

RELACIONI MARKETING
(autorizovana predavanja)

Prof. dr Ljiljana Stanković
Doc. dr Suzana Đukić

Niš, 2010. god.

1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

1.1. Koncept upravljanja odnosima sa potrošačima

Intenzivno konkurisanje preduzeća i borba za lojalnost potrošača u savremenim uslovima dosežu neslućene granice. Očekivanja potrošača se neprekidno i dramatično povećavaju, a uspevaju ona preduzeća koja adekvatnije identifikuju i razumeju probleme, želje, potrebe potrošača i nađu bolje načine za njihovo rešavanje. Ovo je posebno bitno u uslovima globalne konkurencije kada potrošači imaju veću mogućnost da biraju i zadovoljavaju svoje vrlo istančane zahteve. Potrošači postaju jedan od najvažnijih resursa preduzeća, a upravljanje odnosima sa onima koji imaju najveći udeo u profitu kompanije, važan je izazov menadžmenta.

Marketing teorija je na izazove okruženja odgovorila stvaranjem novih pristupa, koncepata i modela. Jedan od novih koncepata koji je proizašao iz marketing odnosa jeste koncept upravljanja odnosa sa potrošačima (customer relationship management - CRM). U osnovi koncepta je tretiranje različitih potrošača na osoben i prilagođen način, imajući u vidu njihove različite potrebe i vrednost koju imaju za preduzeće. U fokusu su visoko vredni potrošači i građenje dugoročnih odnosa sa njima, kao najefikasniji način zadržavanja potrošača i stvaranja većeg profita. Integracija tradicionalnih i savremenih kanala direktnog marketinga i marketinga zasnovanog na bazama podataka, čine CRM mogućim i efikasnim jer omogućavaju profilisanje baza podataka o potrošačima u kojima se registruju i prate transakcije i kontakti sa pojedinačnim kupcima. Osnovna premisa koncepta CRM je kolekcija relevantnih informacija o potrošačima, neophodnih za odlučivanje sa kojim potrošačima je vredno razvijati zatvorene odnose, osmišljeno uspostavljati i razvijati osobenu komunikaciju, anticipiranje problema i preduzimanje korektivnih akcija.¹ Osnovni uzročnici nastanka koncepta CRM prikazani su u pregledu 1.

¹ Aspinall, E., Nancarrow, C., Stone, M., *The Meaning and Measurement of Customer Retention*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10, No. 1, (2001), pp. 79-87.

Pregled 1. Uzročnici CRM i njihov uticaj

<p>Uzročnici tržišta</p> <p>Konkurentsko okruženje, standardizacija proizvoda/usluga, smanjenje troškova prelaska, agresivna konkurencija cenama, saturacija tržišta</p>	<p>Uticaji</p> <p>Efikasnost CRM strategije je kritičan faktor za postizanje ciljeva, kao što su konkurentsko diferenciranje i lojalnost potrošača</p>
<p>Uzročnici povezani sa potrošačima</p> <p>Neefikasnost masovnog marketinga, rast važnosti marketing odnosa</p>	<p>Uticaji</p> <p>Personalizacija proizvoda/usluge, povećanje udobnosti kupovine i podizanje visokog nivoa postprodajne podrške. Tradicionalnom marketing miks 4P dodaju se 4Cs marketing odnosa: troškovi, pogodnost, komunikacija i vrednost za potrošače</p>
<p>Uzročnici povezani sa poslovnim performansama</p> <p>Pravilo 80:20 (20% potrošača generiše 80% profita), zadržavanja postojećih potrošača je jeftinije od sticanja novih, lojalni potrošači su profitabilniji od novih, dugoročni odnosi donose veći profit</p>	<p>Uticaji</p> <p>Kreiranje dodate vrednosti za potrošače postaje izvor konkurentске prednosti</p>
<p>Uzročnici tehnologije</p> <p>Razvijanje interaktivnih komunikacionih tehnika kao što su telefonske linije, razijanje front office, data mining itd.</p>	<p>Uticaji</p> <p>IT i Internet stvaraju nove komunikacione kanale koji povećavaju stope zadržavanja potrošača i smanjuju troškove njihovog opsluživanja</p>

Prilagođeno prema: Hamil, J., Internet Supported CRM, Discussion Paper, www.crm-forum.com.

CRM se istražuje sa različitih aspekta i perspektiva. U zavisnosti od svrhe i konteksta, CRM se objašnjava kao marketing model, filozofija, strategija, poslovni proces, tehnologija (pregled 2). "CRM je na potrošače orijentisan model marketinga primenjen od strane organizacija, a fokusiran je na razumevanje i kreiranje odnosa sa potrošačima kao sredstvo za poboljšanje satisfakcije i može se primeniti na tržištu finalnih ili organizacionih potrošača (B2C ili B2B tržište)".² Temelj takvog modela je

² Nancarrow, C., Rees, Sh., Stone, M., (2003) *New Direction in Customer Research and the Issue of Ownership: A Marketing Research Viewpoint*, Database Marketing&Customer Strategy Management, Vol. 11, p. 26.

CRM filozofija koja znači usmerenje preduzeća na građenje dugotrajnih, profitabilnih odnosa sa potrošačima, kao najefikasniji način za stvaranje lojalne baze potrošača. Naglašavanjem značaja kreiranja vrednosti kroz odnose, a ne pojedinačnih transakcija, CRM filozofija predstavlja most između marketing orijentacije i marketing odnosa, koja prožima celu organizaciju i sve njene aktivnosti.³

Pregled 2 . Dominantne perspektive CRM

<i>Perspektiva</i>	<i>Opis</i>	<i>Implikacije na uspeh CRM</i>	<i>Reprezentativno shvatanje</i>
<i>Proces</i>	Razvoj odnosa kupac-prodavač	CRM je ukupnost sposobnosti potrebnih za odgovor na potrebe i preferencije potrošača	CRM je vezan za kreiranje i leveridž veza i odnosa sa eksternim entitetima tržišta, posebno kanalima prodaje i krajnjim korisnicima
<i>Strategija</i>	Životna vrednost potrošača determiniše iznos i vrstu resursa za investiranje u posebne odnose	CRM zahteva kontinuirani pristup firme i izbor odnosa sa potrošačima zasnovan na njihovoj životnoj vrednosti	CRM je investiranje u potrošače prema njihovoj vrednosti za kompaniju, a minimiziranje investicija u potrošače sa malom vrednošću
<i>Filozofija</i>	Zadržavanje potrošača (i profitabilnost) se može postići fokusiranjem na uspostavljanje i održavanje odnosa	CRM pretpostavlja usredsređenost firme na potrošače i razumevanje njihovih potreba	CRM nije izolovan projekat, to je filozofija usmerena na postizanje usredsređenosti na potrošače
<i>Sposobnost</i>	Dugoročni, profitabilni odnosi zahtevaju posedovanje sposobnost firme za kontinuiranim prilagođavanjem ponašanja prema individualnim potrošačima	CRM je sveukupnost opipljivih i neopipljivih resursa firme koji omogućavaju fleksibilnost ponašanja prema individualnim potrošačima	CRM podrazumeva postojanje spremnosti i sposobnosti za izmenu ponašanja prema individualnim potrošačima

³Shahnam, L., *What's Really CRM*, Accessed September 19, (2003), www.crm2day.com/what_is_crm; Hasan, M., *Ensure Success of CRM with a Change in Mindset*, Marketing Management, 37, No.8, p. 16.

Tehnologija	Znanje i upravljanje interakcijama putem tehnologije su ključni resursi firme neophodni za izgrađivanje dugoročnih, profitabilnih odnosa sa potrošačima	CRM je primarno vođen funkcionalnošću i prihvatanjem tehnologije za stvaranje i primenu znanja o potrošačima i upravljanje interakcijama	CRM je tehnologija, spoj prodaje, marketinga i informacionog sistema, neophodnih za izgrađivanje partnerstva sa potrošačima
--------------------	---	--	---

Izvor: Zablah R.A., Bellenger, N.D., Johnston, J.W., *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Toward a Common Understanding of an Emerging Phenomenon*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, p. 477.

Veliki broj istraživača CRM posmatra kao proces koga sačinjava kolekcija zadataka ili aktivnosti koji su usmereni na izgrađivanje trajnih, profitabilnih i obostrano korisnih odnosa preduzeća i potrošača. Proces CRM može se posmatrati kao makroproces usmeren na kreiranje ukupnog znanja o potrošačima, koji se može podeliti na određeni broj subprocessa.⁴ Član udruženja marketing istraživača (*NFO WorldGroup*), Byatt, posmatra CRM proces iz perspektive istraživanja: "CRM je kontinuirani proces uspostavljanja čvrstih odnosa sa potrošačima koji obezbeđuje Q/usluge i sistem isporuke koje potpunije zadovoljavaju dinamične potrebe potrošača. Ovaj proces podržan je precizno definisanim zahtevima potrošača i organizacionom strukturom koja olakšava udovoljavanje njihovim zahtevima".⁵

Mnogi autori stavljaju akcenat na CRM kao na poslovnu strategiju čiji je cilj razumevanje i anticipiranje potreba postojećih potrošača u cilju pronalazjenja onih sa kojima je profitabilno ulaziti u dugoročnije i dublje odnose. Strategijska perspektiva CRM akcenat stavlja na ograničene resurse preduzeća, koje treba usmeriti na vredne potrošače u cilju uvećanja ukupne profitabilnosti. Kontinuirano preispitivanje baze potrošača, vrednovanje i izbor, osnov su razvijanja uspešnih strategija CRM (*Customer Relationship Marketing*).

⁴ Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L, *Marketing, Business Process and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, *Journal of Marketing*, Special Issue, Vol. 63, (1999), p. 168-179.

⁵Byatt, N., *Want to Retain your Customers? Then Listen to them!* *International Journal of Customer Relationship Management*. Sept-Oct., preuzeto sa Interneta.

Potrošači su u neizvesnom okruženju važan i redak resurs preduzeća, pa se CRM posmatra kao sposobnost firme da efikasno upravlja odnosima sa potrošačima.⁶ Efikasan CRM postaje sposobnost koja se teže mora imitirati od konkurencije, i potencijalni izvor konkurentske prednosti. Organizacije koje su sposobne da generišu informacije o potrošačima i da ih šire u preduzeću kao osnov obavljanja svih aktivnosti, poseduju takvu sposobnost i osnov za stvranje održive prednosti na tržištu.

CRM pretpostavlja postojanje odgovarajuće tehnološke osnove koju čine data warehouse, data mining i ostale vertikalne aplikacije. One su neophodne za prikupljanje informacija o potrošačima, njihovo skladištenje, širenje i korišćenje u preduzeću. Zbog toga se CRM veoma često poistovećuje sa tehnologijom. Tehnologija je osnova efikasnog CRM i njegov važan deo, ali ne i suština CRM.

Investicije u aktivnosti CRM dramatično rastu i pozitivno se odražavaju na njegove performanse. Brojne studije su to potvrdile. Prednjače preduzeća iz finansijskog sektora, telekomunikacija i trgovine. Najvažnije koristi CRM su:⁷

- povećanje stope lojalnosti i zadržavanja potrošača – potrošači su duže lojalni preduzeću, kupuju više i češće, što u konačnom uvećava dugoročnu vrednost potrošača i vrednost preduzeća,
- povećanje profitabilnosti potrošača, zbog većih kupovina i nižih troškova zadržavanja postojećih, od troškova sticanja novih potrošača.

Novija istraživanja pokazuju da, i pored velikog investiranja u CRM, postoji izvesna divergencija između akademskog entuzijazma i primene CRM u praksi. Prema rezultatima istraživanja konsultantske firme *QCi* specijalizovane za procenjivanje CRM aktivnosti i identifikovanje načina kako ga poboljšati dolazi do veoma interesantnim podataka. Samo jedna od

⁶ Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., *Is Yours Company Ready for One-to-One Marketing?* Harvard Business Review, 77, No. 1., (1999), p. 101-119.

⁷ Gupta, S., Lehmann, R.D., Stuart, A. J., *Valuing Customers*, Journal of Marketing Research, 40, February, (2004), pp. 7-18; Stone, M., Fos, B., *Successful Customer Relationship Management*, (2000), p. 4-5; Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, D.W., *Teh CRM process - Its Measurement and Impact on Performance*, Journal of Marketing Research, 41, August, (2004), p. 293-305; Mithas, S., Krishnan, M.S., Fornell, C., *Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?* Journal of Marketing 69, October, (2005), p. 201-209; Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Raman, P., *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management*, Journal of Marketing, 69, October, (2005), p. 177-192.

deset istraživanih organizacija razvija model ciklusa života potrošača (CLT-customer lifetime); jedna od pet vrednuje LTV i razume ga; od petnaest organizacija samo jedna ima spreman program za visokovredne potrošače; polovina ima krosprodajne aktivnosti, i razume odnose između satisfakcije i lojalnosti. Slični rezultati se dobijaju o pojedinim elementima CRM - analiza i planiranje, aktivnosti upravljanja potrošačima, ljudi i organizacija, razumevanje iskustva potrošača, informacije i tehnologija funkcionisanja CRM i merenje efekata.⁸ Razloge treba tražiti u kvalitetu prikupljenih podataka i baza, ljudima koji rade na poslovnima CRM, korišćenju znanja o potrošačima. Dobar broj razloga povezan je sa nedovoljnim investicijama u CRM, kao i delegiranjem odgovornosti CRM preko softverskih paketa, koji nisu podržani stratejskim i operativnim aktivnostima. Mnoga preduzeća nemaju potrebne sposobnosti ni razumevanja da izvrše promene u različitim oblastima organizacije, kao što su pristup tržištu, sistemi i ljudi.

1.2. Karakteristike i elementi CRM

Uspešno funkcionisanje procesa upravljanja odnosima sa potrošačima podrazumeva postojanje bogate informacione osnove. Generisanje i širenje informacija i znanja neophodno je za kritično preispitivanje portfolija potrošača i alokaciju ograničenih resursa u njemu, u cilju uvećanja ukupnih efekata CRM. CRM kao proces orijentisan ka znanju, važan je deo sveukupnog procesa upravljanja znanjem u preduzeću. Osnovni elementi na znanje usredsređenog CRM su:⁹

- znanje, neophodno za identifikovanje profitabilnih potrošača,
- slušanje, naglasak je na kontinuiranom istraživanju lojalnosti potrošača, kao imperativu kreiranja ključnih vrednosti i potreba značajnih potrošača,
- rast, odnosno, stvaranje i komunikacija dodatne vrednosti, kao osnov je razvijanja odnosa sa potrošačima,
- evaluacija učinaka.

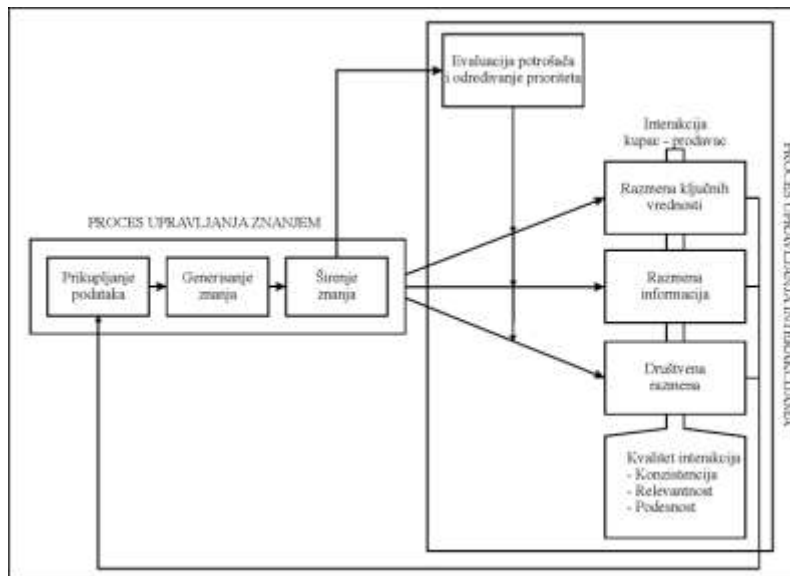
⁸ Noncarrow, C., Rees, Sh., Stone, M., *New Directions in Customer Research and the issue of Ownership: A Marketing Research, Viewpoint, Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, (2003), p. 26-39.

⁹Rayola, F., *Customer Marketing Management*, Organizational and Technological Perspectives, (2003), p. 19.

Uspešno funkcionisanje CRM podrazumeva postojanje određenih, međusobno povezanih procesa (slika 1). To su proces upravljanja znanjem i proces upravljanja interakcijama sa potrošačima. Proces upravljanja znanjem sačinjavaju aktivnosti koje su povezane sa kreiranjem i leveridžom tržišnog znanja, neophodnim za održavanje profitabilnosti ukupnog portfolija odnosa sa potrošačima. Čine ga tri subprocesa: kolekcija podataka, generisanje i širenje znanja. Kolekcija podataka obuhvata stvaranje i čuvanje znanja o potrebama i preferencijama potrošača, njihovim očekivanjima i intencijama, tržišnim izazovima i opasnostima. Osnov znanja su primarne i sekundarne informacije prikupljene iz različitih izvora, koje se korišćenjem različitih tehnika, kao što su data mining i različiti metodi modeliranja, konvertuju u relevantno znanje. Onoliko koliko je važno stvaranje i čuvanje znanja, toliko je važno i njegovo stalno obnavljanje i difuzija relevantnim korisnicima.

Širenje znanja neophodno je za uspešno funkcionisanje procesa upravljanja interakcijama sa potrošačima. Evaluacija i izbor potrošača sa kojima je profitabilno ulaziti u posebne i dugoročne odnose, ključne su aktivnosti u ovom procesu. One doprinose odgovarajućoj alokaciji organizacionih resursa i povećanju ukupnih efekata CRM.¹⁰ Procena kvaliteta razmene ključnih koristi (opipljivih i neopipljivih), informacija, osnov je unapređenja i razvijanja odnosa između uključenih strana.

Slika 1. Proces CRM

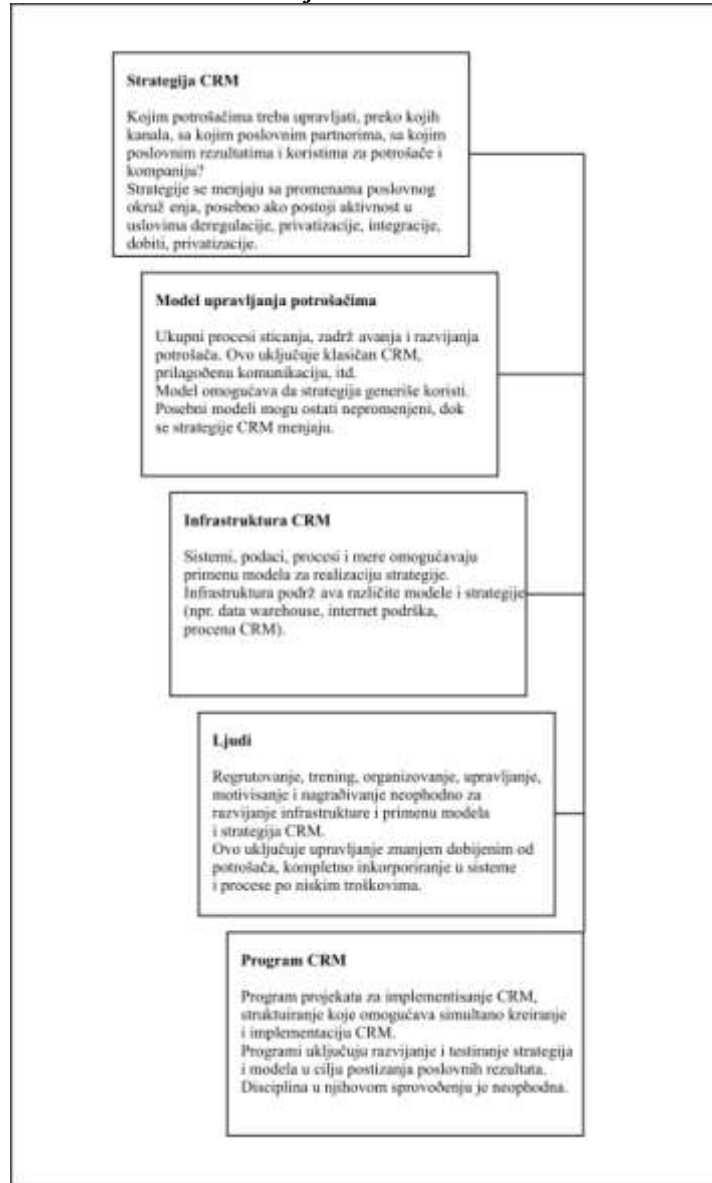


¹⁰ Fairhurst, P., *E-CRM*, Journal of Database Marketing, 8 (2), (2002), p. 137-142.

Izvor: Zablah R.A., Bellenger, N.D., Johnston, J.W., An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Toward a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, Industrial Marketing, 33, 2004, p. 482.

Uspešan CRM podrazumeva postojanje određenih elemenata. Ključni su sledeći: strategija CRM, CRM model, infrastruktura, ljudi i program CRM (slika 2). Uspešan CRM zahteva osmišljenu strategiju koja polazi od identifikovanja i diferenciranja potrošača u zavisnosti od njihovih zahteva u pogledu očekivane vrednosti. To je osnov uspešnog povezivanja i održavanja odnosa sa njima u dužem vremenskom periodu. Uspešne strategije CRM karakteriše fokus na profitabilne potrošače i razvijanje odnosa koji su obostrano koristi. Uspeh strategije CRM povezan je sa odabranim modelom CRM. Ne postoji univerzalni model CRM koji odgovara svim strategijama. U datom trenutku on je rezultat usklađivanja zahteva potrošača i kompetencija preduzeća.

Slika 2. Ključni elementi CRM



Izvor: Stone, M., Woodcock, N., Machtynger, L., *Customer Relationship Marketing, Get to Know your Customers and win their Loyalty*, Kogan Page, 2000, p. 9.

Infrastrukturu CRM čine sistemi, informacije i procesi koji su neophodni za funkcionisanje procesa CRM. Fleksibilnost sistema neophodna je u cilju podržavanja izabrane strategije i modela CRM, kao i obezbeđenja komuniciranja sa različitim korisnicima. Odgovarajući kvalitet i kvantitet informacija su osnova poslovnih procesa. Njihova struktura treba da podržava obavljanje svih aktivnosti lanca vrednosti i svih učesnika u njemu. Važan element CRM su ljudi sa različitim veštinama i motivacijom za uspešno sprovođenje strategija i programa. Program CRM predstavlja operacionalizaciju ciljeva i strategija CRM u različitim fazama razvijanja odnosa.

2. STRATEGIJSKA ANALIZA POTROŠAČA

2.1. Konceptualni okvir strategijske analize potrošača

Ulaganja u razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima podrazumevanju angažovanje značajnih resursa preduzeća, sa dugoročnim vremenskim periodom vraćanja. Potrošači se u marketingu odnosa smatraju značajnim izvorom profita, a odlučivanje o njima dobija karakter investicionog. Za profilisanje marketing strategije koja daje projektovane učinke, neophodno je primeniti brojne, složene i veoma sofisticirane marketing analize koje imaju za cilj da se rizik u poslovanju smanji ili učini izvesnijim. Kritičko preispitivanje baze potrošača, selekcija i izbor najvrednih, osnov je racionalnog strategijskog izbora. Baze podataka o potrošačima su značajna podrška strategijskoj analizi potrošača i odlučivanja koje potrošače treba zadržati/osvojiti, a koje odbaciti. Zbog kompleksnosti strategijske analize, informacije iz marketing baze su vrlo često nepouzdana i onemogućavaju suptilnije i detaljnije analize. Da bi prevazišao ovaj problem marketinga, odlučivanje se u značajnoj meri oslanja na druge sisteme u preduzeću i različita profesionalna znanja i veštine. Integrisanje znanja iz marketinga, finansija i računovodstva, povećava objektivnost zaključaka o značaju (vrednosti) potrošača, njihovoj strategijskoj ulozi i potencijalnim koristima. Posebno je značajno sinhronizovanje i usklađivanje ciljeva marketinga, marketing istraživanja i upravljačkog računovodstva.

