak način bodo podjetja lahko zagotavljala svojo rast, saj se bodo obstoječe stranke manj ozirale po konkurenčnih izdelkih ali storitvah, hkrati pa bodo s svojim zadovoljstvom privabliale nove. Vse to pa pod pogojem, da se bodo podjetja ukvarjala z obstoječimi strankami, kar pomeni, da jih bodo poznala in nadgrajevala odnos podjetje – stranka.

Da je CRM nekaj, v kar je vredno investirati oziroma vlagati energijo, kažejo tudi rezultati ankete, ki jo je med 500 vodilnim ameriškimi podjetji izvedlo podjetje Cap Gemini Ernst & Young. Anketa o uporabi in rezultatih CRM-ja je pokazala, da si lahko z uvedbo CRM-ja 51 % podjetij poveča zvestobo strank za več kot 10 %, sočasno pa 38 % podjetij doseže znižanje stroškov za več kot desetino. Povečanje dobička lahko prej ali slej beležimo pri 31 % podjetij, pri enakem deležu podjetij pa je povečanje števila novih strank večje od 10 % (Zorman 2001, 84).

6. Literatura in viri:

Adebanjo, Dotun. 2003. *Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal*. Management Decisions Volume 41 Number 6. str. 570–577.
[Http://www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Alt Rainer in Thomas Puschman. 2005. *Success Factors in CRM implementation: Results*

- from a Consortial Benchmarking Study.*
[Http://web.njit.edu/~jerry/CRM-Monograph/CH5.doc](http://web.njit.edu/~jerry/CRM-Monograph/CH5.doc) (20.02.2011)
- Bošnik, Lucija. 2002. *Uvedbo CRM omejuje slaba informacijska kultura podjetij*. Ljubljana: Finance.
- Geib, Malte, Annette Reichold, Lutz Kolbe, Walter Brenner. 2005. *Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services*, 38th Hawaii International Conference on System Sciences 2005 (HICSS-38), Big Island, Hawaii, 03.01.2005, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA.
<http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/66968.pdf> (20.02.2011)
- Goldenberg, Barton J. 2002. *CRM Automation*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
- Gray, Paul in Byun Jongbok. 2001. *Customer Relationship Management*. Center for Research on Information Tehnology and Organizations, University of California, Irvine. [Http://escholarship.org/uc/item/76n7d23r](http://escholarship.org/uc/item/76n7d23r) (20. 02. 2011).
- Hrovat, Metka. 2001. *Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM*. *Gospodarski vestnik* 50 (29): 50–52.
- Lee, Dick. 2000. *The CRM Survival Guide*. St. Paul (MN): HYM Press.
- Kovačič, Jakljič, Štemberger, Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihajlovič, Stela. 2011. *Alarm! Finančna nepismenost slovencev: (zd) 2*. *Moje Finance* 1: 10 – 18.
- Brown, Milward. 2007. *Advertising in a low interest category*, Millward Brown Knowledge Bank,
[Http://198.178.239.143/\(A\(e_IZWD2bB0cs63M2axxBd4fV1aiwdjOY2Ux5CLcZgZYDOEQXh6LVtKamsQMnGC4Mvzrr3UM5fjt9Tq3Rbq70RGDM9c7OfJtxxc6u95mGQM1\)\)/Sites/MillwardBrown/Media/Pdfs/en/KnowledgePoints/6E23CC28.pdf](http://198.178.239.143/(A(e_IZWD2bB0cs63M2axxBd4fV1aiwdjOY2Ux5CLcZgZYDOEQXh6LVtKamsQMnGC4Mvzrr3UM5fjt9Tq3Rbq70RGDM9c7OfJtxxc6u95mGQM1))/Sites/MillwardBrown/Media/Pdfs/en/KnowledgePoints/6E23CC28.pdf) (20.02.2011)
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Shaw, Robert, Reed, David. 1999. *Measuring and Valuing Customer Relationships*. London: Business Intelligence Ltd.
- Zorman, Marijana. 2001. *CRM: Poslovni primer*. *Gospodarski vestnik* 50 (36): 84–86.