Za potrebe odlučivanja u marketingu, posebno kada je reč o investicijama u odnose sa potrošačima, neophodno je povezivanje marketing informacija sa finansijskim u cilju dobijanja odgovarajućeg tumačenja. Problemi u marketingu su posebno vezani za tretiranje marketing troškova (koji su većinom zajednički), kao i pouzdanost u njihovoj alokaciji na pojedine uzročnike. Tradicionalno računovodstvo i konvencionalni sistemi upravljačkog računovodstva nisu odgovorili na zahteve marketinga jer su bili

orijentisani prema unutrašnjosti preduzeća, odnosno na proizvode, linije proizvoda, organizacione delove i poslovne segmente. Potrošači su grupisani prema njihovoj geografskoj pripadnosti i analizirani u cilju sagledavanja njihovog doprinosa prihodu. Takve informacije su se koristile za definisanje prodajnih zadataka i sagledavanje ostvarenih učinaka prodajne snage. Odsustvo dubljih analiza i preciznog raspoređivanja troškova bili su razlozi neuspeha mnogih investicija u marketingu. "Najvažniji" potrošači po takvim analizama ne samo da nisu generisali profit već su stvarali gubitke. Savremeni pristup upravljanja odnosima sa potrošačima i naglašavanje potrebe razvijanja dugoročnih odnosa sa njima zahtevaju upoređivanje doprinosa segmenata/potrošača ne samo prihodima već njihovo sučeljavanje sa troškovima svih aktivnosti vezanih za opsluživanje.

Napredni sistemi upravljačkog računovodstva, na prvom mestu računovodstvo zasnovano na aktivnostima, baze podataka o postojećim i potencijalnim potrošačima i odgovarajući kompjuterski programi, pružaju solidnu osnovu za strategijsku analizu potrošača. Konstantan pad troškova sofisticiranih informacionih sistema koji se korise za alokaciju opštih troškova na nosioce doveo je do njihovog intenzivnijeg razvoja i primene. Strategijsko upravljačko računovodstvo je putem novog sistema za obračun troškova u značajnoj meri olakšalo i povećalo pouzdanost u praćenju efikasnosti i efektivnosti trošenja resursa po pojedinim marketing jedinicama - proizvoda, kanala prodaje, tržišnih segmenata i sve više pojedinačnih potrošača. Informacije za potrebe marketinga moraju biti zasnovane na konceptu inkrementalnih troškova i troškova koji se mogu izbeći. Od računovodstvenih sistema se u takvim situacijama očekuje da na uzročnike troškova rasporede samo one troškove koji se mogu izbeći, ukoliko se određeni cilj trošenja napusti ili prekine.¹¹ Takav obračun troškova je solidna osnova za diferenciranje potrošača na one koji više ili manje koštaju, što poređenjem sa prihodom obezbeđuje bolje profilisanje strategija i programa, jer su zasnovani na profitabilnosti.

Metod obračuna troškova zasnovan na aktivnostima (*ABC – Activity Based Costing*) obezbedio je veliki napredak na polju alokacije troškova i preciznijeg izveštavanja. On polazi od toga da se aktivnosti u preduzeću preduzimaju u cilju kreiranja vrednosti za potrošače, da zbog toga troše određenju količinu i kvalitet resursa i uzrokuju nastanak troškova. Ovakav način obračuna troškova napušta tradicionalno shvatanje da se resursi u preduzećima upotrebljavaju za obavljanje aktivnosti proizvodnje (ulaganja u opipljivu imovinu). Ulaganja u obavljanje aktivnosti podrške i neopipljiva

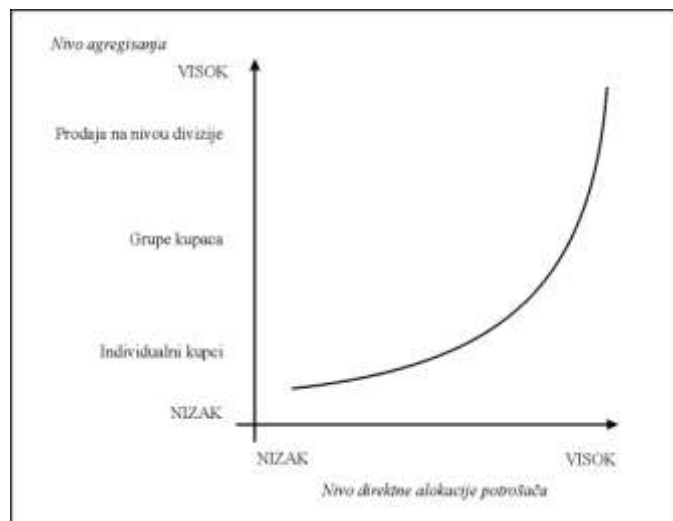
¹¹ Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, (2003), str. 203.

sredstva izuzetno su velika u savremenim preduzećima. Njihov udeo u nematerijalnoj imovini poslednjih decenija stalno raste – investiranje u odnose sa potrošačima, stvaranje uspešne marke, imidža i reputacije. Metoda ABC raspoređuje zajedničke troškove najpre po pojedinim aktivnostima, a zatim po proizvodima, segmentima i potrošačima. Smanjujući arbitrarnost u obračunu opštih troškova, ABC metoda obračuna troškova poboljšava strategijsko odlučivanje i upravljanje aktivnostima koje stvaraju vrednost, a eliminisanje ili redukovanje onih aktivnosti koje apsorbuju velike troškove.

2.2. Nivo analize

Strategijska analiza potrošača može se obaviti na različitim nivoima agregiranja: nivou ukupne baze potrošača (pojedinih strategijskih jedinica), nivou određenih grupa potrošača (tržišni segmenti) i nivou individualnih potrošača. Ukoliko su klijenti druge organizacije, potrebne informacije je moguće jednostavnije pribaviti, s obzirom da se radi o manjem broju potrošača. Nivo preciznosti u alokaciji troškova veći je na većim nivoima agregiranja, s obzirom na to da ima manje inkrementalnih troškova i onih koji se mogu izbeći, nego na nivou pojedinačnih potrošača (slika 3).

Slika 3. Mogućnosti direktne alokacije troškova u zavisnosti od nivoa agregiranja



Izvor: Milićević, V., op. cit., str. 240.

Strategijska analiza na nivou baze potrošača obezbeđuje informacije o vrednosti ukupne baze potrošača i strukturi odnosa sa njima, odnosno

broju i tipovima odnosa i posebno njihovim različitim doprinosima prodaji i profitu. Ove informacije su osnov klasifikacije potrošača prema prošlim kupovinama i budućim intencijama, kao i kvantificiranju feedback-a potrošača u cilju identifikovanja indikatora promena. Mnoga istraživanja su projektno orijentisana i polaze od određenih pretpostavki ili procena specifičnih tržišnih prilika. Diferenciranje potrošača je osnov za izbor strukture odnosa sa njima polazeći od sposobnosti i ključnih kompetencija. "Portfolio potrošača je kombinacija tipova potrošača koji generišu prodaju i stvaraju profit".¹²

Potrošače je neophodno analizirati i pojedinačno, a ne samo u grupama ili segmentima. Danas svaki potrošač predstavlja ličnost za sebe koji ima osobeni mentalni sklop, verovanja, stavove, preferencije. Programi zadržavanja potrošača se upravo zasnivaju na ovim personalnim karakteristikama i vezivanju efekata i troškova za aktivnosti koje uzrokuje konkretni potrošač. Kontinuirani ili periodični feedback sa potrošačima (ankete, call centri) obezbeđuje krucijalne informacije za izračunavanje važnih indikatora promena. Ključna pitanja na koja treba da odgovori strategijska analiza su: Kako je raspoređena profitabilnost na pojedine potrošače? Kako se potrošači mogu grupisati? Koji potrošač (segment) ima najveću profitabilnost? Koliko iznosi stopa zadržavanja/napuštanja potrošača u bazi? Kako treba alocirati resurse na pojedine potrošače? Kako diferencirati potrošače? Ključna tehnika za odgovor na ova pitanja jeste distribucija profitabilnosti unutar baze. Ona se može koristiti i za merenje zavisnosti preduzeća od potrošača i zavisnosti potrošača od preduzeća, kao osnove za utvrđivanje međusobne potencijalne vrednosti i profil rizika.

2.3. Portfolio analiza baze potrošača

U strategijskog analizi potrošača preduzeća koriste se različita i kompleksna analitička sredstva u cilju dolaženja do kvalitetnih i pouzdanih informacija za odlučivanje. Uspešna alokacija sredstava i odlučivanje o tome koje potrošače treba zadržati, osvojiti, dezinvestirati i odbaciti, mogući su primenom portfolio analize. Parametri na bazi kojih se preispituju strukture odnosa sa potrošačima u portfolio analizi mogu biti različiti. Njihovim ukrštanjem se dobijaju važne informacije o doprinosu pojedinih potrošača ukupno ostvarenoj prodaji, i posebno profitu. "Portfolio potrošača je kombinacija tipova potrošača koji generišu prodaju i rezultiraju profit".¹³

¹² Payne, A., Christofer, M., Clark, M., Peck, H., *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth Heinemann, (1997), p. 271-272.

¹³ Rosenberg, J.L., Czpiel, A. J., *op.cit.*, p. 271.

Neke kompanije imaju uži portfolio i opslužuju mali broj potrošača sa jednim ili nekoliko proizvoda, dok druge imaju veliki broj potrošača kojima isporučuju veliki broj proizvoda. Portfolio potrošača podrazumeva velike investicije za održavanje i razvijanje svakog pojedinačnog odnosa, pa je balansiranje individualnih ulaganja s različitim nivoima rizika i koristima kritična. Potencijalne mogućnosti povraćaja ulaganja u odnose mnogo su šire od novčanog povraćaja i uključuju koristi zajedničkih resursa, transfer tehnologije ili poslovnih metoda, pristup drugim mrežama i obezbeđenje kredibiliteta. Pri tome treba imati u vidu prenosni efekat onoga što se dešava u jednom odnosu na druge odnose (npr. promene na proizvodu, procesu, obrascima kontakata). Ovdje su važna dva pitanja: 1) koju upravljačku strukturu ili strukturu odnosa treba preduzeće da odabere na osnovu analize svojih ključnih sposobnosti i 2) kako upravljati svakim tipom odnosa.¹⁴

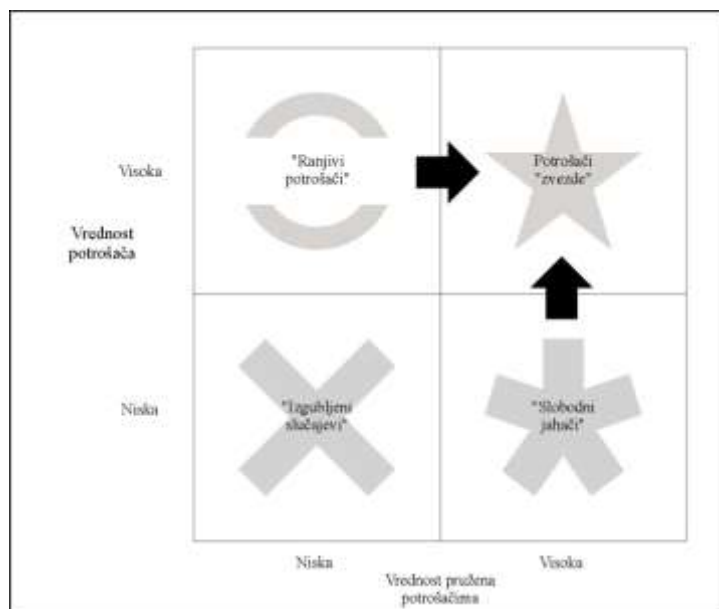
Kriterijumi koji se koriste u portfolio analizi mogu biti različiti. U zavisnosti od ciljeva, svako preduzeće koristi one kriterijume čija primena omogućava pouzdano vrednovanje odnosa. S obzirom na to da su strateški zahtevi, a time i investicije, veliki, to je odnos između cena i troškova opsluživanja veoma čest kriterijum u analizi potrošača. Ovaj odnos je veoma važan za upravljanje odnosima sa strateški značajnim potrošačima, jer su njihovi zahtevi u pogledu proizvoda, a posebno zahtevanih usluga i cena veliki. Određivanje prave cene za isporučenu vrednost važan je i težak posao. Preduzeća su često u asimetričnoj poziciji u odnosu na potrošače koji vremenom postaju zahtevniji i moćniji, te se ravnoteža moći pomera u njihovom smeru.

Uspešne strategije usmerene na potrošače zahtevaju razmatranje dve vrednosti – vrednost koju potrošač ima za preduzeće i vrednost preduzeća za potrošače.¹⁵ Preduzeće obezbeđuje vrednost koju preferiraju potrošači, dok, s druge strane generisanjem dugoročnog profita potrošači obezbeđuju vrednost firmi. Ova analiza potencira tretiranje potrošača kao važnog sredstva preduzeća u koje treba investirati kao i u svako drugo. Od profitnog potencijala potrošača zavisi mogućnost povraćaja uložene investicije, odnosno, izbor veličine i tipa investicije (slika 4).

¹⁴ Bensaou, M., *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, Sloan Management Review, summer, (1998), p. 35-44.

¹⁵ Gupta, S., Lehmann, R.D., *Managing Customer as Investments, The Strategic Value of Customer in the Long Run*, Wharton School Publishing, Pearson Education, (2005), p. 43.

Slika 4. Dve strane vrednosti potrošača



Izvor: Gupta S, Lehmann R.D, op. cit., p. 43.

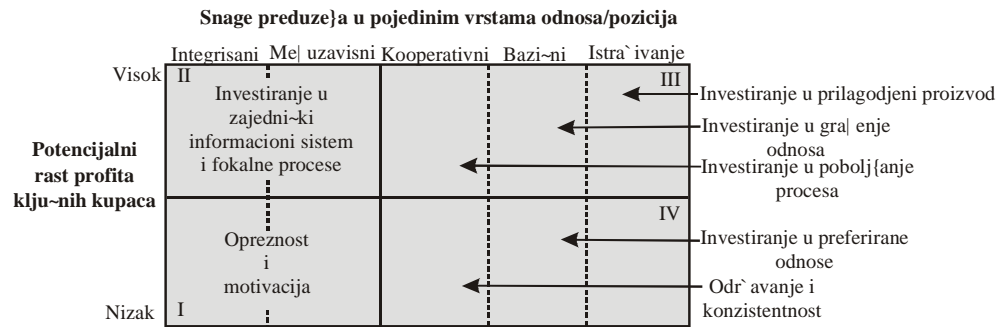
Analizom navedenog portfolija, mogu se identifikovati četiri grupe potrošača: "zvezde", "izgubljeni slučajevi", "osetljivi" i "slobodni jahači". Potrošači "zvezde" percipiraju dobijenu vrednost od preduzeća kao superiornu, kome u isto vreme obezbeđuju najveću vrednost. Ona se ispoljava u vidu visokih profitnih marži, visoke lojalnosti i dugoročnog vezivanja za preduzeće. Odnos između preduzeća i ovih potrošača je balansiran, fer i obostrano koristan. Takva obostrano "pobednička" situacija odgovara i jednoj i drugoj strani. Suprotno ovoj situaciji, postoje potrošači "izgubljeni slučajevi" koji ne dobijaju visoku vrednost od preduzeća. Oni su od marginalnog značaja za preduzeće, zbog čega će preduzeće usmeriti svoje napore na razmatranje mogućnosti za povećanje prodaje ili smanjenje troškova. Ukoliko to nije moguće, preduzeće će smanjiti investicije usled čega će uslediti prebeg ovih potrošača konkurenciji. "Ranjivi potrošači" obezbeđuju visoku vrednost firmi, ali ne i obrnuto. Oni i pored toga preferiraju ponudu preduzeća iz različitih razloga, kao što su: dužina vezivanja, kupovine po navici, itd. Radi se, međutim, o osetljivoj kategoriji potrošača, koja, ukoliko postoji odgovarajući profitni potencijal, zahteva povećani intenzitet investiranja. To se može učiniti ulaganjem u kvalitet proizvoda, nivo usluga, sadržajnu komunikaciju. U kategoriju "slobodnih jahača" su potrošači koji dobijaju superiornu vrednost od preduzeća, ali ne i

preduzeće. To znači da ovi potrošači na neki način eksploatišu odnos sa preduzećem, prisvajajući veću vrednost od one koju daju. Promovisanjem tzv. akcija, odnosno ponude određenih proizvoda po nižoj ceni, supermarketi očekuju da će privučeni potrošači kupovati proizvode sa većim maržama. Veoma često se, međutim, to ne dešava. Smanjenjem nivoa usluga ili povećanjem cena, vrednost ovih potrošača za preduzeće se može povećati. To se neće desiti ukoliko zbog aktivnosti smanjenog investiranja, potrošači prihvate konkurentsku ponudu.

Jedan od pristupa koji se koristi jeste izbor ključnih klijenata na osnovu dve dimenzije - atraktivnosti segmenata i konkurentnosti (snage) firme na svakom od njih¹⁶. Atraktivnost segmenata se procenjuje imajući u vidu tržišne, finansijske, ekonomski, tehnološke, konkurentne i sociološko-politički faktore. Prvi kvadrant predstavlja kupce koji će u dogledno vreme nastaviti da generišu dohodak, te preduzeće može još neko vreme ulagati u programe njihovog zadržavanja, uključujući veliku obazrivost i opreznost, zbog njihove opadajuće atraktivnosti. U drugom kvadrantu su kupci koji imaju visok potencijal rasta prodaje i profita, što opravdava agresivne i velike investicije, sa visokom stopom obrta. To opravdava zajedničke investicije i one vode razvoju integrisanih i partnerskih odnosa. Izračunavanje neto sadašnje vrednosti budućih novčanih tokova može biti korisno za procenu povraćaja investicija, korišćenjem odgovarajuće diskontne stope. Kupci u trećem kvadrantu su problematični za mnoge kompanije. Prognoziranjem toka neto prihoda za svakog kupca, korišćenjem odgovarajuće diskontne stope, preduzeće može njihovu buduću vrednost svesti na sadašnju. Kupci u četvrtom kvadrantu ne zaslužuju pažnju i brigu preduzeća, te se ide na dezinvestiranje kada su oni u pitanju (slika 5).

¹⁶ McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D., *Key Customers, How to Manage them Profitably*, Butterworth Heinemann, (2001), p. 161.

Slika 5. Portfolio snage preduzeća/atraktivnost segmenata



Izvor: McDonald M., Rodgers B., Woodburn D, *Key Customers, How to Manage Them Profitably*, Butterworth Heinemann, 2001, p. 161.

Alternativni izbor i odlučivanje koje kupce treba osvojiti, zadržati ili odbaciti, za mnoga preduzeća je težak zadatak. Finansijski izveštaji ne pružaju pouzdane informacije o troškovima opsluživanja pojedinih klijenata. Uspješna preduzeća premošćavaju ovaj problem implementiranjem savremenih tehnologija koja omogućavaju da se o svakom kupcu prikupе informacije na osnovu kojih se dolazi do kvalitetnih i pouzdanih informacija o njihovoj vrednosti. Zahvaljujući velikim bazama podataka firme mogu da prate i registruju svaku transakciju sa pojedinačnim kupcima.

U novije vreme u strategijsku analizu se uključuju i nefinansijska merila kojima se upotpunjuje slika o pravoj vrednosti kupaca. Pouzdane informacije se mogu dobiti integriranjem dva sistemska pristupa, balansne karte i obračuna troškova zasnovanog na aktivnostima.¹⁷ Za strategijsku analizu kupaca u balansnoj karti se koriste satisfakcija potrošača, učešće svakog potrošača u portfoliju, tržišno učešće i lojalnost. Njihovim kombinovanjem sa troškovima koje uzrokuju pojedini kupci moguće je identifikovati četiri grupe potrošača: one koje treba zadržati, jer su najprofitabilniji; one koje treba transformisati, jer su trenutno neprofitabilni, ali poseduju potencijale koje preduzeće adekvatnijim korišćenjem resursa može iskoristiti i prevesti u profitabilne; kupce koje treba kontrolisati i zadržati sve dok predstavljaju značajan izvor gotovine; kupce koje treba napustiti, jer nisu profitabilni i strategijski značajni.

Vrednovanje baze potrošača i diferenciranje pojedinih potrošača na osnovu njihove profitabilnosti važno je područje strategijske analize. Greške

¹⁷ Kaplan, R.S., Narayanan, V.G., *Measuring and Managing Customer Profitability*, Journal of Cost Management, September –October, (2001), p. 5-15.

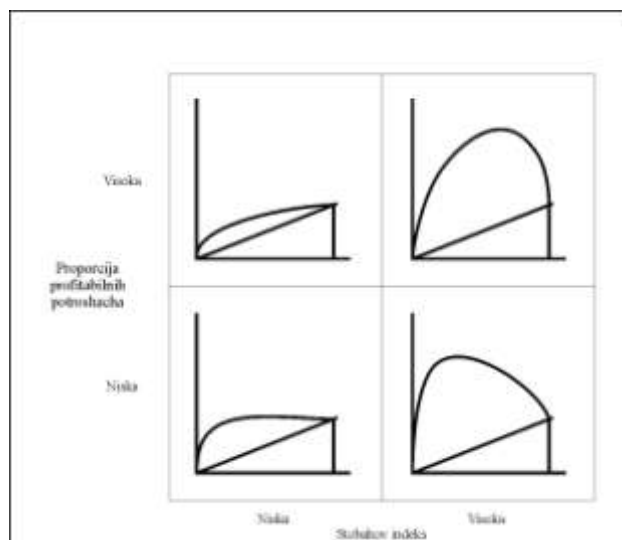
u oceni profitabilnosti imaju dugoročne posledice na uspeh marketing strategije i ostvarenje projektovanih ciljeva. Pouzdanost u analizi profitabilnosti se može povećati korišćenjem Stobachoffog indeksa koji obezbeđuje korisne informacije o profitabilnosti baze potrošača, o njenom razvoju i riziku povezanim sa razvijanjem odnosa sa pojedinim segmentima, odnosno sa pojedinim potrošačima.¹⁸ Stobachoff indeks je sadašnja mera devijacije istraživane baze potrošača od idealne. Kada je S_i jednak 0, profitabilnost je podjednako raspoređena, odnosno svi potrošači su jednako profitabilni. Ako je indeks veći od 0, profitabilnost je nejednako raspoređena. Teorijski, maksimalna vrednost indeksa je 1 i ona se postiže ako postoji samo jedan profitabilni potrošač sa beskrajnom profitabilnošću, 1 neprofitabilan sa beskrajnom neprofitabilnošću i veliki broj onih čija je profitabilnost 0.

Stobachoff indeks (S_i) se može kombinovati sa proporcijom profitabilnosti potrošača (ravnornost u distribuciji profitabilnosti).¹⁹ Najbolja situacija je kada je S_i jednak 0, a proporcija profitabilnosti potrošača 1. Rizik u upravljanju bazom se proporcionalno smanjuje sa smanjenjem zavisnosti od manjeg broja potrošača. Veća vrednost S_i indeksa kombinovana sa većom proporcijom profitabilnosti potrošača pokazuje da mali broj veoma neprofitabilnih potrošača smanjuje ukupnu profitabilnost. Identifikovanje neprofitabilnih potrošača je važno za prilagođavanje marketing napora usmerenog ka toj grupi potrošača (napuštanje ili prevođenje u profitabilne). Niska proporcija profitabilnosti kombinovana sa niskim S_i indeksom pokazuje da u bazi nema ekstremno neprofitabilnih potrošača, ali je, takođe, mali broj profitabilnih. Ako je profitabilnost ravnornomno raspoređena, ne postoji potreba za diferenciranim pristupom, odnosno prilagođavanjem programa. Visok S_i indeks kombinovan sa niskom proporcijom profitabilnosti potrošača veoma je nepovoljna situacija, jer preduzeće zavisi od malog broja potrošača, što povećava njegovu osetljivost na konkurentske pritiske. U cilju zaštite, neophodno je naći odgovarajući pristup ovim potrošačima u cilju njihovog zadržavanja (slika 6).

¹⁸Storbacka, K., *Customer Profitability: Analysis and Design Issue*, op.cit., Editors: Sheth, J.N., Parvatiyar, A., Sage Publications, Inc, (2000), p. 570-574.

¹⁹ Proporcija profitabilnosti (P) se izračunava preko obrasca: $P=(n-n_u)/n$, gde su: n_u - broj neprofitabilnih potrošača, a n – ukupan broj potrošača.

Slika 6. Stobachoff indeks



Izvor: Stobarcka, K., *Customer Profitability: Analysis and Design Issue*, Editors: Sheth, J.N., Parvatiyar, A., op. cit., p. 573.

Kombinovanjem zarade po potrošačima i troškova usluživanja potrošača (obuhvaćeni su svi troškovi koji nastaju u procesu stvaranja i isporučivanja vrednosti), sve aktualne potrošače moguće je razvrstati u sledeće grupe:²⁰

- Lidere ili šampione koji su najvredniji. Razlika između efekata i ulaganja u ove grupe značajna je i poželjno je da ih je više u portfoliju potrošača;
- Perspektivne potrošače koji izražavaju veoma visoke zahteve i angažuju značajna sredstva preduzeća;
- Isplativi potrošači kod kojih su troškovi usluživanja relativno niski;
- Potrošači koji generišu gubitke su najmanje vredni. Oni zahtevaju visoka ulaganja, a ne doprinose ostvarivanju profita, jer troškovi usluživanja prevazilaze iznose zarade.

Visoka lojalnost ne garantuje i visoku profitabilnost potrošača. U izboru strategijski značajnih potrošača, neophodno je kombinovanje dva ključna marketing merila: lojalnosti i profitabilnosti potrošača. Na taj način,

²⁰ Stanković, Lj., *Analiza vrednosti potrošača*, Ekonomske teme 3, (2003), str. 59.

dobijaju se četiri grupe potrošača, metaforično nazvani: "leptiri", "istinski prijatelji", "stranci" i "krpelji" (slika 7). Ovakva klasifikacija potrošača jasno govori da je odnos između lojalnosti i profita veoma važan i da visoka lojalnost ne garantuje i visoke profite.

Slika 7. Izbor strategijski značajnog potrošača

Profitabilnost potrošača	Visoka	<p>"Leptiri"</p> <ul style="list-style-type: none"> - usaglašavanje između ponude preduzeća i potreba potrošača - visok profitni potencijal <p><i>Akcija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - postizanje transakcione satisfakcije, a ne lojalnost stava - ekstrakcija potrošača za vreme aktivnog kupovanja 	<p>"Istinski prijatelji"</p> <ul style="list-style-type: none"> - usaglašavanje između ponude preduzeća i potreba potrošača - visok profitni potencijal <p><i>Akcija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - dosledno komuniciranje, ali ne često - izgradjivanje lojalnosti ponašanja i lojalnost stava - negovati, oduševiti, braniti i zadržati
	Niska	<p>"Stranci"</p> <ul style="list-style-type: none"> - slaba usaglašenost između ponude preduzeća i potreba potrošača - nizak profitni potencijal <p><i>Akcija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - prestati sa investiranjem - profitabilnost svake transakcije 	<p>"Krpelji"</p> <ul style="list-style-type: none"> - limitirano usaglašavanje između ponude preduzeća i potreba potrošača - nizak profitni potencijal <p><i>Akcija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - merenje veličine kupovine i udele u kupovini - ukoliko je udeo u kupovini mali, fokusirati se na povećanje prodaje i unakrsnu prodaju - kontrola troškova
		Niska	Visoka
		Lojalnost potrošača	

Izvor: Renartz, W., Kumar, V., *Mismanagement in the Customer Loyalty*, Harvard Business Review, July, 2002, p. 93

2.4. Izbor strategijski značajnog potrošača

Nisu svi potrošači od strategijskog značaja za preduzeće. Kriterijumi koji se koriste u njihovom definisanju mogu biti različiti. Uobičajeno je shvatanje da su strategijski značajni kupci oni čije je učešće u ukupnoj prodaji i prihodima preduzeća značajno. Korišćenje ovog kriterijuma može prikriti stvarnu situaciju, s obzirom na to da troškovi opsluživanja pojedinih potrošača mogu prevazilaziti prihode koje generišu. To mogu biti potrošači sa velikim zahtevima u pogledu proizvoda i prodajnih usluga, potrošači koji neredovno kupuju ili plaćaju, kao i oni koji kupuju u malim količinama. Oni vrlo često postaju neaktivni i skloni su promenama. S obzirom na to da su koristi od razvijanja odnosa sa potrošačima najčešće dugoročne, u izboru strategijski značajnog potrošača primat dobijaju kriterijumi koji potenciraju njihovu sadašnju ili buduću profitabilnost. U zavisnosti od toga moguće je

identifikovati sledeće kategorije potrošača: najvredniji potrošači, potrošači sa najvećim potencijalom za rast, potrošači sa graničnom profitabilnošću i tzv. migratori.²¹ Svaka od ovih grupa potrošača zahteva poseban tretman od strane preduzeća.

Najvredniji potrošači (Most Valuable Customer – MVCs) imaju najveću sadašnju vrednost jer u poslovanju sa njima preduzeće ostvaruje najveće profitne marže i najveće učešće u prodaji svakom od njih (customer share). Oni su visoko lojalni preduzeću i pokazuju izrazitu spremnost da ulaze u razne vidove odnosa i saradnje sa njim. To su tzv. "veliki potrošači", što pokazuju obimom i učestalošću kupovine proizvoda preduzeća, zbog čega se napori preduzeća usmeravaju na njihovo dugoročno zadržavanje.

Potrošači sa najvećim potencijalom za rast (Most Growable Customer – MGCs) koji se može realizovati unakrsnom prodajom dugoročno posmatrano ili na način koji preduzeće manje košta. Postojanje velikog raskoraka između sadašnje i buduće vrednosti, znači da preduzeće sa njima ima najveći nerealizovan potencijal. Ova kategorija potrošača su najvredniji potrošači konkurenata koje preduzeće adekvatnim aktivnostima može pridobiti.

Potrošači sa graničnom profitabilnošću. Ovi potrošači generišu male prihode i visoke troškove, zbog čega je njihova sadašnja vrednost nula ili je negativna. Analize takođe pokazuju da ovi potrošači imaju mali potencijal za rast u budućnosti. Svako preduzeće u portfoliju ima određeni broj takvih potrošača - potrošači koji trenutno ili određeni period nisu aktivni, ili potrošači čiji visoki zahtevi smanjuju ostvarene profite. Reaktiviranje ovih potrošača, nuđenje određenih podsticaja i iznalaženje načina za smanjenje troškova njihovog opsluživanja, mogući su načini za njihovo konvertovanje u profitabilne potrošače.

Migratori su kategorija potrošača koji su na granici između nulte profitabilnosti i mogućnosti da generišu određenu vrednost preduzeću u budućnosti. Na menadžmentu preduzeća je da odluči da li će investirati u ovu kategoriju potrošača kako bi postali visoko vredni ili oni to, i pored marketing napora, ne mogu postati. Najviše što se može dobiti od ovih potrošača je prevođenje u potrošače sa većim potencijalom za rast, a najmanje prevođenje u oblast iznad nulte profitabilnosti.

Interesantna je kategorizacija strategijski značajnih potrošača na: visoko lojalne, potrošače na koje se drugi ugledaju – "benčmarkeri",

²¹Peppers, D., Rodgers, M., op.cit., p. 122-123.

inspirativni, i troškovni magneti.²² Visoko lojalni potrošači su strategijski najznačajniji i preduzeće treba da usmeri maksimalne napore na njihovo zadržavanje. Međutim, svi visoko vredni potrošači nemaju visoku životnu vrednost. U sklopu portfolio analize potrebno je identifikovati izvore za povećanje njihove životne vrednosti u skladu sa mogućnostima preduzeća. Potrošači na koje se drugi ugledaju predstavljaju drugu grupu strategijski značajnih kupaca. To su tzv. "benčmarkeri". Njihove sisteme vrednosti i ponašanja kopiraju drugi. Značaj ove grupe potrošača proizilazi iz njihove uloge u procesu kupovine. Naime, oni se javljaju u ulozi referentnih grupa, odnosno uticajnih osoba. Veoma vrednu grupu potrošača predstavljaju potrošači koji su spremni da svojim sugestijama i predlozima iniciraju promene u preduzeću. To su inspirativni potrošači koji otkrivaju nove načine i svrhe upotrebe proizvoda, svojim idejama pomažu unapređenju postojećih i razvoju novih proizvoda. To su, najčešće, najzahtevniji potrošači. Pogrešno je shvatanje da su to nisko profitabilni potrošači sa niskim potencijalom životne vrednosti. Takvi zaključci izvode se, uglavnom, samo na osnovu finansijske analize, bez vrednovanja indirektnih koristi koje oni imaju za preduzeće. Posebnu grupu strategijski značajnih potrošača čine oni koji apsorbuju visok nivo fiksnih troškova i doprinose da ostali potrošači sa manjim obimom kupovina postanu interesantni za preduzeće.

Odnos strategijski značajnih potrošača i onih koji to nisu može biti različit. Tradicionalno, korišćeno je Paretovo pravilo 80%:20%. Kada 20% potrošača preduzeća obezbeđuje 80% njegove prodaje (profita), onda tih 20% zasluđuje specijalni tretman. Odnos u praksi, međutim, nije fiksni i drugačiji je u svakom preduzeću. Npr. mali procenat potrošača može generisati najveći deo prodaje i profite preduzeća, zbog čega sa svakim od njih pojedinačno treba uspostaviti i razvijati poseban kontakt i individualizirani pristup. Tim odnosima treba upravljati osmišljeno i kontinuirano. U kompaniji *Tesko* je, na primer, na osnovu informacija *ClubCard* baze podataka, utvrđeno da 30% kupaca jednog prodajnog objekta generiše 75% njegove prodaje.²³ Takvim kupcima Kompanija obezbeđuje posebne ponude, cene, časopis, itd. Na nivou prodajnih objekata, komuniciranje se obavlja sa grupom potrošača ili pojedinačnim potrošačem (slanjem rođendanskih čestitki, organizovanjem posebnih događaja, komuniciranje sa nezadovoljnim potrošačima i sl.).

Zavisnost preduzeća od strategijskih značajnih potrošača može u savremenim uslovima poslovanja biti velika. Zahtevnost takvih potrošača

²² Buttle, *the CRM Value Chain*, (2000), citirano prema Maričić, B., Marinković, M., *Lanac vrednosti u razvijanju odnosa sa potrošačima*, Kvalitet, (2002), str. 33.

²³ De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., op.cit., p. 389-393.

vremenom može prerasti u moćnost, posebno na tržištu organizacija kao kupaca. Zahvaljujući svojoj pregovaračkoj snazi i moći, oni su u poziciji da biraju proizvođače i da preferiraju one sa kojima žele da uspostave dugoročne odnose. U mnogim industrijama njihova snaga je takva da uslovljavaju značajno prilagođavanje ponašanja proizvođača i uspostavljanje zatvorenih odnosa. U poziciji su da zahtevaju posebne aktivnosti od svojih proizvođača, da učestvuju u stvaranju vrednosti ponude i da sistem isporuke usklade sa svojim potrebama i mogućnostima. Upravljanje međusobnom zavisnošću je značajno, jer vodi profitabilnim odnosima. Zavisnost prodavca uslovljena je značajnim kupovinama kupaca, a zavisnost kupca visokom vrednošću ponude koju mu isporučuje dobavljač (prilagođeni proizvod, visok nivo usluga, efektivna isporuka). Razvijanjem zatvorenih odnosa smanjuju se transakcioni troškovi i kupca i prodavca.

3. KREIRANJE VREDNOSTI ZA POTROŠAČE

3.1. Masovno prilagođavanje individualnim potrebama potrošača

U strategiji zadržavanja potrošača preduzeća, sve više primenjuju masovno prilagođavanje individualnim potrebama (mass customization) kao efikasan način za kreiranje vrednosti koju potrošači traže. To više nije alternativni pristup tržištu, već osnov ostvarenja konkurentske prednosti. Zadržavanje visoko vrednih potrošača na ovaj način nekada je bilo nezamislivo i skupo, ali ga je neslućeni rast i dostupnost informacione tehnologije učinio realnim i efikasnim. Brojni primeri u praksi potvrđuju da logika individualizacije daje bolje efekte od masovnog pristupa tržištu, koji se preko širokog varijeteta proizvoda/usluga, skraćivanja vremena realizovanja porudžbina i smanjenja ukupnih troškova, manifestuje na visoke stope satisfakcije i lojalnosti potrošača kao i ukupne poslovne performanse preduzeća. Tako, kompanija *Mattel Inc.* omogućava svojim potrošačima da preko sajta *Barbi.com* kupe potpuno prilagođeni proizvod - lutku sa izabranom odećom, bojom kose, očiju. *Levi Strauss* je, u nekim svojim prodavnicama, uveo optički skener za telo na osnovu koga se potrošačima prilagođava odeća od džinsa. Masovno prilagođavanje uspešno implementiraju i kompanije *Nike*, *Hewlett Packard*, *Burger King*, *Dell Computer*.

Masovno prilagođavanje individualnim potrebama potrošača znači obezbeđenje jedinstvenog proizvoda po želji svakog potrošača. Radi se o maloj proizvodnji različitih varijeteta proizvoda. Masovno prilagođeni proizvodi se proizvode prema unapred identifikovanim potrebama potrošača, nakon primanja njihovih porudžbina. Prilagođavanje ne obuhvata samo

obeležja fizičkog proizvoda već i usluge koje uvećavaju njegovu vrednost i obeležja su produženog proizvoda. Različiti varijeteti povećavaju atraktivnost proizvoda, a individualni kontakti između potrošača i ostalih subjekata nude mogućnost za kreiranje dugoročnih odnosa koji se zasnivaju na međusobnom učenju.

Razlike masovnog prilagođavanja u odnosu na tradicionalnu proizvodnju po porudžbini su u masovnosti prilagođavanja velikom broju potrošača sa relativno niskim troškovima. Niži troškovi se ostvaruju istovremenim korišćenjem ekonomije obima i širine, odnosno, ekonomijom integracije.²⁴ Korišćenje prednosti novih tehnologija omogućava elektronski sistem poručivanja, umrežavanje aktivnosti, planiranje resursa preduzeća i poslovanje bez zaliha, što za rezultat ima brz i efikasan odgovor na zahteve potrošača. U procesu transformisanja standardizacije u masovno prilagođavanje, preduzeća upravljaju lancem tražnje, stavljajući akcenat na ekonomiju širine, poslovanje bez zaliha, partnerske odnose (pregled 3).²⁵

Pregled 3. Masovna proizvodnja nasuprot masovnog prilagođavanju

MASOVNA PROIZVODNJA	MASOVNO PRILAGOĐAVANJE
<i>Upravljanje lancem snabdevanja</i>	<i>Upravljanje lancem tražnje i lancem snabdevanja</i>
<i>Ekonomija obima</i>	<i>Ekonomija obima i širine</i>
<i>Predviđanje</i>	<i>Poručivanje</i>
<i>Troškovi prevoza</i>	<i>Prodaja pre prevoza</i>
<i>Poslovanje sa zalihama</i>	<i>Poslovanje bez zaliha</i>

U stratejskom pogledu, masovno prilagođavanje je kombinacija strategije diferenciranja proizvoda i vodstva u troškovima. Diferenciranje se obavlja prilagođavanjem proizvodnje na mnogo različitih načina koje žele relevantni potrošači, a niži troškovi su rezultat povezivanja različitih subjekata u lancu vrednosti, orijentacije na ključne procese i poslove i

²⁴ Piller, F., Reichawald, R., *Mass Customization, Strategic Production Networks*, ed. Z. Li and F. Passel-Doelmen, Tsingua University Press, Beijing P.R, China, (2000), p. 1-25.

²⁵ Barac, N., Milovanović, G., *Promene u globalnom okruženju i upravljanje lancima snabdevanja*, zbornik radova: "Menadžment promena", SymOrg, (2002), str. 180; Baker, S., Bass, M., *New Customer Methods*, Wiley, (2003), p. 161-165.

oslobađanja od aktivnosti koje ne doprinose poboljšanju konkurentske prednosti. Strategijsko reagovanje takvih preduzeća zasnovano je na kreiranju i isporuci jedinstvenog proizvoda koji je rezultat ugrađenog znanja i stručnosti povezanih subjekata. Preduzeća koja uspešno primenjuju strategiju masovnog prilagođavanja efikasno integrišu poslovne procese, funkcije i informacije u čitavom lancu vrednosti.²⁶ Implementacija strategije masovnog prilagođavanja uspešnija je ukoliko su sve aktivnosti u tom procesu integrisane i kada se njihovom implementacijom uvećava vrednost za sve uključene subjekte.

Informacije o potrebama i željama potrošača u pogledu proizvoda i njihovih karakteristika, kritične su u procesu masovnog prilagođavanja. One omogućavaju selekciju i izbor potrošača kojima je moguće isporučiti prilagođeni proizvod na profitabilan način. Važno je "slušati glas potrošača" i ponuditi varijetete proizvoda uz prihvatljive troškove. Informacije o individualnim potrošačima se, u preduzećima koja su se opredelila za masovno prilagođavanje, integrišu u ključne poslovne procese.

Prevođenje želja potrošača u konkretne specifikacije proizvoda ključna je aktivnost u procesu masovnog prilagođavanja. Naime, problemi nastaju kao rezultat nemogućnosti potrošača da jasno izraze svoje želje i zahteve i njihovog neadekvatnog prevođenja u konkretne proizvodne specifikacije. Razlike su izražene u pristupima postojećim i novim potrošačima. Prilagođavanje postojećim potrošačima je jednostavnije i jeftinije, jer su druga i svaka naredna kupovina, manje složeni procesi.

Planiranje proizvodnje je naredna faza u kojoj se porudžbine potrošača transferišu u specifične proizvodne zadatke, a oni u pojedinačne proizvodne procese. U ovoj fazi dobavljači mogu biti integrisani u prilagođavanje. Aktivnosti proizvodnje se odvijaju četvrtoj fazi. Veoma je bitno da specifikacije proizvoda budu upućene na pravo mesto i u pravo vreme. Proizvodnju pojedinih delova i komponenti finalnog proizvoda obavljaju različite organizacione jedinice ili eksterne organizacije. Ključna odluka za proizvodnju utvrđene konfiguracije proizvoda je izbor izvršioca, eksternog ili internog. Uključivanjem eksternih i internih dobavljača ostvaruju se uštede, jer se aktivnosti obavljaju sa najnižim troškovima zahvaljujući specijalizaciji i efektima brzog učenja. Integrisanje tokova informacija i kritičnih aktivnosti preduslovi su uspešnog prilagođavanja.

²⁶ Detaljnije o tome videti: Stanković, Lj., Đukić, S., *Masovno prilagođavanje preduzeća na tržištu korišćenjem fleksibilnih proizvodnih sistema*, 28. naučno stručni skup sa međunarodnim učešćem, HIPNEF, Mašinski fakultet Niš, Vrnjačka Banja, oktobar, (2002), str. 535-540.

Poslednja faza u procesu masovnog prilagođavanja je građenje odnosa sa partnerima i širenje znanja o potrošačima, njihovim potrebama i zahtevima. Ažuriraju se odgovarajuće baze podataka, ne samo o potrošačima već i o proizvodnji, i razmenjuju između povezanih subjekata. Na taj način učvršćuje se poverenje koje je presudno za uspeh dugoročnih odnosa. Na osnovu tako prikupljenih informacija unapređuje se kvalitet ključnih procesa, stvara dodatna vrednost, podiže nivo efektivnosti i efikasnosti poslovanja.

Postoje četiri različita pristupa masovnom prilagođavanju.²⁷

- *Adaptivno prilagođavanje* obezbeđuje standardizovan proizvod koji potrošači do određenog stepena mogu menjati prema svojim zahtevima. Potencijal za varijetet sadržan je unutar jednostavnog (tzv. konfigurisanog) proizvoda proizvedenog konvencionalnim proizvodnim sistemom.
- *Kozmetičko prilagođavanje* znači da je proizvod standardizovan uz mala prilagođavanja zahtevima potrošače (ispisivanje imena, itd.).
- *Kolaborativno prilagođavanje* podrazumeva integraciju individualnih potrošača u proces prilagođavanja. Interakcija sa njima omogućava bolje artikulisanje potreba i zahteva u cilju oblikovanja proizvoda sa zahtevanim karakteristikama.
- *Transparentno prilagođavanje* obezbeđuje svakom potrošaču prilagođeni proizvod/uslugu, pri čemu se informacije obezbeđuju na osnovu registrovanih prethodnih transakcija i komunikacije sa potrošačima. *Hotel Ritz-Carlton*, na primer, na osnovu prethodnih poseta gostiju, prilagođava jelovnik i ostale elemente ponude narednim posetama.

Adaptivno i kozmetičko prilagođavanje ne stvaraju održivu konkurentsku prednost, jer inicijativa ne dolazi od potrošača, i pored toga što su bolji načini za ispunjenje zahteva potrošača od standardizacije. Kolaborativno i transparentno prilagođavanje, s druge strane, zasnivaju se na interakciji i saradnji sa potrošačima i njihovom integrisanju u proces kreiranja vrednosti. Takvi odnosi obezbeđuju dugoročnu prednost na tržištu jer dobijenu vrednost potrošači percipiraju kao jedinstvenu i vrednu.

Treba praviti razliku između prilagođavanja i personalizacije. Prilagođavanjem preduzeće razvija proizvod koji će zadovoljiti potrebe

²⁷ Gilmore, H.J., Pine, J.B., *The Four Faces of Mass Customization*, Harvard Business Review, January-February, (1997), p. 91-101.

konkretnog potrošača na osnovu informacija o njemu, a personalizacijom preduzeće prepušta potrošaču da bude direktni učesnik u oblikovanju proizvoda i celokupne ponude.²⁸

Platformski pristup je jedan od načina za stvaranje prilagođenog proizvoda. Koristi se proces identifikovanja i korišćenja zajedničkog u ponudi preduzeća, ciljnih potrošača i procesa za stvaranje isporučene vrednosti.²⁹ Kreiranje ponude zasnovano na platformskom razmišljanju doprinosi snižavanju troškova, skraćivanju vremena, poboljšanju kvaliteta, usaglašenosti ponude, većem broju opcija, povezanosti sa potrošačima, dobavljačima i ostalim učesnicima u procesu kreiranja i isporuke vrednosti.

Razvoj varijeteta zasnovan na platformi doprinosi smanjivanju troškova koje je rezultat: standardizovanja komponenti koje se ugrađuju u proizvod i fiksne opreme koja se primenom specijalizovanih alata koristi mnogo efikasnije, širenja i zajedničkog korišćenja znanja svih povezanih subjekata.

3.2. Ograničenja masovnog prilagođavanja

Masovno prilagođavanje individualnim potrebama potrošača nije racionalno rešenje za sva preduzeća. Logika prilagođavanja i individualizacije zahteva od kompanija redizajniranje tradicionalne strukture aktivnosti, promenu i integrisanje dizajna proizvoda, procesa njihove proizvodnje i isporuke i rekonfigurisanje celokupnog lanca snabdevanja. Mnoge kompanije ne mogu da izvrše transformacione promene uz prihvatljivije troškove. Sugerise se da preduzeće treba da proceni svoje sposobnosti i zahteve tržišta pre nego što se opredeli za ovu opciju.³⁰ U razmatranju alternativa standardizacija/prilagođavanje/personalizacija, neophodno je realizovati sveobuhvatna istraživanja koristi i troškova pojedinih strategijskih pristupa koja će pokazati da li je moguće kreirati prilagođeni proizvod na tržišno prihvatljiv način. Prilagođeni par farmerica *Levis* ima 20% višu cenu, ali su potrošači zadovoljniji i kupuju više.³¹

²⁸ Nunes, F.P., Kambil, A., *Personalization? No Thanks*, Harvard Business Review, (2000), p. 32-34.

²⁹ D. Robertson, Ulrich, K., *Planning for Product Platforms*, Sloan Management Review, Summer, (1998), p. 19- 31.

³⁰ Huffman, C., Kahn, E.B., *Variety for Sale: Mass Customization, of Mass Confusion*, Journal of Retailing, Vol.74, (1998), p. 491-573.

³¹ www.levis.com

Kritični faktori uspeha masovnog prilagođavanja su:³²

- Integracija potrošača u proces stvaranja vrednosti (od ideje do realizacije proizvoda). To je veoma složen proces, a najteže je obezbediti pouzdane informacije za oblikovanje prilagođene ponude. Korišćenjem savremene informacione i komunikacione tehnologije i online marketing istraživanja, uspešno se prevazilaze ograničenja, a troškovi obavljanja aktivnosti u procesu prilagođavanja svode se u prihvatljive okvire;
- Fleksibilnost procesa je sledeći faktor koji može da ubrza, odnosno uspori, realizaciju procesa masovnog prilagođavanja, posebno u industrijama koje spadaju u tzv. zrele industrije. Najfleksibilnije su kompjuterizovane operacije. S obzirom na stanje u pojedinim industrijama i granama, a posebno u pojedinim preduzećima, izražen je veoma različit nivo osposobljenosti za fleksibilnu proizvodnju, a samim tim i za inovaciju. Međutim, empirijska istraživanja pokazuju da je za transformaciju preduzeća u fleksibilan sistem koji proaktivno reaguje na zahteve tržišta presudna organizaciona kultura. Vrsta raznolikosti koja se nudi prevashodno je uslovljena korišćenom tehnologijom, a ne pripadnošću industriji.
- Fleksibilnost aktivnosti logistike u značajnoj meri ograničava uspešnu primenu pristupa masovnog prilagođavanja. Nije dovoljno samo proizvesti proizvod po meri kupca. Aktivnosti isporuke proizvoda uvećavaju vrednost za potrošača, ali, takođe, mogu predstavljati i značajna ograničenja. Sa razvojem Interneta i elektronske trgovine, odnosno odgovarajuće marketing infrastrukture, problemi isporuke vrednosti potrošačima uspešnije se rešavaju.

Ključ efektivnog masovnog prilagođavanja je odlaganje diferencijacije proizvoda za specifične zahteve kupaca do poslednje moguće tačke u lancu snabdevanja. Fleksibilnost ima granice uspešnosti, zbog čega je neophodno naći odgovarajući balans između fleksibilnosti i rigidnosti.³³ Struktura aktivnosti preduzeća koja podržava ovakve promene bitno je redizajnirana i obezbeđuje maksimalnu efikasnost u upoznavanju i ispunjenju porudžbina potrošača, sa minimalnim iznosom zaliha.

Reorganizacijom svojih aktivnosti kompanija *Hewlett-Packard* povećala je fleksibilnost procesa i varijetet svojih proizvoda, a smanjila

³² Zipkin, P., (1997) *The Limits of Mass Customization*, Sloan Management Review, 2001, Spring, p. 81-87; Pine, B.J., *op.cit.*, p. 91-101.

³³ Fredriksson, P., Gadde, L-E., *Flexibility and Rigidity in Customization and Built-to-Order Production*, Industrial Marketing Management, 34, (2005), p. 695-705.

troškove i značajno skratila vreme za izvršenje porudžbina. U transformaciji kompanije i uvećanju poslovnih performansi ključna je bila primena principa modularnog dizajna:³⁴

- Modularni dizajn proizvoda podrazumeva da proizvodi treba da budu dizajnirani tako da sadrže nezavisne mere koje mogu biti lako i jeftino uklopljene u različite forme proizvoda;
- Modularni proizvodni procesi bi, takođe, trebalo da budu projektovani tako da sadrže nezavisne mere koje mogu biti lako premeštane ili ponovno uređene da podrže različite dizajne distribucione mreže.
- Modulani lanac snabdevanja znači da proizvodni i distributivni kapaciteti (broj, struktura i lokacija) treba da obezbede racionalno snabdevanje osnovnih proizvodnih kapaciteta u kojima se prilagođavanje obavlja. Oni, takođe, moraju biti fleksibilni u identifikovanju, razumevanju i isporuci individualnih porudžbina kupaca.

Modularni dizajn proizvoda obezbeđuje fleksibilnost i reagibilnost lanca snabdevanja koji je sposoban za brzu i racionalnu kastomizaciju.³⁵ Ovakav dizajn omogućava razdvajanje finalnih proizvoda na delove ili podsklopove. Neki od tih delova su zajednički svim opcijama proizvoda, a neki nisu. Modularni dizajn proizvoda pruža preduzeću tri vrste koristi. Prvo, omogućava maksimiranje broja standardnih komponenti koje se ugrađuju u proizvod u raznim fazama procesa proizvodnje, a minimiziranje broja onih koje nisu zajedničke do poslednje faze tog procesa. Drugo, kompanija može napraviti delove (module) proizvoda odvojeno, odnosno, proizvesti različite module u isto vreme, što značajno skraćuje ukupno vreme proizvodnje. Treće, kompanija može mnogo lakše da sagleda probleme u proizvodnji i izoluje potencijalne probleme kvaliteta.

Fleksibilni proizvodni sistemi u značajnoj meri uvećavaju mogućnost preduzeća za prilagođavanje. Sa stanovišta masovnog prilagođavanja ona se ogleda u fleksibilnosti miksa proizvoda (mereno brojem proizvoda koje preduzeće može proizvesti u jedinici vremena), sposobnosti i brzini uvođenja novih proizvoda, mogućnosti varijacija u jedinici vremena bez odražavanja na kvalitet i efikasnost. Brzina reagovanja na zahteve tržišta i sposobnost da se blagovremeno isporuči vrednost,

³⁴Feitzinger, E., Lee, H.L., *Mass Customization at Hewlett-Packard, The Power of Postponement*, Harvard Business Review, 75, 1, (1997), p. 116-121.

³⁵ Barac, N., Milovanović, G., op.cit., str. 105-106.

takođe, odražava stepen fleksibilnosti preduzeća. Fleksibilni proizvodni sistemi omogućavaju modifikaciju proizvoda u svakoj fazi njegovog životnog ciklusa, kao i promene u miksu proizvoda kada se menja nivo tražnje.

Masovno prilagođavanje je uspešnije ukoliko se zasniva na opsežnoj koordinaciji, razmeni informacija i znanja svih subjekata uključenih u procese stvaranja i isporučivanja vrednosti. Proizvodna kompanija je vodeća jer je odgovorna za masovno prilagođavanje i kontakt sa potrošačima. Ona ima ulogu integratora i odgovorna je za koordinaciju i kontrolu kako internih proizvodnih operacija, tako i eksternih dobavljača, izvršavanje porudžbina potrošača. Ona dominira mrežom horizontalne strukture, što ne isključuje mogućnost saradnje na nivou proizvodnih specijalista u razvoju komponenti i delova prilagođenog proizvoda. Deo odgovornosti proizvođač može preneti na posrednike (kontakt specijaliste, specijaliste za konfiguraciju, back office integratore i specijaliste za masovno prilagođavanje). Sledeći nivo povezivanja je stvaranje malih grupa visoko integrisanih dobavljača koji su uključeni u proizvodnju prilagođenog proizvoda. Za razliku od njih, uključeni su i dobavljači standardizovanih komponenti koje se ugrađuju u različite varijetete proizvoda.

Sistem planiranja i kontrole masovno prilagođene proizvodnje bitno je različit u odnosu na tradicionalni sistem. Tradicionalna hijerarhija zamenjena je procesno orijentisanim planiranjem koje koristi centralizovane i decentralizovane metode. Fokalni proizvođač odgovoran je za centralnu kontrolu i interfejs sa potrošačima, za raspored poslova i aktivnosti na interne i eksternu proizvodne module i kontrolu izvršenja. Drugi nivo mreže je stvaranje internih i eksternih modula koji su odgovorni za izradu komponenti za sve, ili samo prilagođene, proizvode. Treći nivo su aktivnosti internog planiranja i kontrole unutar pojedinih proizvodnih segmenata i on je mnogo detaljniji u odnosu na prethodna dva.

4.KOMUNICIRANJE VREDNOSTI

4.1. Prednosti interaktivnog komuniciranja

Tehnološka i informaciona revolucija je najupečatljiviji uticaj i pomak napravila u oblasti tržišnog komuniciranja. Razvoj novih medija određen novom komunikacionom tehnologijom formirao je nove obrasce komuniciranja koji se objašnjavaju kao integrisano marketing komuniciranje. Novi vid komuniciranja karakteriše okretanje kompanija od masovnih medija i standardizovanih poruka ka novim medijima sa

personalizovanim porukama koje se prenose Internetom (WWW, E-mail), CD romovima, virtualnim katalogima, interaktivnom televizijom. Novi mediji omogućavaju brži protok informacija kroz komunikacione kanale, približavanje pošiljaoca primaocu, što gubitke informacija svodi na najmanju moguću meru. Masovni oblici komuniciranja ne gube na značaju, već se kombinuju sa novim u ciju obezbeđenja jasnoće, konzistentnosti, dometa i uticaja poruke.³⁶ Stvoreni su uslovi da se konkurentska prednost preduzeća sve se više zasniva na sposobnostima razvijanja komunikacionog programa i specifičnih poruka koje su usmerene malim segmentima ili pojedinačnim potrošačima. To u velikoj meri utiče na budućnost odnosa sa njima. Efekti će izostati ukoliko je proces interakcije neefikasan.

Revolucionarne promene u tržišnom komuniciranju odnose se na uspostavljanje dijaloga između preduzeća i ciljnog tržišta. Radi se u individualno usmerenoj dvosmernoj komunikaciji koja se ostvaruje korišćenjem savremenih sredstava, Interneta pre svega, i njihovim integrisanjem sa sredstvima masovne komunikacije. Koristi integrisanog marketing komuniciranja su mnogobrojne: integrisanje komunikacionih aktivnosti, konzistentnost i nepristrasnost marketing poruke, bolje korišćenje medija, veća marketing preciznost, operativna efikasnost, uštede u troškovima, konzistentnost usluga "visokog" kalibra, odgovornost agencija, jednostavno obavljanje poslovnih procesa.³⁷ Tehnološka brzina procesa komuniciranja izjednačava se sa stvarnom, što utiče na prirodu i način kombinovanja komunikacionog miksa.

Internet tehnologija je izazvala fundamentalne promene u komunikacionoj sferi. Njegovim korišćenjem preduzeća su u stanju da povećaju dodatnu vrednost za sve učesnike u lancu, posebno za potrošače, jer se ona direktno odražava na ostvarivanje ciljeva svih ostalih učesnika.³⁸ Internet je od svih raspoloživih marketing medija najekonomičniji, jer funkcioniše sa najvećim iskorišćenjem troškova. Većina korisnika Interneta su i primaoci i pošiljaoci poruka u različito vreme, a vrlo često i istovremeno. Komuniciranjem putem Interneta, prostor, vreme i troškovi nisu više limitirajuće determinante. Uz niske troškove moguće je prezentirati korisnicima veliki broj informacija, grafika, slika, u zavisnosti od njihovih zahteva. Potrebe se kreiraju informacijama, jer potrošači traže odgovore na

³⁶ Kotler, Ph., Keller, *Marketing menadžment*, 12 izdanje, Data Status, (2006), str. 558-559.

³⁷ Pickton, D., Broderick, A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd., (2001), p. 68.

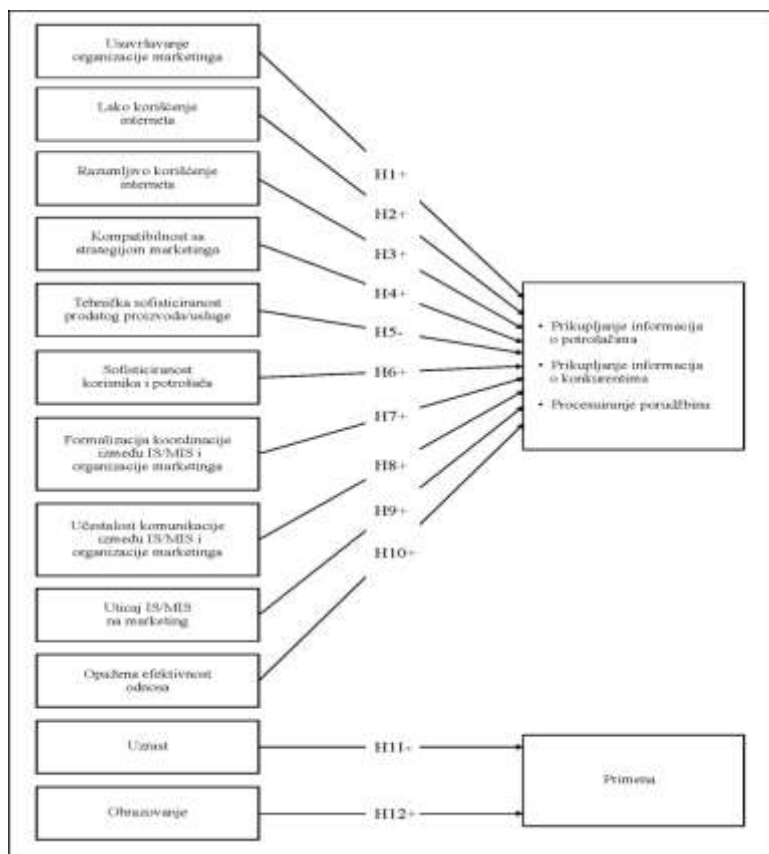
³⁸ Stanković, Lj., Avramović, M., *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet, Niš, (2006), str. 114.

konkretna pitanja. Vremenski limiti u mrežnom komuniciranju, prevazilaze se time što Internet korisnici sami tragaju za informacijama i porukama, te je u tom smislu vreme provedeno na mreži njihova investicija, a ne trošak. Sveobuhvatne informacije o preduzeću i njegovom delovanju postaju osnov za formiranje njegovog imidža, a ne samo simboli kao u tradicionalnoj promociji. Iniciranje komuniciranja od strane potrošača zahteva od preduzeća da iz osnova promeni metode za kreiranje, dizajniranje i pružanje poruka. Protok informacija je interaktivan, putem e-mail, foruma i diskusionih grupa, što omogućava formiranje prisnih, zatvorenih odnosa između organizacije i potrošača i ostvarenje visokog nivoa satisfakcije.

Da bi dosegli Internet korisnike i komunicirali sa njima, mnoge organizacije integrišu ovaj medij i njegove servise u komunikativne i prodajne svrhe. Istraživanja pokazuju da standardno oglašavanje putem masovnih medija gubi na značaju i ono u SAD-u čini samo 26% ukupnih ulaganja u promociju.³⁹ Jedan broj preduzeća, međutim, ne gradi velika očekivanja od potpunog prelaska na on-line marketing, imajući u vidu da je to dug i naporan posao. Ona shvataju ozbiljnost procesa razvijanja marketing strategija koje se oslanjaju potpuno ili delimično na korišćenje novih tehnologija. Suština ovog procesa je u sposobnosti organizacija da koordiniraju primenu Interneta tako da se ista razvije i poveže sa strategijskim ciljevima. Faktori koji utiču na primenu i efikasnost Web-a u preduzeću prikazani su na slici 8.

³⁹Kotler, Ph, Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, (2001), p. 514.

Slika 8. Faktori koji utiču na primenu i efikasnost Web-a



Izvor: Lynn, S. G., Lipp, M. Sh., Akgun, E.A., Cortez, Jr, A., *Factors Impacting the Adoption and Effectiveness of the World Wide Web in Marketing*, *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, p. 40.

Direktno i interaktivno komuniciranje okosnica je ukupnog marketing napora usmerenog na zadržavanje potrošača. Prednosti u korišćenju Interneta i Web-a kao najpopularnijeg servisa u interaktivnim komunikacionim aktivnostima su mnogostruke:⁴⁰

⁴⁰Bauer, H.H., Grether, M., Leach, M., *Building Customer Relations over the Internet*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, (2002), p. 157; Spiller, L., Baier, M., *op.cit.*, p. 208.

- Ciljna fokusiranost - Glavna prednost Web-a je sposobnost usmeravanja promotivnih napora prema specifičnoj grupi pojedinaca sa minimalnim gubitkom vremena i mesta;
- Interaktivne sposobnosti dovode do većeg interesovanja auditorijuma, produbljuju komunikaciju i stvaraju poverenje i privrženost;
- Konstantna raspoloživost informacija na Internetu - Posećivanjem Web lokacije firme, auditorijum može raspolagati masom informacija o proizvodu, uslovima prodaje i ostalim aspektima poslovanja;
- Efikasan transfer informacija (sa minimalnim gubicima i troškovima);
- Fleksibilnost - Internet pruža veću mogućnost za prilagođavanjem i promenama u ponudi i direktnom komuniciranju;
- Udobnost - Integrisanje komunikacija i transakcija omogućava direktno poručivanje proizvoda, s elektronskim transferom novca.
- Kreativnost - Oblikovanje Web sajta sa kombinovanim sadržajem - teksta, animacija, zvuka, grafike i video zapisa čini ga privlačnim sa posetioce, što uvećava njihovu želju za ponovnim posetama;
- Niži troškovi - Internet omogućava nulte inkrementalne troškove i pristup celom svetskom tržištu.

4.2. Razvijanje interaktivnog komuniciranja

Oblikovanje interaktivnog komuniciranja usmereno je na pronalaženje kombinacije komunikacionih aktivnosti koja će u datim okolnostima i sa definisanim ciljevima omogućiti efikasno i efektivno prenošenje promotivnog sadržaja ciljnom auditorijumu. U razvijanju komunikacionog programa polazi se od distinktivnih mogućnosti pojedinih sredstava (mogućnost personalizacije, stepen interaktivnosti, opseg informacija, kreiranje veze, troškovi) koje definišu suštinu i prednosti pojedinih oblika interaktivnog komuniciranja. Tako, na primer, Web pruža najveće mogućnosti za efikasno vođenje kontinuiranog dijaloga sa ciljnim auditorijumom, e-mail omogućava brzinu, dostupnost i pouzdanost komuniciranja, a interaktivna televizija, kombinacijom zvuka i slike, generiše emocionalni i prodajni odgovor auditorijuma. Opšte pravilo u kombinovanju komunikativnog miksa je dobijanje najvećeg mogućeg

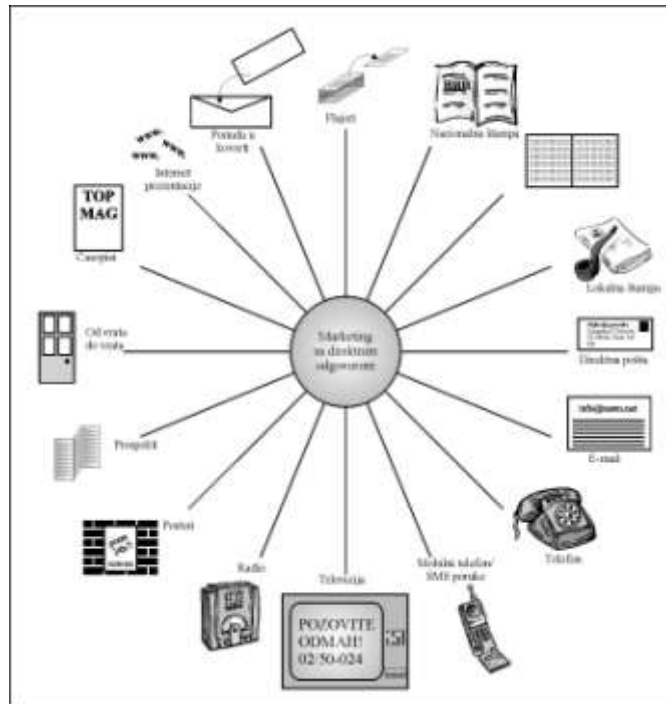
odgovora auditorijuma uz najniže troškove. Polazeći od ROI indeksa, kao osnovnog indikatora u komparaciji efikasnosti pojedinih medija, preko 70% istraživanih kompanija danas koordiniraju sve ili veći broj promotivnih aktivnosti. Zabrinjavajuća je, međutim, njihova mala zasnovanost na bazama podataka, samo 15%.⁴¹ Nedovoljni budžeti, podrška menadžmenta i odsustvo analiza, glavni su razlozi za takvo stanje.

Razvijanje programa interaktivnog komuniciranja prevashodno se zasniva na oblicima i medijima koji omogućavaju transfer informacija primaocu na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način (slika 9). Oslanjanje na pojedine medije i njihovo delovanje daje pojedinačne i nedovoljne efekte u komuniciranju vrednosti. Sinergetski efekat i najveće unakrsno dejstvo sredstava ostvaruje se integrisanim marketing komunikacijama. U interaktivnom komuniciranju naglasak je na medije koji obezbeđuju veći nivo interaktivnosti i konzistentnosti poruke, kao što su Internet i njegovi servisi, interaktivna televizija, telemarketing. Ostala sredstva komuniciranja imaju značajnu ulogu u procesu akvizicije potrošača i održavanja prisutnosti marke i preduzeća u svesti potrošača. Na značaj njihovog integrisanja sa konvencionalnim sredstvima - direktnom poštom (katalozi, pošiljke), štampanim medijima (novine, časopisi), elektronskim medijima (radio, televizija), pokazuju brojna istraživanja. Prema rezultatima jednog od njih, izuzetno visok procenat kupaca - 68%, kupuje katalog u tradicionalnom formatu, a onda se odlučuje na kupovinu preko online kanala. Prema istom istraživanju, 25% kupaca inicijalnu kupovinu obavljaju u prodajnim objektima, a naredne kupovine preko online servisa.⁴²

⁴¹Berlin, C., *How's it Integrating?*
www.reveries.com/reverb/research/integrated_marketing, February 23, 2003.

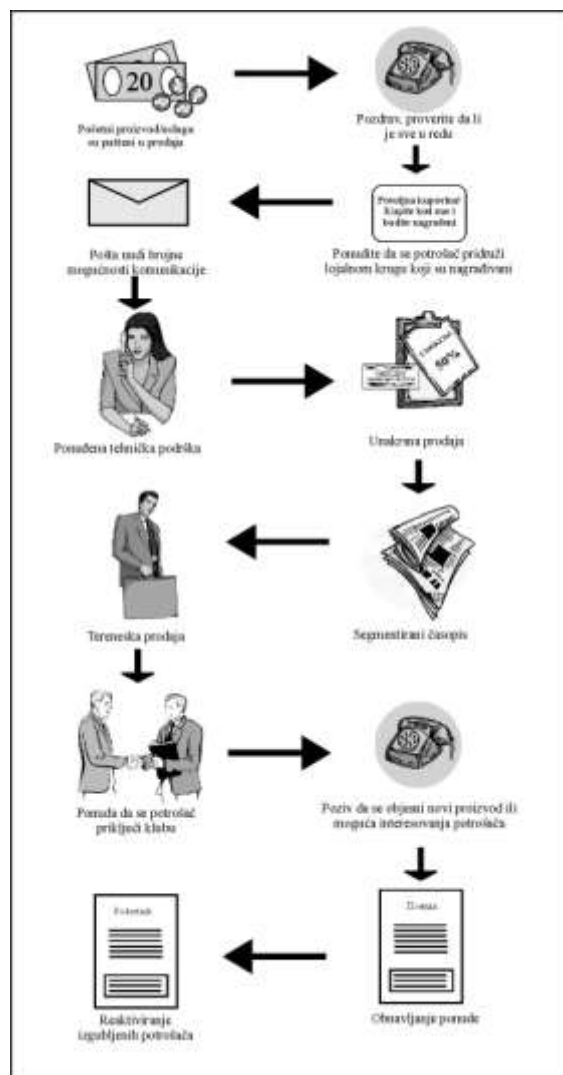
⁴² BizRate.com, (2002) *The Statistical Fast Book*, 24.

Slika 9. Mediji koji se koriste u interaktivnom komuniciranju



Izbor optimalne kombinacije sredstava u pojedinim fazama procesa komuniciranja zasniva se na istraživanju međusobnog delovanja sledećih faktora: auditorijuma, uticaja, poruke, odgovora, mogućnosti upravljanja i ostvarenja željenih efekata (slika 10). Kombinacija koja daje željene efekte je ona koja: stvara svesnost i zainteresovanost auditorijuma o poruci; obezbeđuje uticaj, tj. lako dobijanje poruka, izaziva pažnju i pruža željene informacije; obezbeđuje jednostavnost u davanju odgovora (reakcije); omogućava efikasan menadžment pojedinačnim sredstvom i kombinacijom; ostvaruje komunikacione ciljeve, kao i projektovane prihode i troškove.

Slika 10. Komunikacioni program



Izvor: Tapp, A., op. cit., p. 279.

Negovanje dvostranog, prijateljskog i kontinuiranog komuniciranja obezbeđuje razmenu informacija između preduzeća i potrošača, što je osnov prilagođavanja ponude preduzeća, kreiranja poverenja, familijarnosti, privrženosti. Aktivna participacija potrošača znači njegovu svesnost u pogledu interakcije i direktan uticaj na proces komuniciranja.

4.3. Direktni marketing

U razvijanju marketing odnosa sa potrošačima, direktni marketing ima posebnu ulogu i značaj. Oslanjanjem na sofisticirane mogućnosti novih tehnologija i nekonvencionalne medije, aktivnosti direktnog marketinga imaju ulogu koordinatora i integratora ostalih aktivnosti i sredstava komuniciranja. Njegova uloga u ukupnim marketing aktivnostima takođe je značajna, a ciljevi se ne odnose samo na ostvarenje trenutnog odgovora potrošača, već i kreiranje i razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima.⁴³ U pregledu 4 prikazane su najvažnije razlike klasičnog i direktnog komuniciranja.

Pregled 4. Poređenje direktnog i tradicionalnog komuniciranja

DIREKTNI MARKETING	TRADICIONALNO KOMUNICIRANJE
<i>Direktno komuniciranje sa potrošačima</i>	<i>Masovno komuniciranje ili komuniciranje sa grupama kupaca sa zajedničkim demografskim i psihografskim karakteristikama</i>
<i>Personalizovana komunikacija</i>	<i>Masovna komunikacija</i>
<i>Promocioni program je u velikoj meri nevidljiv</i>	<i>Promocioni programi su vidljivi</i>
<i>Budžet je determinisan promocijom</i>	<i>Promocija je determinisana budžetom</i>
<i>Trenutna akcija auditorijuma koja se ogleda u zahtevima za informacijama ili kupovini</i>	<i>Efekti akcije su najčešće odloženi</i>
<i>Programi se baziraju na bazama podataka</i>	<i>U definisanju programa se koriste nekompletni podaci (istraživanje tržišta, izveštaji prodaje)</i>
<i>Analize se obavljaju na nivou organizacije ili individue</i>	<i>Analize se obavljaju na nivou tržišnih segmenata</i>
<i>Merljivost efekata je apsolutna i kontrolisana</i>	<i>Merljivost se obavlja alternativnim merama</i>

⁴³Spiller, L., Baier, M., *Contemporary Direct Marketing*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, (2005), p. 4.

Strategijska uloga direktnog marketinga u razvijanju interaktivnih odnosa sa potrošačima i stvaranju lojalnosti proizilazi iz njegovih mogućnosti, koje se ogledaju u sledećem:⁴⁴

- pomaže targetiranje na najvrednije potrošače i one koji su suštinski lojalni,
- povećava lojalnost potrošača kreiranjem dodatnih koristi i uvećavanjem ukupno dobijene vrednosti,
- boljim razumevanjem potrošača povećava iskorišćavanje njihove lojalnosti za povećanje profita,
- omogućava preciznije merenje zadržavanja potrošača uz pomoć informacija koje se prikupljaju komuniciranjem i razmenom informacija.

Koristi direktnog marketinga u komunikacionom miksu proizilaze iz njegovih karakteristika - interaktivnosti, preciznosti, fleksibilnosti, merljivosti efekata, ekonomičnosti. Direktni marketing je interaktivni sistem marketinga koji koristi jedno ili više propagandnih medija da se utiče na merljivo reagovanje i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.⁴⁵ Interaktivnost proizilazi iz dvosmerne komunikacije sa precizno definisanim individualnim potrošačima ili malim grupama potrošača. Maksimalna selektivnost u izboru auditorijuma povećava fleksibilnost u kreiranju poruke. Takvu komunikaciju mogu inicirati i preduzeće, i potrošač. Eliminisanjem posrednika u komuniciranju i kontaktima sa potrošačima, direktni marketing postaje nezamenljiv kanal prodaje u savremenim uslovima koji omogućava jednostavniju, udobniju i bržu kupovinu. Najznačajnija karakteristika direktnog marketinga je merljivost efekata koja znači dobijanje trenutnog odgovora u vidu porudžbine, zahteva za dodatnim informacijama, posete, poziva. Takve aktivnosti nisu vezane za određenu lokaciju. Odgovori respondenata su direktni, a mogućnost njihovog registrovanja znači uvećavanje baza podataka i stvaranje dodatne informacione osnove za selektivnije targetiranje auditorijuma. Informacije su osnov kreiranja novog ciklusa komuniciranja i budućih aktivnosti u razvijanju odnosa (slika 50).

Razvoj direktnog marketinga i njegova šira primena vezuje se za promene u društvenom, poslovnom i tehnološkom okruženju. Fragmentacija društva, povećanje tipova stilova života i ekspanzija individualizma uvećali

⁴⁴ Bradley, F., *Strategic Marketing, In the Customer Driven Organization*, Wiley, (2003), p. 202.

⁴⁵ Definicija američkog Udruženja za direktni marketing (DMA), Tapp, A., op.cit., p. 9.

su potrebu za komuniciranjem na personalnoj osnovi. Istančanost savremenih potrošača u svojim zahtevima i manje percipiranje razlika u konkurentskim ponudama otežavaju napore preduzeća u održavanju dugoročne lojalnosti. Tradicionalna masovna propaganda daje sve manje efekata zbog agresivnosti, ubeđivačkog karaktera i većih troškova masovnih medija.⁴⁶ Povećanje slobodnog vremena i brige potrošača za ukupan imidž preduzeća povećavaju ulaganja u nove vidove komuniciranja. Proliferacija postojećih i pojava novih medija – Interneta, digitalne televizije i online servisa zajedno, dali su veliki podsticaj za razvoj aktivnosti direktnog komuniciranja.

4.4. Uloga lične prodaje u komunikacionom programu

Lična prodaja (face-to-face selling) zauzima važno mesto u sistemu integrisanog komunikacionog programa koji ima za cilj stvaranje i održavanje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Razvoj Interneta i njegova primena u komunikacione svrhe ne umanjuju potrebu i značaj uspostavljanja ličnih, interpersonalnih odnosa sa potrošačima. Uspostavljanjem kontakta licem u lice sa kupcem, prodavci su predstavnici preduzeća. Svojim veštinama i umešnošću pregovaranja i nagovaranja oni su mnogo efikasniji u rešavaju individualnih problema kupaca. Savremeni oblici direktnog i masovnog komuniciranja povećavaju komunikacionu moć lične prodaje i čine je efikasnom i efektivnom komunikacionom aktivnošću. U konceptu integrisanih komunikacija prepoznaje se strategijska uloga svih oblika komunikacije koji povećavaju konzistentnost i jedinstvenog poruke. Ovo se posebno odnosi na Internet kao komunikaciono sredstvo. U dobro oblikovanom programu integrisanih marketing komunikacija, Internet i lična prodaja dizajnirani su tako da predstavljaju komplementarne oblike promocije koji zajednički dovode do povećanja prodaje.⁴⁷

Mesto i uloga lične prodaje u komunikacionom miksu proizilaze iz njenih karakteristika i prednosti. Prvo, lična prodaja omogućava neposrednu, direktnu, verbalnu i neverbalnu komunikaciju i feedback sa jednim ili više potrošača. Drugo, ličnu prodaju karakteriše fleksibilnost jer pruža velike mogućnosti za prilagođavanjem komunikacije karakteristikama sagovornika (potrošača). Treće, kroz demonstraciju načina korišćenja proizvoda ističu se

⁴⁶ Vračar, D., *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, (2005), str. 313.

⁴⁷ Belch, G. E., Belch, M. A., *Advertising and Promotion, an Integrated Marketing, Communication Perspective*, 5 edition, Irwin, McGraw Hill, (2001), p. 510.

koristi i prednosti, te su efekti na odlučivanje kupca, pogotovo kod kompleksih proizvoda značajne. Četvrto, lična prodaja je jednostavan način za istraživanje potreba i zahteva potrošača i njihovog prepoznavanja i rešavanja prilagođavanjem marketing ponude. Peto, lična prodaja je uspešnija u podsticanju potrošača na ponovne kupovine i održavanju lojalnosti potrošača. Ove prednosti posebno dolaze do izražaja na tržištu usluga, gde prodavci u stalnom, prisnom i prijateljskom kontaktu stvaraju odnose poverenja i lojalnosti sa klijentima preduzeća. Takođe, lična prodaja ima važno mesto u prezentiranju i prodaji proizvoda koji su tehnički kompleksni i imaju visoku cenu, kao što su trajna potrošna i proizvodna dobra.

S druge strane postoje određena ograničenja za šire korišćenje lične prodaje. Na prvom mestu su troškovi, vezani za oblikovanje i upravljanje prodajnom snagom preduzeća (selekcija, izbor, treninzi, posete). U obavljanju ovih aktivnosti menadžment nailazi na brojne teškoće, posebno u regrutovanju prodavaca sa odgovarajućim komunikacionim veštinama.

Razvoj Internet tehnologije je u velikoj meri intenzivirao neke aktivnosti lične prodaje i smanjio troškove. Interaktivni mediji postaju značajna podrška prodavcima u komunikacionom procesu. Preko Web prezentacije firme prodavci dobijaju informacije o interesovanjima posetilaca, njihovim željama i potrebama, što u velikoj meri smanjuje troškove i vreme koje oni provode u istraživanju tržišta. Takođe, korišćenje drugih sredstava, posebno telefona, pošte i e-mail-a prodavcima olakšava komuniciranje sa potencijalnim kupcima pre fizičke posete i komuniciranje posle prodaje. Na primer, vlasnik *Amazon.com* smatra da njegova virtualna knjižara ne ugrožava prodaju preko klasičnih knjižara, već im pomaže. Baza podataka od preko milion naslova često služi posetiocima sajta samo za pretraživanje ponude. Nakon toga, oni se vrlo često odlučuju da kupovinu obave na klasičan način, odlazeći u pravu prodavnicu.⁴⁸

Orijentacija na upravljanje dugoročnim odnosima sa strategijski značajnim potrošačima zahteva integrisanje prodajnih aktivnosti sa ostalim aktivnostima usmerenim na njih. Agenti prodaje postaju deo prodajnih timova koji upravljaju strategijski značajnim potrošačima. Svaki član tima ima određenu odgovornost u implementiranju programa za zadržavanje ključnih potrošača, što značajno povećava koordinaciju i konzistentost u delovanju. Sastav tima, struktura, međusobni odnosi i uticaji odražavaju se na satisfakciju kupaca i ostvarenje zadatih performansi. Zbog toga se velika pažnja posvećuje sinhronizaciji ciljeva prodajne snage i ukupnih ciljeva

⁴⁸ Schwartz, E. I., *Webonomics*, Penguin Books, England, (1997), p. 98-101.

upravljanja odnosima sa potrošačima, izboru prodavaca sa neophodnim osobinama i veštinama.

Primena telefona i call centara u komunikacionim i prodajnim aktivnostima, usled fleksibilnosti i dvosmernog dijaloga (iako se ne odvija licem u lice), pokazuje tendenciju stalnog rasta. To pokazuju porast troškova telemarketinga u ukupnim troškovima direktnih marketing aktivnosti i porast broja zaposlenih na ovim poslovima (40% učešće u troškovima i 29% zaposlenih u aktivnostima direktnog marketinga u 2003. godini).⁴⁹ Iako se telefon tradicionalno koristi u komunikacionim aktivnostima, njegova uloga u savremenom komuniciranju, zbog unakrsnog i podržavajućeg dejstva, postaje nezamenljiva. Skoro da ne postoji potrošač koji telefonskim putem bar jednom u životu nije kupio neki proizvod. Korišćenje telefona u značajnoj meri smanjuje ukupne troškove komunikacionog programa, a povećava prodaju i produktivnost zaposlenih. Posebno je značajno kombinovanje telemarketinga sa aktivnostima lične prodaje i direktne pošte, jer pruža mogućnost za upite, zahteve potrošača i davanje odgovora na njih (primanje poziva – inbound, pozivanje potrošača – outbound). Iskustva potvrđuju da, zajedno sa drugim medijima, telefon generiše 2-7 puta više odgovora u odnosu na samostalno korišćenje pošte.

Primena telemarketinga je posebno značajna u sledećim marketing aktivnostima:

- generisanju prodaje – kreiranje i povećanje porudžbina,
- komuniciranju sa prodavcima – u pogledu upita i zahteva za dodatnim informacijama,
- supstituciji poseta prodavaca,
- rešavanju reklamacija,
- istraživanju tržišta i širenju informacija,
- reaktiviranju potrošača,
- izražavanju zahvalnosti,
- proveravanju kreditne sposobnosti.⁵⁰

⁴⁹Direct Marketing Association *Economic Impact U.S. Direct Marketing Today*, New York: Direct Marketing Association, (2003), p. 23.

⁵⁰Barret, G., *Forensic Marketing, Optimizing Results from Marketing Communication*, The McGraw –Hill Companies, (1996), p. 149; Spiller, L., Baier, M., *op.cit.*, p. 178.

Relativno visoke troškove korišćenja telemarketinga u komunikativne svrhe kompenziraju njegove velike mogućnosti: dvosmerna komunikacija, maksimalna selektivnost, indirektni feedback, opsežno informisanje, fleksibilnost, veća produktivnost, s obzirom na veliku mogućnost poziva, 25 do 30 po danu, kao i veća efikasnost u odnosu na ličnu prodaju "oči u oči" čiji prosečni troškovi po pozivu iznose 2-5\$.⁵¹ Troškovi telemarketinga obuhvataju troškove zakupa, opremanja telefonske centrale, selekcije i obrazovanja kadrova, oblikovanja poruka. Pored troškova, telemarketing ima i druge nedostatke: efekat iznenađenja, posredni efekat, obmane. Zbog velikih zloupotreba u korišćenju telefona u komunikativne svrhe, Federalna komisija za trgovinu SAD-a (*Federal Trade Commission*) je definisala pravila koja se moraju poštovati u njegovom korišćenju (TSR – *Telemarketing Sale Rule*). Najozbiljnija restrikcija se odnosi na definisanje liste zabranjenih brojeva. Umešnim korišćenjem i pridržavanjem određenih pravila i principa, ograničenja u primeni telemarketinga mogu se prevazići.

Stvaranje automatskih telefonskih centrala i tzv. call centara značajne su oblasti primene telemarketinga. Automatske telefonske centale u velikoj meri olakšavaju rad operatera i skraćuju vreme jer veoma brzo biraju tražene brojeve i spajaju operatere sa sagovornicima ukoliko se uspostavi veza. One sve više prerastaju u call centre sa velikim brojem zaposlenih i tehničkom podrškom koja olakšava iniciranje kontakta, primanje zahteva i davanje odgovora na njih. Često se nazivaju "*telefonska prva vrata*", kao glavna tačka pristupa za dobijanje informacija i davanje porudžbina. Call centri mogu biti smešteni u samom preduzeću, a mogu se koristiti i usluge profesionalnih organizacija. Svaka opcija ima svoje prednosti i nedostatke, imajući u vidu mogućnost kontrole od strane preduzeća, finansijske zahteve, prirodu telemarketing programa, fleksibilnost, lojalnost zaposlenih, itd. Polazeći od ovih kriterijuma, prednost u broju je na strani sopstvenih call centara – 59%, a dobar broj preduzeća (30%) odlučuje se na kombinovanje sopstvenih i spoljnih aktivnosti call centara.⁵²

Uloga Interneta i njegovih servisa u interaktivnom komunikacionom programu suštinska je. Postoje četiri načina za korišćenje Interneta u komunikacione svrhe: kreiranje elektronske prezentacije na Internetu, plasiranje propagandne poruke preko Interneta, učestvovanje u forumu, grupama za diskusiju, Web- zajednicama i korišćenje elektronske pošte (e-

⁵¹Wells, W., Moriarty, S., Burnett, J., *Advertising, Principles&Practice*, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, (2006), p. 438.

⁵² Spiller, L., Baier, M., *op.cit.*, p. 186.

mail). Povezivanjem elektronske pošte, Web-sajta, foruma i diskusionih grupa, obezbeđuje se izuzetan nivo interaktivnosti sa auditorijumom i pruža značajna podrška drugim sredstvima.

Web omogućava kreiranje prezentacije preduzeća u formi sajta čiji sadržaj odgovara auditorijumu. To se postiže kombinovanjem informacija, slika, teksta, animacija i zvuka i pružanjem mogućnosti za davanje odgovora, upita i prodaje. Slika 51 pokazuje uporedni pregled broja Web-sajtova firmi u izabranim zemljama.

Da bi Web prezentacija dala zadovoljavajuće rezultate, potrebno je, u skladu sa definisanom ulogom u komunikacionom programu, posvetiti adekvatnu pažnju upravljanju i obezbediti odgovarajući budžet. Podaci o razvijanju, prilagođavanju i promociji sajtova pokazuju da su troškovi prilagođavanja najveći i kreću se između 1/3 i 1/4 od ukupnih troškova upravljanja sajtom. Visoki troškovi prilagođavanja usmereni su na obezbeđivanje ekskluzivnosti i personalizacije sajta, tj. da svaki posetilac stekne osećaj da je sadržaj sajta upućen njemu. Tehnološke mogućnosti dozvoljavaju da se na osnovu prikupljenih podataka o konkretnom posetiocu izvrši prilagođavanje i personalizacija sadržaja. Postoji više nivoa u kreiranju Web sajta preduzeća. Na prvom nivou sajt je jednostavan i prikazuje samo određene informacije. Drugi nivo je pripremljen tako da sadrži specifične informacije o proizvodu i on-line kupovini, ali još uvek ne obezbeđuje dvosmernu komunikaciju i interakciju. Početak interakcije sadržaja i ponuđenog materijala omogućava treći nivo. Sajt utiče i doprinosi interaktivnim odnosima. Posetioci se mogu uključivati u aktivnosti preduzeća i svojim diskusijama doprinositi kreiranju proizvoda i usluga. Na četvrtom nivou je ostvarena interaktivnost i moguć je individualni dijalog. Materijal se razvija i prilagođava u skladu sa zahtevima i potrebama korisnika i organizacija ima mogućnost da aktivno upravlja potrošačima. Takođe, to je sajt koji omogućava online kupovinu. Peti nivo pokazuje visoku interaktivnost. On uključuje mogućnosti za dijalog, kreiranje potreba potrošača, širenje njihovih uticaja unutar preduzeća, što se može odraziti na modifikovanje atributa ponuđenih proizvoda i usluga. Ukratko, to je sajt gde organizacija uči i odgovara na zahteve potrošača, uključujući ih u proces stvaranja vrednosti.⁵³

Da bi se pristupilo široj zainteresovanoj publici, potrebno je obezbediti povezanost sajtova. To se može ostvariti putem banner veza, ili još bolje, dobijanjem sajta firme, listajući sajt druge, na kome je zapisana

⁵³Spirojanant, S., Thirkell, P.C., *Relationship Marketing and its Synergy with Web-Based Technologies*, Journal of Market Focused Management, 3, (1998), p. 23-46.

njegova adresa kao dodatni izvor informacija. Diskusione grupe (newsgroups) i elektronska pošta su izuzetno efektivna i efikasna sredstva za predstavljanje proizvoda/usluge i razvijanje diskusije sa ciljnom publikom. Visoki troškovi izgradnje web-sajta dobar su argument za korišćenje tradicionalnih medija za promociju web sajta i stalno prisustvo njegove adrese.

Značajnu ulogu u komunikaciji putem Web-a predstavlja propaganda na prezentaciji u formi tzv. banner reklama. One uvećavaju vrednost prezentacije jer je veća verovatnoća da će potrošač posetiti sajt ukoliko ovakve reklame postoje jer to povećava vizuelni sadržaj i imidž. Mogućnosti za njihovo korišćenje su različite - pružanje dodatnog sadržaja posetiocu (klikom na banner turističke destinacije, ili knjige), oblikovanje stavova, iniciranje dijaloga (navođenjem posetioca da ostavi svoj e-mail), jačanje lojalnosti (stalnim podsećanjem preko reklama).⁵⁴

E-mail kao elektronska komunikacija koja se ostvaruje preko Interneta, ima značajne potencijale za kreiranje vrednosti i komuniciranje u savremenim uslovima. Preduzeće koristi ovaj vid komuniciranja imajući u vidu njegove distinktivne prednosti, jer omogućava trenutni, merljiv odgovor i relativno niske troškove. Potrošači preferiraju njegovo korišćenje zbog brzine, relevantnosti i personalizacije. E-mail je sličan tradicionalnoj direktnoj pošti sa individualnim potrošačem, ali sa mnogo većom procenom odgovora i nižim troškovima, što ga značajno favorizuje za frekventno komuniciranje. Procenat odgovora putem elektronske pošte je 80% u poređenju sa 2% odgovora kod direktne pošte. Podaci u tabeli 5 pokazuju procenat odgovora i slanja poruka u SAD-u, posmatrano po danima u nedelji.

Potkrepljen bazama podataka, e-mail obezbeđuje izuzetnu selektivnost u izboru primaoca i prilagođavanju poruke. Korišćenje elektronske pošte od posebnog je značaja za slanje specifičnih informacija, posebno najvrednijim potrošačima - slanje kataloga, posebnih ponuda i ostalih ekskluzivnih promotivnih poruka. Jednostavnost u slanju upita predstavlja značajnu prednost elektronske pošte. Eventualne zloupotrebe su najznačajnija ograničenja za šire korišćenje elektronske pošte - ometanje privatnosti, nezaštićenost poruka, nedozvoljeno korišćenje, agresivnost. Pravila se moraju definisati u cilju uređenja njegovog korišćenja.

⁵⁴Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, k., Chadwick, F., *Internet Marketing*, Prentice Hall, (2000), p. 252.

Razvoj elektronskih telekomunikacija doveo je do sve značajnijeg uticaja kablovske i satelitske televizije na komunikacione aktivnosti. Svojim specifičnostima kablovska televizija redefiniše prirodu televizije kao medija, uslovljavajući značajne promene u obavljanju komunikacije. Kablovska televizija ili CATV (Community Antenna Television) razvijena je u cilju obezbeđenja prijema programa u geografskim oblastima gde ne dospevaju signali konvencionalne televizije. Njene mogućnosti se danas više koriste u gradskim sredinama u komunikativne svrhe preduzeća za poboljšanje kvaliteta programa i povećanje broja kanala. Danas, skoro 70% domaćinstava ima kablovsku televiziju zbog čega učešće ovog medija u strukturi medija raste.

Preferiranje kablovske televizije kao medija od strane oglašivača uslovljeno je nižim troškovima od konvencionalne televizije, fleksibilnošću, a posebno njenim selektivnim mogućnostima. Selektivnost obezbeđuje usmeravanja promotivnog napora preduzeća prema precizno određenim ciljnim tržištima – ljubiteljima sporta, muzike. U vlasništvu kablovskih sistema su nezavisne lokalne stanice (tzv. super stanica) koje prenose takve posebne sadržaje – sportske, filmske, muzičke. Njihovo korišćenje u propagandne svrhe i kreiranje poruka koje daju bolje efekte, u određenoj meri, onemogućava nedostatak opsežnih demografskih i psihografskih informacija ciljnom auditorijumu. Kombinovanje sa drugim medijima, posebno telefonom, kablovska televizija omogućava interaktivnost sa potrošačima i izvršavanje porudžbina u toku trajanja popagandnog programa. Tipičan primer promocije na kablovskoj televiziji jesu infomercijali - kombinovanje informacija i reklama koji mogu trajati i do 30 minuta, a omogućavaju prezentiranje detaljnih podataka o proizvodima i poručivanje putem besplatnog telefonskog poziva.

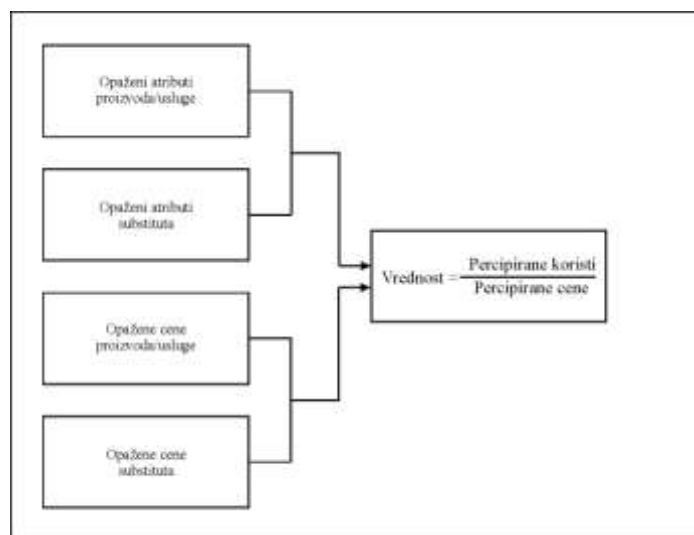
Veliki pomak u procesu interaktivnog komuniciranja donela je tehnološka mogućnost za kombinovanje dva medija, televizije i Interneta. Ova mogućnost je iz osnova promenila oba medija, i televiziju i Internet. Spajanje Interneta i televizije će u velikoj meri povećati broj Internet korisnika, a baze podataka koje su dostupne samo onima koji imaju pristup na Web-sajtu, biće na raspolaganju svima koji koji poseduju digitalni televizijski aparat.

5. CENA KAO ELEMENT VREDNOSTI

Cena je ključni element prilagođene vrednosti i integralni deo dobro osmišljenih strategija i programa lojalnosti. Strategijska uloga cene kao

novčane mere vrednosti kreirane za potrošače proizilazi iz sinergetskog delovanja svih elemenata vrednosti i mogućnosti za povećanje ukupnog racija isporučene vrednosti. Da bi se generisao odgovarajući odgovor potrošača i obezbedila satisfakcija, neophodno je pronalaženje optimalnog odnosa cene sa ostalim opipljivim i neopipljivim isporučenim koristima. Cena je značajno sredstvo za komuniciranje vrednosti čije se dejstvo i značaj ispoljavaju samo u povezivanju sa ostalim elementima vrednosti.⁵⁵ Suština vrednosti je u odnosu između primljenih koristi proizvoda/usluge i cene koju potrošači plaćaju (slika 11). Važnost cene za kreiranje dodate vrednosti potvrdila su mnoga istraživanja. Prema časopisu *Purchasing*, 62% anketiranih kupaca smatra cenu "ekstremno važnom", dok 65% odnos cena-kvalitet smatra najvažnijim faktorom u donošenju odluka o kupovini.⁵⁶ Uvećana vrednost ne proizilazi iz davanja popusta i određivanja niskih cena, već iz konzistentnosti i sinergije svih percipiranih koristi.

Slika 11. Odnos cene i vrednosti



Izvor: Johnson, C.W., Weinstein, A., *op.cit.*, p. 139.

Da bi cena odrazila i generisala vrednost za potrošače, realna je potreba za promenom postojećih pristupa u donošenju odluka o cenama i njihovim usaglašavanjem sa ukupnim stratejskim procesom. Stratejski pristup u donošenju odluka o cenama zahteva primenu sofisticiranih pristupa

⁵⁵ Johnson, C.W., Weinstein, A., *op.cit.*, p. 139-141.

⁵⁶ *Op.cit.*, p. 140.

i analiza, novih znanja menadžmenta u cilju sagledavanja i efektivnijeg upravljanja performansama poslovanja. Mape vrednosti su moćna tehnika jer pokazuju poziciju vrednosti svakog konkurenta na tržištu, upoređivanjem relativne cene i relativnog kvaliteta. Informacije koje obezbeđuje mapa krucijalne su u strategijskom odlučivanju jer sugerišu alternativne pravce za promenu cena i kvaliteta i njihovog odnosa. Uvažavanje elasticiteta tražnje veoma je važno kako bi strategija cena mogla da odražava uvećanu vrednost, usled čega značaj cene postaje u velikoj meri irelevantan za potrošače.⁵⁷ Vrednosni pristup u određivanju cena omogućava redefinisane percepcije i stavova potrošača o ceni i kreiranju "pravih" stavova o tome "šta je vrednost". Ovaj pristup obezbeđuje konzistentno i sinhronizovano delovanje svih elemenata dobro osmišljenih programa lojalnosti.

Modaliteti korišćenja cene za zadržavanje i nagrađivanje najvrednijih potrošača mogu biti različiti. Uobičajeni način za prilagođavanje cene su tradicionalno bile razne forme diferenciranja cene zasnovane na razlikama u količini i vremenu kupovine, lokaciji, korišćenju proizvoda/usluge, tipu potrošača (diferenciranje poslovnih letova od običnih), godinama starosti. Vremenom su načini za prilagođavanje cene postali sofisticiraniji, jer su se zasnivali na analizama vrednosti potrošača i postali važan deo strategija i programa lojalnosti. Pioniri u razvoju programa lojalnosti koji se zasnivaju na nagradama i popustima su avio kompanije. One su razvile tzv. *frequent flyer programe*, koji su za cilj imali povećanje lojalnosti preko povećanja frekvencije korišćenja usluga. Razlozi su bili intenzivna konkurencija u saobraćaju (posebno u SAD-u) i povećana tražnja za avionskim prevozom, posebno od strane poslovnih putnika. Programi nagrađivanja su se najpre zasnivali na pređenom kilometru, što je dovelo do smanjenja profita jer su cene pojedinih letova, odnosno razlike u klasama putovanja, bile zanemarene. Zbog toga su kasnije najprofitabilniji putnici dobijali pored olakšica u plaćanju i poseban tretman sa sadržajnom komunikacijom. Sličan pristup primenjuju maloprodavci i hoteli - princip poena, trgovačke kreditne kartice. Poznata kockarnica *Harrahs* je već pomenuta sa svojim sistemom nagrađivanja lojalnih klijenata.

Značaj cene kao strategijskog sredstva u kreiranju prilagođene vrednosti i dugoročan pristup u odlučivanju doveli su do organizacionih promena u samom preduzeću. Odgovornost u pogledu kreiranja dodatnih koristi za potrošače putem cene i njenih elemenata uslovlila je potrebu za funkcionalnim usaglašavanjem koje se obavlja u krosfunkcionalnim timovima. Pomeranje prioriteta u odlučivanju o cenama doveo je u nekim

⁵⁷ Bradley, F., op.cit., pp. 228-230.

preduzećima do ustanovljavanja potpredsednika za cene i upravljanje prihodom.⁵⁸ U ovakvim organizacionim promenama prednjače banke, preduzeća iz oblasti telekomunikacija i farmaceutske industrije.

Internet je u velikoj meri promenio i ulogu i načine formiranja cena. Aukcijske prodaje putem Interneta izuzetno su razvijene, posebno u poslovnom marketingu, jer na jednostavan način dovode u kontakt i omogućavaju simultanu participaciju velikog broja kupaca i prodavaca. Potrošači su znatno informisaniji o proizvodima i cenama zahvaljujući bogatstvu izbora i dostupnih informacija o cenama. Pregovaračka snaga kupaca je, stoga, znatno povećana. Oni aktivno učestvuju u oblikovanju porudžbine i cena, zbog čega u online marketingu postoji veća fleksibilnost u određivanju cena, koja se u značajnoj meri koristi za diferenciranje ponude. Potrošači preko Interneta mogu da koriste tzv. inteligentne agente, kao što su *pricescan.com*, *shopper.cnet.com*, *CNET Shopper.com*, i druge, za pretraživanje proizvoda po najpovoljnijim cenama. Cenovna konkurencija je razvijenija, a za neke proizvode kao što su knjige i CD-i i brutalna. U ovom ratu cena uspevaju one kompanije koje su superiornije u ekonomiji obima. To je glavna konkurentna prednost najveće virtualne prodavnice knjiga, *Amazon.com*, koja je značajno investirala u infrastrukturu i koja dominira tržištem. Ilustrativan je i primer kompanije Dell koja je razvila poseban (Intranet) sajt koji je usmeren na velike kupce u cilju što uspešnijeg odgovora na njihove zahteve i izazove konkurencije. Poznavaooci online tržišta predviđaju neuobičajeno brze promene cena.⁵⁹ To ne znači da necenovno diferenciranje gubi na značaju. Naprotiv, ovaj segment diferenciranja ima veći značaj nego u tradicionalnom marketingu, i omogućava održavanje visokih cena.

U cilju osposobljavanja za uspešno konkurisanje u virtualnoj sredini, mnoge kompanije primenjuju razne programe i sisteme. Trgovinska preduzeća sve više kupuju softvere za optimizaciju cena, koji utvrđuju idealnu cenu za svako prodajno mesto. Softveri se zasnivaju na sofisticiranom algoritmu koji izračunava individualnu krivu tražnje za svaki proizvod u prodajnom objektu. Druge kompanije, kao što su avio prevoznici, *DHL*, *Ford*, *Jc Penney*, *General Electric*, primenjuju sofisticirane kompjuterske programe u određivanju tzv "pametnih" cena. U novije vreme se kao efektivni i veoma praktični koristi multidimenzionalni pristup sa više parametara za prilagođavanje cena različitim segmentima (mobilne telefonske kompanije), određivanje tzv. "snopa" cena (brza hrana, "putovanje i smeštaj", informacione tehnologije). Telekomunikacione firme

⁵⁸ Dolan, R., Simon, H., *Power Pricing*, New York, The Free Press, (1996), p. 312.

⁵⁹ Rayport, J.E., Sviokla, J.H., *op.cit.*, p. 92.

tako nude kombinaciju usluga – telefon, video konferencije, pristup Internetu, kablovskoj televiziji, po znatno nižim cenama od pojedinačne kupovine usluga.⁶⁰

6. UPRAVLJANJE ISPORUKOM VREDNOSTI

Prirodu i značaj kanala prodaje u marketing programu usmerenom na individualne potrošače treba sagledati u kontekstu redefinisana klasičnog koncepta marketing miksa. Aktivna uloga potrošača u procesu kreiranja vrednosti, njegov uticaj i participacija zahtevaju promenu uloge kanala distribucije. Potrošači žele da im se isporuči vrednost na način, u vreme i mesto koje im odgovara, da dobiju potrebne informacije i odgovarajuće usluge. To dovodi do transformacije kanala prodaje koji na nekim tržištima postaju značajniji, a na drugim, zahvaljujući novim tehnologijama dolazi do njihovog prestrukturiranja, preraspodele moći i stvaranja novih kanala. Ekspanzija direktnog marketinga i elektronske trgovine dovela je do intenziviranja prodaje putem kataloga, direktne pošte, telefona, televizijskog programa, predstavnika prodaje i elektronskih kioska, a poslednjih godina putem on-line kanala (Internet i komercijalni on-line kanali).

Prodaja putem kataloga (mail order) je standardni medij direktnog marketinga koji ne gubi na značaju. U SAD-u, u proseku, svako domaćinstvo godišnje dobije 50 kataloga, a kompanije koje prednjače u korišćenju ovog vida prodaje su maloprodavci – *J.C.Penny*, specijalizovne robne kuće – *Neiman-Marcus* i *Saks Fifth Avenue*, proizvođači kozmetike – *Avon*, sireva – *W.R. Grace*, itd. Katolozni se u tradicionalnoj formi, na kompakt diskovima, a i u obliku video kataloga šalju poštom na adrese postojećih i potencijalnih potrošača, koje se dobijaju iz baza podataka preduzeća, javnih registara ili komercijalnih baza. Uspešna prodaja putem kataloga pretpostavlja upoznavanje relevantnih karakteristika potencijalnih potrošača. Cilj je slanje kataloga onim potrošačima za koje postoji veća verovatnoća da će poručiti proizvode (jedan ili više) iz kataloga. Takođe, efekti će biti veći u2koliko se oprezno kontrolišu zalihe, ponudi odgovarajući kvalitet i razvije tržišno prepoznatljiv imidž.

Direktna pošta (direct mail selling) je značajna forma direktnog marketinga, jer omogućava selektivnost potrošača, fleksibilnost (veliki izbor formata i formi), olakšanu kontrolu efekata, rano merenje reakcija potrošača. Zbog toga ovaj vid i pored ograničenja (visoki troškovi po kontaktu, niža stopa odgovora) intenzivno koristi za distribuiranje ponuda, propagandnog

⁶⁰Berry, L., Yadav, M., *Capture and Communicate Value in the Pricing of Services*, Sloan Management Review, summer, (1996), p. 45-47.

materijala, letaka, pisama, CD-ROM-ova romova, itd. Zbog manjih troškova i brzine transfera poruka i informacija, umesto klasične pošte ili zajedno sa njom, koriste se elektronska pošta (e-mail) i govorna pošta (voice mail) zbog čega se sve veći broj ljudi odlučuje na kupovinu putem pošte.

Zbog dostupnosti (postavljaju se u prodavnicama, na prometnim mestima) i mogućnosti kupovine, elektronski kiosci kao uređaji za poručivanje proizvoda olakšavaju potrošačima kupovinu i skraćuju vreme. Ovi automatizovani, elektronski i interaktivni prodajni prostori predstavljaju svojevrsnu kombinaciju prodavnice, automata za prodaju i kompjutera koji omogućava multimedijalnu prezentaciju proizvoda.

Internet je izazvao revolucionarne promene u oblasti distribucije, jer zahteva od posrednika da dobiju novu ulogu, tj. da postanu mobilni posrednici (mobile mediary). To će se odraziti na mogućnost pristupa potrošača kompaniji, na brzinu, način i obim dosezanja kompanije do potrošača, na fokus potrošača i strategijski mandat kompanija.⁶¹ Uštede u distribuciji su velike jer se eliminišu dugi i skupi kanali za pristup na mnogim tržištima, kao i troškovi vezani za manipulisanje robom i rešavanje reklamacija. Pored niže cene, svaki potrošač koji je priključen na Internet može obezbediti brz i lak pristup proizvodima koje želi pronalazanjem web sajta kompanije ili putem downloading-a sa istog web sajta. Vreme isporuke je znatno skraćeno, a povećava se kvalitet usluge i ugodnost kupovine. Moguća je kombinacija elektronske trgovine i tradicionalnih oblika, kada se porudžbine primaju putem Interneta, a prodaja obavlja preko rasprostranjene mreže maloprodajnih objekata. Važno je naglasiti da elektronska trgovina zahteva razvijene logističke aktivnosti koje će pratiti konkretnu porudžbinu, obezbeđenjem dovoljnog broja skladišta i elektronske veze sa njima, kako bi se vreme isporuke smanjilo. Mnoge firme vide svoju diferentnu prednost upravo u minimiziraju ovog vremena.

Internet je izuzetno povoljan za katalošku prodaju. Prednost kreiranja Web kataloga jeste u manjim troškovima izrade od štampanja i distribucije velikog broja tradicionalnih kataloga, nižim administrativnim troškovima, dostupnosti Web potrošačima, brzom i lakom menjanju sadržaja, obezbeđenju višeg nivoa zadovoljenja potreba. Smanjena preglednost Web kataloga može se premostiti istovremenim korišćenjem klasičnih i online kataloga. Preko interaktivnih računarskih servisa potrošači

⁶¹ Barac, N., Milovanović, G., *Menadžment kanala prodaje*, Ekonomski fakultet, Niš, (2001), str. 156.

mogu uz pomoć personalnih računara ili putem telefonske linije da obavljaju kupovinu, npr. avio karata, rezervacije hotela ili da koriste bankarske usluge.

Prodaja preko TV programa može se obaviti preko propagandno-komercijalno informativnog programa (direct-response advertising) i preko televizijskih kanala koji omogućavaju kupovinu iz stana potrošača (home shopping channels). Komercijalno informativni programi su delovi programa koji su posvećeni određenom proizvodu ili usluzi i za vreme koga se vrši demonstracija komplikovanih proizvoda i njihova prodaja korišćenjem objavljenih telefona. Više od polovine domaćinstava u SAD-u preplaćeni su na najpoznatije prodajne kanale i televizije, kao što su: *HSN* (Home Shopping Network) i *QVS* (Quality Value Channel), *Teleshop*. Slične mogućnosti nude i propagandni programi u vidu infomercijala koji uz detaljno informisanje potrošača daju mogućnost poručivanja putem besplatnog telefonskog poziva. Ovi programi su izuzetno rasprostranjeni u nekim zemljama. Televizijski kanali koji omogućavaju kupovinu iz kuće imaju prednost jer omogućavaju potrošačima da tokom 24 sata kupuju po relativno niskim cenama. Na ovaj način se najčešće prodaju/kupuju manji aparati za domaćinstvo, električni aparati, odeća.

Budućnost u pogledu korišćenja televizije kao kanala prodaje predstavlja interaktivna televizija. Visoke cene ovih aparata značajno su ograničene u njenom korišćenju. Na TV-u se dobijaju određene informacije i brojevi telefona na kojima se može poručiti roba. Televizija kao kanal prodaje je dobro rešenje za mala i srednja preduzeća koja pokušavaju da uz manje angažovanje finansijskih sredstava dođu do svojih kupaca.

7. UPRAVLJANJE KLJUČNIM KLIJENTIMA

7.1. Promene u upravljanju ključnim klijentima

Poslovanje u dinamičnim uslovima okruženja znači stalnu borbu preduzeća za lojalnost kupaca. Zato su preispitivanje baze potrošača i upravljanje onima koji su za preduzeće najvažniji, ključna pitanja. Pitanje je posebno važno na B-2-B tržištu s obzirom da preduzeće zavisi od malog broja kupaca i njihovih često ne malih kupovina, sa kojima ono ulazi u različite vidove povezivanja. Pomeranje se vrši od labavih odnosa sa mnogo kupaca do ustanovljavanja zatvorenih, dugoročnih odnosa sa visoko vrednim. Takvi odnosi postaju izvor njihove satisfakcije i zadržavanja u dužem vremenskom periodu. Korišćenjem zajedničkih veština i moći, firme se fokusiraju na povećanje sopstvene konkurentnosti i vrednosti ponude. Leveridž resursa se ostvaruje zajedničkim korišćenjem informacija,

otvorenosti za nove ideje, učešćem u odlučivanju i rešavanju problema na svim organizacionim nivoima. Redefinisanje postojećih marketing strategija je neminovno i sve više oličeno u upravljanju strateški značajnim (ključnim) kupcima. Vodeći princip je 80%:20%. Kada 20% kupaca preduzeća obezbeđuje 80% njegove prodaje, onda tih 20% zaslužuje specijalni tretman. Cilj je razvijanje i održavanje novih, profitabilnih odnosa sa njima.

Upravljanje ključnim klijentima se bitno razlikuje u odnosu na tradicionalni pristup upravljanju kupcima i prodajom. Njegovo implementiranje u preduzeću zahteva angažovanje značajnih izvora i sposobnosti preduzeća, novih znanja i prakse menadžmenta, odnosno reinženjering brojnih poslovnih procesa i sistema. Zasniva se na složenim i vrlo suptilnim analizama vezanih za selekciju i odabir strateški značajnih kupaca, kreiranje programa za njihovo zadržavanje, kao i rešavanje brojnih i vrlo važnih organizacionih problema preduzeća. Razvijanje sofisticiranih pristupa za sagledavanje i efektivnije upravljanje performansama poslovanja, postaje neophodno, s obzirom da su koristi najčešće dugoročne i da ih je nekada teško sagledati.

Savremeni marketing pristup upravljanju odnosima sa kupcima podrazumeva gradjenje obostrano korisnih odnosa. Kupci sa kojima posluju savremena preduzeća su sve zahtevniji, ali i moćniji. Zahvaljujući svojoj pregovaračkoj snazi i moći, oni su u poziciji da biraju proizvođače i da preferiraju one sa kojima žele da uspostave dugoročne odnose. U mnogim industrijama njihova snaga je takva da zahteva značajno prilagodjavanje ponašanja proizvođača i uspostavljanje zatvorenih odnosa. U poziciji su da zahtevaju posebne aktivnosti od svojih proizvođača, da učestvuju u stvaranju vrednosti ponude i da sistem isporuke usklade sa svojim potrebama i mogućnostima. Za odnose sa takvim kupcima preduzeća koriste posebne načine upravljanja, upravljanje ključnim kupcima.

Medjutim, nisu svi kupci od strateškog značaja za preduzeće. Troškovi opsluživanja pojedinih kapacita prevazilaze prihode koji oni generišu. To su uglavnom neredovni kupci, koji kupuju u malim količinama, imaju velike zahteve u pogledu proizvoda i prodajnih usluga, neredovno plaćaju. Oni vrlo često postaju neaktivni i skloni su promenama. Uobičajeno je shvatanje da su strateški značajni kupci oni čije je učešće u ukupnoj prodaji proizvođača značajno, sa tendencijom povećanja u budućnosti. Oni u tom smislu i zahtevaju i zaslužuju specijalni tretman od preduzeća. Pristup ovakvim kupcima se pomera od transakcionog vodjenog ka odnosima vodjenog koji u fokusu ima kupce koji su izvor generisanja profita u budućnosti i sa kojima je validno razvijati dugoročne odnose. Razlike

između tradicionalnog i savremenog upravljanja kupcima mogu se sagledati na osnovu informacija iz pregleda 5⁶². Međutim, istraživanja pokazuju da troškovi opsluživanja ovakvih kupaca često premašuju prihode ostvarene od prodaje. Stalno preispitivanje profitabilnosti baze kupaca je stoga, neminovno, ali ujedno i vrlo teško i često praćeno rizikom.

Pregled 5. Tradicionalna i savremena paradigma upravljanja kupcima

	Tradicionalni pristup	Upravljanje ključnim klijentima
Obim prodaje	Varira	Prodaja je stabilna i ostvaruje se kroz brojne divizije prodavca
Predmet kupovine	Jezgro proizvoda/usluge	Jezgro proizvoda/usluge + uvećani proizvod
Vremenski horizont	Kratkoročni	Dugoročni
Koristi od kupovine	Niže cene i viši kvalitet	Niži ukupni troškovi, širi set koristi
Ciljevi prodajne snage	Maksimisanje prihoda, satisfakcija potrošača	Učvršćivanje strategijske pozicije dobavljača Niži ukupni troškovi firme kupca Povećanje učenja u odnosima Smanjenje neizvesnosti Upravljanje zavisnošću
Razmena informacija	Fokus na cene i atribute proizvoda	Usredsredjenost na zajedničko formulisanje strategijskih namera firmi i dugoročnih ciljeva
Interfejs firme prodavca	Prodajno osoblje je jedino zaduženo za uspostavljanje i održavanje odnosa sa potrošačima	Pored prodajnog osoblja, zaposleni iz ostalih sektora preduzeća su u interakciji sa kupcima i uključeni su timove prodaje
Interfejs firme kupca	Relativno mali broj kontakata u firmi kupca	Značajan broj zaposlenih firme kupca su u interakciji sa firmom prodavca
Relativna zavisnost	Varira, često asimetrična	Visok nivo medjuzavisnosti

Kreiranje zatvorenih i prisnih odnosa sa ključnim kupcima zasnovanih na poverenju i obostranom obavezivanju u cilju profitabilnijeg poslovanja sa njima, značajan je cilj. Upravljanje medjusobnom zavisnošću

⁶² Cannon, P.J., Narayandas, N., *Relationship Marketing and Key Account Management*, U :Handbook of Relationship Marketing, Sheth, N.J., Parvatiyar, A., Sage Publication, 200, str. 409.

je, takodje, važan cilj koji je u konačnom u funkciji ostvarenja prvog. Zavisnost prodavca uslovljena je značajnim kupovinama kupaca, a kupca visokom vrednošću ponude koju mu isporučuje dobavljač (prilagodjeni proizvod, ekstra usluge, efektivna isporuka. Razvijanjem zatvorenih odnosa smanjuju se transakcioni troškovi i kupca i prodavca.

Pristup upravljanja ključnim klijentima nije nov, jer se u teoriji i praksi marketinga istražuje i primenjuje nekoliko decenija. Analizom teorije i prakse KAM može se zaključiti da postoje različita objašnjenja navedenog pojma: upravljanje prodajom ključnim klijentima, upravljanje nacionalnim računima, nacionalni računi prodaje, strategijsko upravljanje klijentima, upravljanje glavnim klijentima, upravljanje globalnim klijentima i sl. Analizom sadržaja navedenih termina može se zaključiti da su oni u skladu sa orijentacijom preduzeća koja su ih koristila. Sa promenama u poslovnoj orijentaciji preduzeća dolazilo je i do zaokreta u upravljanju ključnim klijentima. Potvrda navedenog stava je promena poslovne orijentacije preduzeća, kada ona postaju multinacionalna ili globalna. Koncept upravljanja nacionalnim računima nije pogodan za globalna preduzeća. Poslednjih godina, uobičajeno je korišćenje termina upravljanje ključnim klijentima.

Evolucija KAM se odvija u nekoliko faza u zavisnosti od stepena saradnje i nivoa poverenja uključenih strana⁶³. Inicijalna faza u razvoju upravljanja je istraživanje (ispitivanje i privlačenje), a karakterišu je retki kontakti kupca i prodavca u cilju smanjenja troškova. Proizvodjači preferiraju kupce koji su lideri na svojim tržištima i koji će im obezbediti visok obim prodaje tokom dužeg vremenskog perioda. Nivo poverenja obe strane je nizak, te se komunikacija zadržava samo na osnovna komercijalna pitanja. U fokusu bazičnog (osnovnog) KAM-a je identifikovanje mogućnosti preduzeća za bolje razumevanje fokalnih kupaca. Iako nema većeg stepena vezivanja, jer kupci i dalje nastavljaju traženje za preduzećem koji nudi za njih najpovoljniju vrednost, ove odnose karakterišu strukturalne promene u odnosu na prethodne i veće izlaženje prodavca u susret zahtevima kupaca. Kooperativni KAM podrazumeva veći stepen poverenja kupca i prodavca, češće i sadržajnije komuniciranje njihovih funkcionalnih delova, veću razmenu informacija, uzajamno prilagođavanje organizacionih sistema i procedura. Poslovne veze se transformišu u mreže, koje daju novu snagu vezama. U medjuzavisnom KAM-u kupci posmatraju prodavce kao strategijski resurs. Karakteriše ih razmena poverljivih informacija i

⁶³ McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D., *Key Customers, How to Manage them Profitably*, Butterworth Heinemann, 2001, STR. 265.

zajedničko angažovnije u rešavanju problema. Komuniciranje se odvija na svim nivoima između odgovarajućih organizacionih delova. Postoje, međutim i velike razlike koje, ukoliko se ne prevaziđu mogu prekinuti ovu poslovnu saradnju. Integrisani KAM znači izuzetno veliku sinergiju kupaca i prodavaca koja se ne može ostvariti izvan ove saradnje. Nezavisne aktivnosti partnera su veoma retke, formiraju se krosorganizacioni timovi koji obavljaju ključne aktivnosti, kreiraju se integrisani elektronski sistemi podataka, razmena informacija je kontinuirana, a poslovni planovi zajednički. Ne treba, međutim, shvatiti da jedna faza isključuje drugu, već da se one selektivno primenjuju u zavisnosti od konkretnog kupca i vremena. Strategijski pristup je neophodan, jer ulaganje vremena, energije i resursa mora biti opravdano imajući u vidu dugoročne interese preduzeća.

Upravljanje ključnim kupcima je efikasnije ako se adekvatno definišu ključne aktivnosti, učesnici u procesu upravljanja, potrebni resursi i formalizuju odnosi. Prva dimenzija ukazuje na interorganizacioni aspekt, a ostale tri na intraorganizacioni.

Aktivnosti koje proizvođači mogu obavljati za svoje ključne kupce su različite. Oni mogu biti uključeni na različite načine i sa različitim intenzitetom u obavljanju pojedinih aktivnosti: u kreiranju proizvoda prilagodjenog zahtevima kupaca, u analizi vrednosti i troškova odnosno određivanju cene, u prikupljanju i razmeni informacija, u preuzimanju određenih poslovnih procesa, u interaktivnom komuniciranju koje uvećava ukupnu vrednost za kupca i sl. U upravljanju odnosima sa ključnim kupcem preduzeće je uključeno mnogo više u odnosu na prosečnog potrošača. To je proaktivno reagovanje u kome su neke aktivnosti inicirane od kupca a neke od prodavca. Efikasnost upravljanja odnosima sa ključnim kupcima uslovljena je sposobnošću preduzeća da što više prilagodi aktivnosti odgovarajućim kupcima. To su aktivnosti usmerene na kreiranje vrednosti za klijenta (prilagodjavanje proizvoda, cene, načina isporuke i komuniciranja), spremnosti da se razmenjuju informacije i omogućiti odgovarajuće angažovanje samog kupca. Mnoga preduzeća menjaju svoje organizacione resurse u skladu sa potrebama strateški značajnih kupaca i spremna su na deljenje resursa u cilju njihovog efikasnije korišćenja.

Aktivnosti preduzete u procesu upravljanja ključnim kupcima podrazumevaju značajne investicije prodavca i kupca. Zato su ključna strateška pitanja širina i tipovi investicija koje je opravdano uložiti. One mogu biti male, ad hoc preduzete, ali i brojne, česte, značajne i vrlo specifične, i uključuju administrativne procedure, finansijske procese, podelu informacija, prilagodjavanje ili čak personalizovanje proizvoda, proizvodnih procesa, organizacionog ponašanja. Tipovi i priroda investicija

učinjenih od obe strane zavise od trajanja i stadijuma u razvoju odnosa. Vreme povraćaja tih investicija može biti veoma dugo, i teško za anticipiranje i merenje. Istraživanja pokazuju (4, str. 29-37) da prilagodjavanja i adaptacije uključenih strana podstiču recipročne adaptacije i produbljavanje medjuzavisnosti koja je krucijalna za uspeh upravljanja strategijski značajnim kupcima. Zajedničke investicije vezuju kupca i prodavca, povećavaju poverenje, olakšavaju kooperaciju. Takodje je važna ravnoteža moći.

Za uspeh upravljanja ključnim kupcima značajno je analizirati ulogu svakog učesnika uključenog u ove procese i odnose. S obzirom da su uključeni kadrovi različitog profila i iz različitih funkcionalnih područja bitno je sagledati njihove uloge i interakcije, vertikalnu i horizontalnu koordinaciju. Specijalisti, članovi tima, locirani su u čitavoj organizaciji i na različitim nivoima. Uključenost top menadžmenta u upravljanje ovim odnosima je veoma bitna za uspeh odnosa. Na to upućuju rezultati empirijskih istraživanja kojima su bila obuhvaćena preduzeća iz SAD i Nemačke. Zaključci koji proizilaze iz ovih istraživanja pokazuju da je u kompanijama sa intenzivnom krosfunkcionalnom koordinacijom i uključenošću različitih specijalista upravljanje ključnim kupcima sinhronizovano i proaktivno. Razvijene su odgovarajuće procedure, formalne i neformalne. Top menadžeri su uključeni u proces kreiranja programa i upravljanje odnosima.

Angažovanje resursa u procesu upravljanja ključnim kupcima je kritično za uspeh odnosa. Ukoliko postoji odgovarajuća saradnja na svim nivoima organizacije korišćenje resursa je efikasnije. Pogrešno je shvatanje da je dovoljno angažovati odgovarajuće resurse marketinga, kao funkcionalnog područja, ne uključujući ostale. Pristup ostalim resursima je presudan za uspeh odnosa. Da bi se razvio snažan odnos s kupcima, orijentacija na odnose mora prožeti vrednosti i norme organizacije. Drugi autori ističu da su medjuzavisnost korporativne kulture i klime značajani resursi koji razvijaju odnose.

Formalizacija procesa upravljanja ključnim kupcima doprinosi unapredjenju kvaliteta odnosa. Potrebno je definisati linije izveštavanja i formalnih veza ismedju odeljenja, utvrditi budžet i razviti formalne direktive za upravljanje. Programi koje karakterišu formalizovane veze izmedju pojedinih delova, trošenje budžeta, dokumentacija procesa i standardizovana uputstva za upravljanje su uspešniji od neformalizovanih.

7.2. Prilagodjavanje organizacione strukture preduzeća upravljanju ključnim kupcima

Rastući značaj i primena KAM u preduzećima doveli su do velikih promena u marketing organizaciji. “Organizaciona struktura je možda najinteresantniji i najkompleksniji deo KAM”⁶⁴. Ukoliko je neadekvatna, ona može da sputava koordinisano upravljanje značajnim kupcima, pa decentralizovani delovi preduzeća ne mogu izaći u susret njihovim zahtevima. Brojne studije to potvrđuju. Anketiranje 340 menadžera u Nemačkoj pokazalo je da su strukturne i systemske barijere identifikovane kao najvažnija ograničenja za implementaciju marketing odnosa (19,9 %).⁶⁵ Stvaranje organizacije koja prati promene i obezbeđuje adekvatnu poziciju marketinga i svih funkcionalnih oblasti, postaje nužno.

U strukturiranju organizacije u cilju podržavanja marketing odnosa, javlja se dvostruka dilema. Prva - da li aktivnosti razvijanja odnosa sa potrošačima i ostalim ključnim partnerima poveriti samo marketing funkciji, što za posledicu može imati lošu sinhronizaciju u delovanju na tržištu. Druga dilema je da li ove aktivnosti proširiti na druga funkcionalna odeljenja, usled čega može doći do svesnog izbegavanja odgovornosti ili prenošenja na druge. U rešavanju ovih dilema, identifikovani su različiti tipovi odnosa i usaglašavanja strukture sa orijentacijom na odnose. Tradicionalna organizaciona struktura i njena sposobnost nametanja jasnih kompetencija sa slabom koordinacijom, postaje neodgovarajuća. Ona je previše čvrsta i rigidna i ne može da obezbedi responzivnost i fleksibilnost na zahteve potrošača i ostale izazove okruženja.

U izboru tipa strukture preduzeća koje je usredsređeno na odnose, neophodno je odabrati odgovarajući stepen specijalizacije, standardizacije, koordinacije, formalizacije, decentralizacije, kontrole, diferencijacije/integracije.⁶⁶ Stepem inkorporiranja navedenih aspekata determiniše konačnu strukturu. U analizu treba uključiti i značaj potrošača za preduzeće, tip i veličinu preduzeća, njegove interne mogućnosti i slabosti, zahteve zaposlenih. Pri tome se moraju imati u vidu postojanje različitih

⁶⁴ Kempeners, M.A., Hein, W., Van de Hart, *Designing Account Management Organization*, Journal of Business & Industrial Marketing, 14 (4), (1999), p. 310-327.

⁶⁵ Na drugom mestu, po istom istraživanju su kultura i stil - 17,10%, slede kooperacija -13,4%, tržišna orijentacija -10,65%, Tržišni know-how - 9,72%, liderstvo - 8,80%, resursi i motivacija oba po 6,02%, kvalifikacija - 5,09, vizija i strategija, 3,24%. Navedeno prema: Bruhn, M., *Relationship Marketing, Management of Customer Relationship*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, (2003), p. 177.

⁶⁶ Ranchhod, A., op.cit., p. 133.

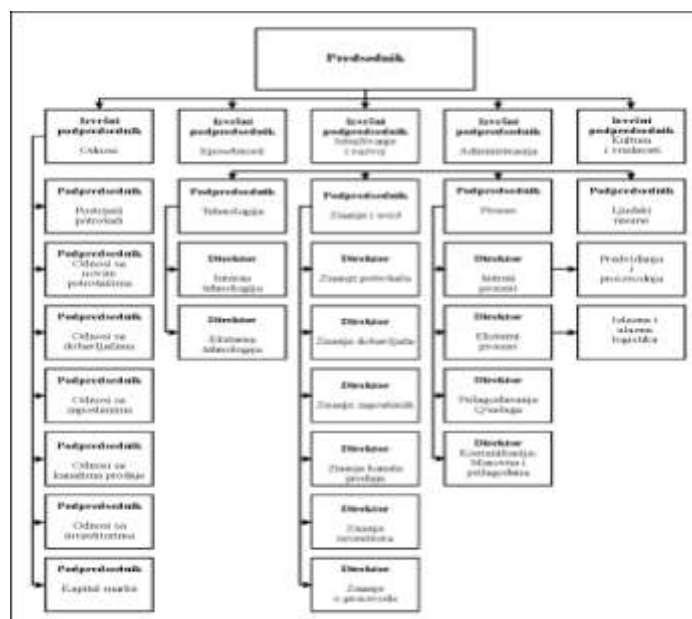
veština departmana koje treba stimulisati i podržavati. Centralizacija i formalizacija ograničavaju integraciju i korišćenje znanja, smanjuju razumevanje i komunikaciju između različitih funkcija. To vodi međufunkcionalnim konfliktima, slaboj efikasnosti i lošim performansama.

Uspeh u usaglašavanju marketing strategije i organizacionog dizajna preduzeća, podrazumeva sledeće promene:

- Promene od kreiranja proizvoda ka kreiranju platforme – transformacija od kreiranja proizvoda ka kreiranju platforme izazov je za marketing proces koji se oslanja na razvijanje novih modela i metoda koji determinišu kako varijetet proizvoda, tako i promene u dizajniranju modularne arhitekture;
- Širenje ciljeva segmentacije tržišta – fleksibilnost modularne arhitekture omogućava leveridž širokog ranga varijacija proizvoda u cilju uspešnijeg opsluživanja malih segmenata i masovno prilagođavanje proizvoda za individualne potrošače;
- Rast korišćenja fleksibilne arhitekture za upravljanje tržišnom neizvesnošću – fleksibilna modularna arhitektura zasnovana na novim tehnologijama omogućava proaktivnost marketing procesa u oblikovanju percepcija potrošača i definisanje dimenzija prostora koje će zauzimati novi proizvodi;
- Integracija marketinga sa drugim funkcijama. Prihvatanje marketing procesa zasnovanog na modularnoj arhitekturi zahteva izmenu procesa planiranja i razvoja u cilju integrisanja širokog seta detaljnih funkcionalnih aktivnosti.

U dizajniranju savremene organizacije i inkorporiranju promena u organizacione procese, moguće je identifikovati četiri razvojne tendencije: osnivanje decentralizovanih jedinica, intenziviranje procesne orijentacije, jačanje preklapanja funkcija i saradnje, ekspanzija kompetencija u donošenju odluka. To vodi tranziciji od funkcionalne ka hibridnoj, a posebno procesnoj organizacionoj strukturi koja omogućava bolji tok informacija i veću fleksibilnost u rešavanju problema potrošača. Jedna forma organizovanja za potrebe marketing odnosa prikazan je na slici 12. Takva organizacija podrazumeva strukturiranje organizacije oko stejkholdera, pri čemu je potrošač prvi među jednakim, integrisanje stejkholdera u poslovne procese, razumevanje važnosti sposobnosti za unapređivanje odnosa sa njima kao i kreiranje serije odnosa zasnovanih na poverenju, vodeći računa o eventualnim zloupotrebama.

Slika 12. Dizajniranje organizacije prilagođene marketingu odnosa



Izvor: Gordon, I., *Organizing for Relationship Marketing*, u knjizi: *Hanbook of Relationship Marketing*, Editors, Sheth, N.J., Parvatiyar, A., op.cit., p. 521.

U prilagodavanju organizacionog dizajna, *McKinsey Consulting Group* je razvija koncept kontinuiranog redizajniranja koji funkcionalnu organizaciju postepeno transformiše u procesnu. Najpre je neophodno transformisati vertikalnu strukturu u horizontalnu koja zadržava funkcije, ali se stvaraju krosfunkcionalni timovi. Na kraju se sve aktivnosti grupišu oko procesa, ali se zadržavaju pojedine funkcionalne jedinice u cilju obezbeđenja ekonomije obima i zadržavanja sposobnosti. Organizacija sa kompletno procesno vođenom strukturom izrazito je transformisana. Sve aktivnosti su strukturirane u procese kojima upravljaju timovi. Oni su multifunkcionalni i uključuju članove sa potrebnim sposobnostima.

8. STRATEGIJE I PROGRAMI LOJALNOSTI POTROŠAČA

8.1. Strategije lojalnosti

Upravljanje lojalnošću ključni je zadatak preduzeća. Zaokreti potrošača prema marketing ponudi konkurencije mogući su i nastaju kao posledica promena u oceni vrednosti, konkurentskih pritisaka i lojalnosti većem broju marki. Zadatak je menadžmenta da te zaokrete svede na prihvatljivu meru i lojalne potrošače duže zadrži i stimuliše na ohrabrivanje drugih da probaju određenu marku. Usredsređivanje na izgrađivanje i održavanje lojalnosti veoma često ne vodi profitabilnosti. Profitabilnost kao cilj može biti u koliziji sa visokim stopama lojalnosti ukoliko su uslovljene velikim ulaganjima u strategije i programe lojalnosti. To slabi vezu između profita i lojalnosti. Istovremeno upravljanje lojalnošću i profitabilnošću obezbeđuje superiorne performanse i željenu tržišnu poziciju. Izbor strategije i programa lojalnosti, koji usaglašava ciljeve preduzeća i potrošača, daje najbolje rezultate.

Ne postoji jedan pravi način da se profitabilno upravlja lojalnošću. Neophodni su različiti pristupi i strategije u zavisnosti od delatnosti preduzeća, njegove finansijske snage, profila potrošača. Osnov sinhronizacije upravljanja lojalnošću i profita su sofisticirane informacije u cilju sagledavanja troškova opsluživanja segmenata/potrošača, tekućeg i budućeg ponašanja potrošača, uzroka napuštanja. Integrisanje ovih informacija pomaže stvaranju kompletne slike o potrošaču o relevantnim aspektima ponašanja. One su osnov racionalne segmentacije potrošača i izbora strategija i programa lojalnosti. Dublje razumevanje potrošača osposobljava preduzeće da zadovolji prikrivene aspiracione potrebe koje se ne mogu zadovoljiti cenovnim popustima i povraćajima gotovine. Zauzvrat, lojalnost stava klijenta se takvim nagradama može značajno ojačati, jer ih opaža kao vrednije u odnosu na druga preduzeća. Identifikovanje potrošača

koji generišu visoke profite ključno je za razvijanje uspešnih strategija i razvijanja dugoročnih odnosa. Marketing akcije bi trebale da opravdaju pozitivan prinos od investicija u konkretnog potrošača. Mera koja bi trebalo da pomaže u sinhronizovanom upravljanju lojalnosti i profitabilnosti je buduća vrednost potrošača (CLV – customer lifetime value).

Održive strategije lojalnosti pronalaze optimalan balans između dejstva faktora koji motivišu i faktora koji demotivišu potrošače da budu lojalni.⁶⁷ Oportunizam potrošača važan je faktor koji demotiviše lojalno ponašanje, a odnosi se na težnju potrošača da kupovinom dobije veću personalnu vrednost. Oslabiti oportunizam potrošača jedan je od najtežih zadataka menadžera. Diferenciranje potrošača u pogledu jačine oportunizma osnov je takvih težnji u cilju investiranja u izgrađivanje prisnih i kooperativnih personalnih odnosa, kreiranja etičkih barijera za promenu marke i preduzeća i jačanje komunikacije sa lojalnim potrošačima. Važna prepreka lojalnosti je i izražena težnja potrošača ka raznovrsnosti u kupovini i posedovanju većeg broja marki. Jačanje potrebe za konzistentnošću u kupovini i slabljenje potrebe za varijetatom ključni su načini za eliminisanje ove prepreke lojalnosti. To se može postići pojednostavljenjem ponovnih kupovina, stvaranjem raznih ugodnosti (online kupovina), upravljanjem žalbama i reklamacijama.

Autonomnost važna je karakteristika savremenog potrošača koja za posledicu ima njegovu osetljivost na pokušaje preduzeća da ograniči slobodu izbora. To je kontradiktorno sa težnjom za održavanjem lojalnosti. S druge strane, veoma izražena je potreba i težnja za socijalizacijom i socijalnom integracijom i sticanjem sigurnosti na toj osnovi. Kombinovani pristup u usaglašavanju ove dve težnje neophodan je i podrazumeva podržavanje individualnosti - personalizacijom ponude i komunikacije, a razvijanjem klubova i zajednica potrošača, u cilju stimulanja socijalizacije.

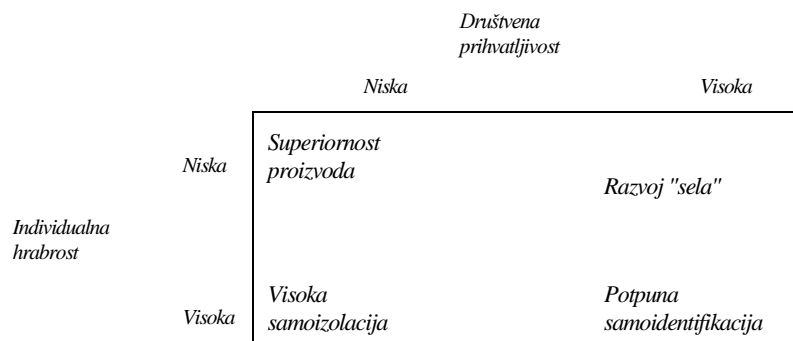
Održavanje lojalnosti zavisi od uspeha preduzeća u postavljanju visokih barijera za prelazak potrošača, obezbeđenja socijalne integracije potrošača u tzv. "zajednice" koje oblikuju i razvijaju izbor potrošača i negovanju jedinstvenog stila života koji kombinuje "izolovanje" i "zajednice" potrošača (slika 13). Vertikalna dimenzija pokazuje jačinu individualnih preferencija potrošača prema određenim markama. Horizontalna dimenzija ilustruje društvenu prihvatljivost proizvoda u sredini u kojoj žive potrošači i nivo integrisanja potrošača u zajednice koje obezbeđuju podstrek (pasivno ili promocijom) da ostanu lojalni. Superiornost performansi proizvoda najslabija je forma lojalnosti i reflektuje

⁶⁷ Diller, H., op.cit., p. 39-43.

tradicionalni pogled na lojalnost po kome je visok kvalitet marke dovoljan za generisanje lojalnosti marki.

Najviši nivo lojalnosti je visoka (potpuna) samoidentifikacija koju karakterišu sopstveni koncepti vrednosti koje je potrošač duboko socijalizovao, a čiji je deo i marka (primer religioznih institucija). Ostale alternative su determinisana samoizolacija, gde je želja potrošača da uspostavi emocionalnu vezu sa markom, i razvoj "sela", gde je potrošač zaštićen od spoljašnjih uticaja.

Slika 13 . Strategije lojalnosti



Izvor: Oliver, R.L., op.cit., p. 40.

Potpuna samoidentifikacija predstavlja potpunu lojalnost koju ne mogu dostići sva preduzeća. Njeno stvaranje podrazumeva da firma može da izgradi i održi identitet proizvoda u odnosu na agresivnu konkurenciju. Ukoliko to ne može, kao što je slučaj u brzo rastućim industrijama, u kojima je inovacija proizvoda brza i česta, onda ona mora pribeći strategiji niskih cena (npr. on-line industrija). Ključno je izabrati tržišne segmente za koje preduzeće može profitabilno kreirati programe lojalnosti. Ukoliko je to nemoguće, preduzeća bi trebalo da se usmere na osnovni nivo zadovoljavanja klijenata.

8.2. Programi lojalnosti potrošača

8.2.1. Ciljevi i karakteristike programa lojalnosti potrošača

Programi lojalnosti potrošača su integralni deo marketing strategija. Oni sadrže kombinaciju mera kojima se nagrađuje i stimuliše tekuće i buduće ponašanje potrošača (veličina i učestalost kupovine,), odnosno kreira

dodatna vrednost za potrošače⁶⁸. Programi lojalnosti porošača, međutim, nisu tvorevina današnjih strategija. Britanski maloprodavac *Sainsbury* je još 70-tih godina prošlog veka imao opsežan program stimulisanja potrošača koji kupuju često i u velikim količinama. Sredstva na kojima se zasnivaju današnji programi lojalnosti su, međutim, raznovrsnija i složenija, a njihovo kombinovanje zasnovano je na sofisticiranim marketing analizama [Pregled 6]⁶⁹. Osnovni postulat savremenih programa lojalnosti je stavljanje potrošača središte pažnje, a ne samog programa.

Pregled 6. Poređenje savremenih i tradicionalnih programa lojalnosti potrošača

<i>Dimenzija</i>	<i>Dosadašnji programi lojalnosti: program je u središtu pažnje</i>	<i>Sadašnji programi lojalnosti: potrošač je u središtu pažnje</i>
<i>Nivo operacionalizacije</i>	Agregatni nivo	Nivo klijenta
<i>Tip programa</i>	Standardizovan, zasnovan na upotrebi ili potrošnji	Podređen, zasnovan na tipu upotrebe ili potrošnje
<i>Šema nagrađivanja</i>	Standardni i uniformni, usmeren ka izazivanju ponovne kupovine	Personalizovan i relevantan, teži da utiče na promene u određenom ponašanju ili nagrađivanju stava
<i>Opcije nagrađivanja</i>	Minimalni	Višestruki (obično se realizuju kroz partnerstva i alijanse)
<i>Mehanizam nagrađivanja</i>	Reaktivan	Reaktivan + proaktivan
<i>Tip nagrade</i>	Opipljive	Opipljive + omogućavanje da se dožive određena iskustva
<i>Cilj programa</i>	Povećanje tržišnog učešća, povećanje prihoda, izgradnja lojalnosti ponašanja kroz ponovljene kupovine	Povezivanje lojalnosti sa profitabilnošću, uticanje na lojalnost ponašanja, gajenje lojalnosti stava
<i>Korišćena merila za kontrolu programa</i>	RFM, PCV, SOW*	CLTV
<i>Upotreba tehnologije i analitičkih tehnika</i>	Minimalna	Ekstenzivna

*RFM: vreme, frekvencija, monetarna vrednost; PCV: vrednost potrošača u prethodnom periodu; SOW: učešće u ukupnim kupovinama.

⁶⁸ Veljković, S., Gligorijević M., *Kreiranje dodatne vrednosti za potrošače*, Društvo za marketing, Ekonomski fakultet, Niš, redaktor: Stanković, Lj., 2001, str. 165-175.

⁶⁹ Kumar, J., Shah, D., *Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st century*, Journal of Retailing, 80, 2004, pp. 317-330.

Usaglašenost programa sa strategijskim ciljevima preduzeća uslov je stvaranja dugoročne lojalnosti potrošača i dobijanja atraktivnih prinosa. Ključni ciljevi razvijanja programa lojalnosti potrošača su⁷⁰:

- Generisanje dugoročne lojalnosti potrošača - lojalnosti ponašanja i lojalnosti stava;
- Povećanje efikasnosti programa (sagledavanjem odnosa koristi i troškova pre i posle implementacije mehanizma nagrađivanja);
- Povećanje efektivnosti programa (kreiranje veće vrednosti za potrošače);
- Usaglašavanje vrednost - vrednosti potrošača za preduzeće i preduzeća za potrošača.

Generisanje dugoročne lojalnosti potrošača podrazumeva ostvarenje lojalnosti ponašanja i lojalnosti stava (Slika 14). Lojalnost ponašanja koja se meri doslednošću ponovne kupovine nije dovoljan i relevantan pokazatelj lojalnosti, zbog slučajnih kupovina, prefereiranja različitih pogodnosti i niske cene. Mnogi programi lojalnosti zasnovani su na nagradama i popustima za potrošače, što je nedovoljno za zadržavanje svih potrošača. Pozitivan stav nije garancija ponovne kupovine fokalne marke ukoliko je takav stav jači prema drugoj marki. Dugoročna lojalnost rezultat je intenziteta pozitivnog stava potrošača i jake diferencijacije stava prema drugim markama. Ona je funkcija isporučene vrednosti potrošačima čije su individualne percepcije uslovljene stepenom uključenosti potrošača u proces kupovine, performansama proizvoda (posebno njegova jedinstvenost). U situacijama niske uključenosti potrošača u proces kupovine, lojalnost je uslovljena opipljivim atributima i koristima. Obrnuta je situacija u slučaju značajnog angažovanja potrošača u proces odlučivanja o kupovini.

⁷⁰ Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, R.J., Coote, V.L., *Involvement, Satisfaction, and Brand Loyalty in a Small Business Services Setting*, Journal of Business Research, 2007, Vol. 60, pp. 1253-1260; Kumar, V., Reinartz, J.W., *Customer Relationship Management, A Database Approach*, Wiley, 2006, STR. 164-166.

Slika 14. Analiza stava

Diferencijacija stava

Jačina stava	Niska	<p><i>Ćelija 4</i> Nizak relativni stav Moguća lojalnost ećem broju marki</p>	<p><i>Ćelija 1</i> Visok relativni stav Visoka lojalnost stava</p>
	Visoka	<p><i>Ćelija 3</i> Najniža lojalnost stava Jaka potreba za negovanjem stava</p>	<p><i>Ćelija 2</i> Visok relativni stav Dobra prilika za jaćanje lojalnosti stava</p>
		Niska	Visoka

Izvor: Kumar, J., Shah, D., *Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st century*, *Journal of Retailing*, 80, 2004, pp. 317-330.

Ostvarivanje efikasnosti je vaćan cilj upravljanja programom lojalnosti potrošaća jer se u praksi često dećava da su ulaganja u mehanizam nagrađivanja veća od generisanih koristi. Da bi bio efikasan, program mora generisati promene u ponaćanju potrošaća i stvoriti visoke izlazne barijere povećanjem troćkova prelaska potrošaća na nove marke. Promene u ponaćanju potrošaća mogu biti merene na različite naćine: velićinom i frekvencijom kupovine, povećanjem ućećća fokalne marke u ukupnoj prodaji individualnom potrošaću, osetljivoćću na cenu, trajanjem lojalnosti. Ukupna korist za potrošaće treba da bude veća od koristi pre targetiranja programom lojalnosti. Zahvaljujući karticama lojalnosti, *Safeway ABC* je ostvario ućtede od 50 miliona dolara, što je trebalo da bude uloćeno u smanjivanje cena. Kartice lojalnosti su, međutim, često na meti kritićara zbog navoćdenja i forsiranja potrošaća na kupovine i prikupljanje potrebnog broja poena.

Upravljanje efektivnoćću programa lojalnosti usmereno je stvaranje intenzivnog feedback-a sa potrošaćima i isporuke željene vrednosti. Interakcija sa potrošaćima omogućava intenzivnu komunikaciju i upoznavanje njihovih preferencija, prevoćdenje ponovnih kupovina u rutinske, zbog ćega se rizik u stvaranju vrednosti smanjuje. Na taj naćin, programi lojalnosti potrošaća postaju vaćno sredstvo za kumulativno generisanje informacija o individualnim potrošaćima, njihovom ponaćanju, preferencijama i sticanje znanja na osnovu njih. Implementacijom strategije zasnovane na vrednim informacijama, ostvaruju se obostrane koristi. Potrošaći dobijaju vrednost koju traće, a preduzeća zadrćavaju potrošaće sa prihvatljivim troćkovima.

Usaglašavanje vrednosti odnosi se na postizanje odgovarajućeg odnosa između troškova opsluživanja pojedinačnih potrošača i vrednosti koju generišu preduzeću. Uspešni programi lojalnosti polaze od toga da potrošače treba diferencirati polazeći od veličine kupovina i budućih percepcija i potencijala. Da bi obezbedili atraktivne prinose na ulaganja u zadržavanje svojih klijenata, provajderi *wireless* usluga ih diferenciraju u zavisnosti od vrednosti koju generišu preduzeću: poslovni kupci i individualni klijenti; potrošači koji imaju veće zahteve u pogledu tražene vrednosti i koje je teže zadovoljiti od onih čiji su zahtevi manji, itd.

8.2.2. Razvijanje profitabilnih programa lojalnosti potrošača

Uspešni programi lojalnosti polaze od toga da različiti potrošači različito percipiraju stimulanse i da je u njihovom stvaranju neophodno sagledati dugoročan odnos između koristi i troškova. Razvijanje profitabilnih programa lojalnosti determinisano je delovanjem brojnih faktora koji se mogu svrstati u sledeće grupe: karakteristike programa lojalnosti, potrošača (tržišta) i samog preduzeća (veličina tržišta koje opslužuje, širina portfolia proizvoda). Uvažavanje međusobnog delovanja ovih faktora omogućava ostvarivanje željenog prinosa.

Sredstva i mere na kojima se zasnivaju programi lojalnosti potrošača značajno opredeljuju njihovu profitabilnost. Programi se razlikuju prema atraktivnosti, odnosno koristi koje pružaju potrošačima (hard ili soft nagrade, aspiraciona vrednost), ali i prema troškovima koje generišu. Za preduzeće je važno da balansira kratkoročne i dugoročne ciljeve programa i usaglašava ih sa ciljevima potrošača. Koristi za potrošače mogu biti: utilitarističke (novčane uštede), hedonističke (istraživanje i zabava) i simboličke koristi (priznanje i društvene koristi)⁷¹. Ova podela programa lojalnosti potrošača korespondira sa podelom na: programe popusta koji su usmereni na zadržavanje kupca nižom cenom, bonus programe koji obuhvataju nagrađivanje potrošača za obavljenju kupovinu, programe koji dodaju vrednost lojalnim potrošačima, najčešće visokim nivoom usluga⁷².

Utilitarističke koristi su prvenstveno vezane za funkcionalne i kognitivne pogodnosti, kao što su: ušteda, vreme, novac, napor. Finansijske uštede (sniženje cena, besplatni proizvodi, povlašćeno tretiranje) se od strane

⁷¹ Mimouni-Chaabane, A., Volle, P., *Perceived Benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies*, Journal of Business Research, 2010, Vol. 63, pp. 33.

⁷² Kumar, V., Reinartz, J.W., citirani rad, str. 90.

potrošača percipiraju kao visoko vredne. One smanjuju troškove kupovine i vode automatizmu u procesu odlučivanja⁷³. *Star Aljansa* je poznata po opsežnim programima nagrađivanja putnika što je doprinelo da postane jedna od najvećih mreža avio kompanija u svetu. Uvođenjem desetog besplatnog sendviča, lanac brze hrane *City Bagels* je značajno povećao obim prodaje i stopu zadržavanja potrošača. Značajne utilitarističke koristi potrošačima se mogu obezbediti putem različitih usluga, kao što su: rezervacije, olakšice u plaćanju, prioriteti u kupovini. Značajno je iskustvo *Volkswagen* kompanije sa svojim *Club and Card* programom u građenju odnosa sa potrošačima. Sakupljene poene, vlasnici automobila mogu iskoristiti za servisiranje automobila, kupovinu vozila ili prateće opreme. Kumulativno iskustvo potrošača sa markom i njenim opipljivim i neopipljivim performansama značajno povećava poverenje u marku jer je to važna determinanta ponašanja potrošača u procesu evaluacije alternativnih marki⁷⁴.

Hedonistička vrednost programa lojalnosti potrošača proizilazi iz iskustvenih, emocionalnih i ličnih pogodnosti. One mogu biti povezane sa samom kupovinom, informisanjem pre kupovine ili povećanjem tzv. biheviorističke lojalnosti⁷⁵, odnosno zadovoljavanjem potreba za radoznalošću, probom novih proizvoda, istraživanjem, zabavom, informisanjem o aktuelnim vrednostima. Isporuka hedonističke vrednosti omogućava potrošačima uživanje u jedinstvenim iskustvima koje drugačije ne bi mogli da dožive (vožnja *Jaguara* jedan dan, odlazak u *Disney*, ili operu, poseta i fotografisanje u kućnoj atmosferi - *Neuman Markus*).

⁷³ Bolton, R., Kannan, Pk., Bramlett, M., *Implication of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value*, Journal of Academy Research, 2004, Vol. 32, No. 3, pp. 271-292.

⁷⁴ Đukić, S., Zbornik radova: *Holističko upravljanje markom zasnovano na poverenju i emocionalnoj privrženosti potrošača*, Tematski zbornik: Razvijanje konkurentske prednosti u procesu evropskih integracija, 2008, str. 121.

⁷⁵ Mimouni-Chaabane, A., Volle, P., *Perceived Benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies*, Journal of Business Research, 2010, Vol. 63, pp. 32-37; Jones, M.A., Reynold, K.E., Arnold M.J., *Hedonic and Utilitarian Shopping Value, Investigating Differential Effects on Retail Outcomes*, Journal of Business Research, 2006, Vol. 59, No. 9, pp. 974-981.

Potrebe potrošača za samopoštvanjem i društvenim prihvatanjem, proizilaze iz neopipljivih karakteristika ponude i predstavljaju najvažnije simboličke vrednosti programa lojalnosti. Obezbeđenjem simboličkih koristi stvaranjem jedinstvenog doživljaja u korišćenju proizvoda i njegovom posedovanju, potrošači, članovi programa se osećaju da ih preduzeće tretira bolje od onih koji to nisu. Oni sebe smatraju privilegovanim potrošačima koji se identifikuju sa ostalim članovima programa sa kojima dele zajedničke vrednosti. Diferenciranjem potrošača prema psihografskim karakteristikama (interesovanja, aktivnosti), efekti programa lojalnosti se povećavaju.

Pružanje nezaboravnih iskustava ima veće efekte na lojalnost potrošača od standardnih nagrada (poklona, sniženja, popusta). Kreativnost savremenih programa lojalnosti veoma je izražena, jer daju primat neopipljivim nagradama. Jedinstvene nagrade koje unapređuju životni stil tiču se snova i neispunjenih aspiracija potrošača. Lanac *La Quinta Hotel* omogućava svojim gostima ekspediciju splavom, a *American Super Laundry*, lanac perionica, nudi klijentima sa prosečnim dohotkom priliku da povedu celu svoju porodicu u *Disneyland*⁷⁶. Na taj način ostvaruju se ciljevi potrošača na mnogo većem nivou što vodi zadovoljstvu koje se opipljivim nagradama teško postiže. Strategijski cilj je ostvarenje prifitabilnosti i očuvanje lojalnosti stava.

Diferenciranje programa lojalnosti za pojedine potrošače ključno je za njihov uspeh. Operacionalizacija programa na agregatnom nivou potrošača najčešći je uzrok njihovog neuspeha i slabe profitabilnosti⁷⁷. Oni su zasnovani na tekućem ponašanju potrošača u kupovini i usmereni na vrednovanje ukupne potrošnje, ne uzlazeći u njen kvalitet potrošnje (marže pojedinih proizvoda/usluga mogu biti različite, klasa putovanja). Nagrađivanje potrošača za njihove akcije danas – tekuća nagrada ili prošle akcije – odložena nagrada, zanemaruje buduće intencije i potencijal potrošača. To je bio i jedan od razloga njihovog neuspeha. Posledice toga su vezivanje potrošača više za odgovarajući program nagrađivanja, a manje za marku i preduzeće. Programi učestalosti (*frequency programi*) su primer takvih programa jer su obezbeđivali nagrade kupcima koji kupuju češće i u većim količinama. Istraživanja koja su obuhvatila preduzeća visoke tehnologije, maloprodaje i finansijskih usluga pokazala su malu korelaciju između lojalnosti ponašanja i profitabilnosti - ispod 0,5⁷⁸.

⁷⁶ Kumar, J., Shah, D., citirani rad, str. 317-330.

⁷⁷ Đukić, S., *Upravljanje marketingom odnosa sa potrošačima*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš, 2006, str. 121.

⁷⁸ Isto, str. 160.

Karakteristike potrošača, a posebno informacije o distribuciji profitabilnosti unutar baze potrošača su ključne za ostvarenje ciljeva programa lojalnosti potrošača. Ona se razlikuje u zavisnosti od pripadnosti preduzeća određenoj grani. U nekim industrijama, vrednost unutar tržišnih segmenata (individualni potrošači ili poslovni kupci) je prilično slična (npr. benzin). Finansijski sektor, s druge strane, poznat je po velikim razlikama u profitabilnosti pojedinačnih potrošača, odnosno tržišnih segmenata. Zbog toga mehanizam mera u programima sve više prilagođava individualnim potrošačima. Takvi programi imaju veće šanse za uspeh jer ih potrošači doživljavaju kao relevantne i visoko vredne⁷⁹. Osnov za personalizaciju je dugoročna vrednost potrošača, kojom se nastoji da utiče na promene u određenom ponašanju ili nagrađivanju stava.

Obeležja proizvoda (npr. trajnost, opipljivost), širina i dubina portfolia proizvoda preduzeća, značajno utiču na izbor mehanizama za stimulisanje lojalnog ponašanja potrošača. Zbog problema u upravljanju tražnjom (zbog karakteristika usluga), mnoge uslužne kompanije razvijaju raznovrsne programe nagrađivanja svojih klijenata (avio kompanije, hoteli i zdravstvo). Troškovi tih programa su, međutim, različiti. Tako, na primer, hoteli su u mogućnosti da gostima koji češće koriste njihove usluge ponude brojne pogodnosti, sa malim marginalnim troškovima. Postizanje efikasnosti programa je realnije u preduzećima sa većim varijetetom proizvoda, jer omogućavaju potrošačima da zadovolje veći broj potreba potrošača, na jednom mestu.

Značajnu pomoć u strukturiranju programa lojalnosti koji su isplativi pruža tzv. HELP pristup (*Holistic Evaluation of Loyalty Program*) koji je razvila konsultantska agencija *Roland Berger*. Benchmarking studija ove agencija obuhvatila je 100 programa lojalnosti i pokazala da mnogi od njih nisu ostvarili održivo konkurentsko diferenciranje. Najčešći razlozi su imitiranje konkurentskih programa koji su postali standard na tržištu i slaba prilagođenost potrošačima. Praksa uspešnih kompanija pokazuje da je prednost na strani inovativnih, partnerskih programa koji potrošačima nude raznovrsne nagrade. HELP pristup predlaže sledeći proces u razvijanju programa⁸⁰:

⁷⁹

⁸⁰ Corbae, G., Jensen, B. J., Schneider, *Marketing, 2.0, Strategies for Closer Customer Relationship*, Springer, 2003, str. 93-94.

1. Orijentacija programa. Svaki program lojalnosti mora imati odgovarajuću strategijsku orijentaciju, sa realnim strategijskim i operativnim ciljevima koji se mogu evaluirati.
2. Kvalitativna evaluacija programa. Odnosi se na proveru usaglašenosti programa sa formulisanim ciljevima, odnosno proveru njegove mogućnosti za ostvarenje ciljnih koristi.
3. Kvantitativna evaluacija programa. Odnosi se na procenu ekonomske izvodljivosti programa lojalnosti, a zasnovana je na tržišnom znanju, specifičnim informacijama o preduzeću i konkurentima i setu verifikovanih pretpostavki. Merila kontrole mogu biti: neto sadašnja vrednost programa, period čekanja, veličina prodaje, troškova i prihoda, učešće na tržištu.
4. Implementacija programa. Odnosi se operacionalizaciju programa kroz konkretizaciju zadataka i aktivnosti i strukturiranje poslovnih procesa za njihovo obavljanje.

U savremenim uslovima poslovanja, programi lojalnosti potrošača se realizuju u okviru različitih poslovnih mreža i partnerstava preduzeća. Povezivanje preduzeća povećava mogućnost za nagrađivanje potrošača i efikasnost programa. Tako, na primer, *Webmiles.de* omogućava članovima klubova potrošača da otkup nagrada obave u mreži svojih maloprodajnih partnera koji čine *Webmiles* mrežu. Po broju članova (više od milion potrošača) to je jedan od najvećih programa u Evropi. Partneri *Starbuck* kompanije u implementaciji programa lojalnosti *Starbucks Card* su banke, jer se postojeći „*pripejd card*“ program kombinuje sa kreditnim karticama. Troškovi regularnih kupovina su značajno manji, a *Starbuck* je ostvarila uštede u servisiranju duga zahvaljujući bankama (*Bank One* i *Visa*). Dodatne koristi navedenog programa su mogućnosti za razvijanje baza podataka o potrošačima sa opsežnim i vrednim informacijama.

9. PONOVO OSVAJANJE IZGUBLJENIH POTROŠAČA

9.1. Razlozi gubitka potrošača

Programi usmereni na kreiranje i održavanje lojalnosti vrednih potrošača ne obezbeđuju trajnu lojalnost. Preduzeća svake godine gube određeni broj potrošača koje je teško ponovno osvojiti. Nulti prebeg je poželjan, ali predstavlja idealistički cilj koji je teško ostvariv⁸¹. Identifikovani tržišni segmenti nisu stabilan

⁸¹ Reicheld, F.F., Sasser, E.W., op.cit., p. 108-111.

izvor profita već «pokretne mete» čija se homogenost vremenom smanjuje prvenstveno zbog dinamičnosti potreba i preferencija [2, str. 810]. Visoke stope nezadovoljnih potrošača i napuštanja marke su realnost u mnogim preduzećima i industrijama. Godišnje stope napuštanja marke po pojedinim industrijama iznose: provajderi Internet usluga 22%, fiksna telefonija (US) 30%, mobilna telefonija (Nemačka) 25%, kataloška prodaja odeće 25%, časopisi 66%⁸².

Dinamiku očekivane vrednosti i teškoće u održavanju lojalnosti pokazuju i brojna istraživanja (akademska i komercijalna) koja su testirala relacije zadovoljstva i lojalnosti potrošača u Srbiji [4, str. 247; 5; 6, str. 42; 7, str. 243-249]. Jedno od njih, koje se bavilo istraživanjem stepena zadovoljstva/nezadovoljstva i lojalnosti klijenata bankama u Srbiji i njihovim uslugama, indikativno je i pokazuje da je projektovanje visokih stopa lojalnosti teško ostvariv cilj. Klijenti banke su zadovoljni uslugama koje koriste jer se većina ispitanika deklarirala kao vrlo i donekle zadovoljni dobijenom vrednošću.⁸³ To, međutim nije dovoljan uslov za njihovu lojalnost, s obzirom na to da je malo zadovoljnih klijenata spremno da i dalje koristi usluge postojeće banke. U narednim kupovinama oni će se dodatno angažovati u prikupljanju informacija iz različitih izvora. Ključni razlozi za to su: složenost odlučivanja o kupovini bankarskih usluga, promena nivoa očekivanja potrošača, česte promene uslova korišćenja bankarskih usluga i intenzivna konkurencija.

U velikom broju situacija potrošači prestaju da budu zadovoljni dobijenom vrednošću ili nekim njenim elementom zbog promene nivoa očekivanja, prioriteta i ponašanja u kupovini. Često, potrošači traže veći broj koristi vrednujući prvenstveno obeležja fizičkog proizvoda u odnosu na one kada preferira uvećani proizvod i očekuje dodatne. To smanjuje njihovu imunost na konkurentske pritiske i jača želju za probom drugih ponudjenih vrednosti. Intenzitet reakcija nezadovoljnih potrošača je, po nekim procenama, često veći u odnosu na zadovoljne potrošače i manifestuje se na sledeće načine: ljut, besan, prevaren, razočaran, uznemiren. Reakcije vezane su, u najvećem broju slučajeva, za osnovne koristi proizvoda (funkcionalnost, trajnost).⁸⁴

Ponašanje nezadovoljnih potrošača može biti različito i zavisi pre svega od stepena nezadovoljstva i značaja proizvoda u sistemu potrošnje.

⁸²Thomas, S. J., Blattberg, C.R., Fox, J. E., Recapturing Lost Customers, Journal of Marketing Research, Vol. XLI, February, 2004, p. 31.

⁸³ Za testiranje stepena zadovoljstva klijenata glavnim bankom korišćena je verbalna skala zadovoljstva sa pet nivoa. vrlo zadovoljan, donekle zadovoljan, ni zadovoljan ni nezadovoljan, nezadovoljan, vrlo nezadovoljan.

⁸⁴ Giese, J., Cote, J., *Defining Consumer Satisfaction*, Academy of Marketing Science Review, (2000), 1.

Česta solucija je napuštanje preduzeća i/ili marke kao posledica akumuliranog nezadovoljstva potrošača. Izgubljeni potrošači su gubitci za preduzeće i dokaz njegovog neuspeha. Oni mogu biti i od koristi za preduzeće kao izvor korisnih informacija o razlozima nezadovoljstva i napuštanja.

Najčešći razlozi prebega potrošača su:

- nezadovoljstvo proizvodom,
- nezadovoljstvo pruženim uslugama, odnosno isporukom, instalacijom,
- nezadovoljstvo cenom,
- neadekvatan tretman žalbi, reklamacija i primedbi,
- neadekvatan obrada žalbi i reklamacija,
- neodobravanje promena od strane preduzeća (promene u ceni, prodaji, isporuci),
- ezadovoljstvo tretmanom od strane reduzeća,
- promene u zahtevima potrošača i
- prihvatanje konkurentske ponude⁸⁵.

Nezadovoljstvo proizvodom/uslugom, pruženim uslugama i cenom, najčešći su razlozi gubitka potrošača. Nezadovoljstvo zavisi od istih funkcionalnih varijabli kao i satisfakcija, što znači da se javlja u situacijama kada potrošač oceni da njegova očekivanja nisu ispunjena, jer je dobijena vrednost manja od očekivane.⁸⁶ Potrošač može pojedinim elementima ponude (vrednosti) biti zadovoljan, a određenim nezadovoljan. Ukoliko u vrednovanju ukupne vrednosti dođe do jedinstvenog, negativnog odgovora potrošača, to indicira njegovo nezadovoljstvo. Ponašanje nezadovoljnih potrošača može biti različito⁸⁷:

- Potrošač pati ćuteći - Ovo stanje dovodi do negativnog stava potrošača, usled čega on očekuje probleme u narednoj kupovini.
- Potrošač prećutno menja marku - Na osnovu ovakve reakcije, preduzeće zna da je izgubilo potrošača, ali ne zna uzroke takvog ponašanja .

⁸⁵ *How to make Lost Customers Your Best Source of New Customers, Profit Building Strategies*, citirano prema: Senić, R., op.cit., str. 603.

⁸⁶ Postoje shvatanja i da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo različiti fenomeni a ne bipolarne suprotnosti.

⁸⁷ Lele, M., M., Sheth, J.N., *The Customer is Key for Gaining an Unbeatable Advantage Through Customer Satisfaction*, John Willey&Sons, New York, (1987), p. 225.

- Potrošač govori o svom nezadovoljstvu - U ovom slučaju, preduzeće, ukoliko ne preduzme odgovarajuće akcije, gubi nezadovoljnog potrošača i eventualne potencijalne potrošače na koje je uticao.
- Potrošač govori o nezadovoljstvu trećoj strani - Ovo je najneizvesniji ishod, jer može da dovede do sudske parnice, istrage i negativnog publiciteta.
- Potrošač komunicira sa preduzećem - Ovo može dovesti do pozitivnog ishoda, jer pruža preduzeću šansu da identifikuje problem i pokuša da povрати poverenje potrošača odgovarajućim rešenjem problema.

Veliki problem za preduzeća je to što često nisu svesna uzroka nezadovoljstva, zato što se mali broj nezadovoljnih potrošača žali preduzeću (4-5%). Svoje nezadovoljstvo oni uglavnom ispoljavaju vraćanjem proizvoda i traženjem dodatnih informacija koje potvrđuju njegovu vrednost, a ne retko prestankom kupovine i prelaskom na druge marke. Jedan broj nezadovoljnih potrošača svoje nezadovoljstvo prenosi ostalim potencijalnim potrošačima, a mogu tražiti sudsku zaštitu svojih prava iznošenja primedbi preduzeću. Intenzitet reakcija nezadovoljnih potrošača je, po nekim procenama, često veći u odnosu na zadovoljne potrošače i manifestuje se na sledeće načine: ljut, besan, prevaren, razočaran, uznemiren. Ove reakcije su, u najvećem broju slučajeva, vezane za osnovne koristi proizvoda (funkcionalnost, trajnost).

Prebeg potrošača je, po nekim istraživanjima, izraženiji na poslovnom tržištu. Razlozi za to su: osetljivost poslovnog tržišta na promene u makroekonomskim uslovima, promene na tržištu finalne potrošnje i načinu obavljanja poslovnih procesa (npr. outsourcing) što prouzrokuje promene u zahtevima i željenoj vrednosti i dovodi u pitanje stabilnost identifikovanih segmenata. Uzroci nastale napetosti (tenzija) su uglavnom emocionalne prirode, odnosno panika, strah, zabrinutost, a reakcije se mogu javiti kod pojedinaca, grupe i cele organizacije. One se menjaju se u vremenu, a pod uticajem su promena u okruženju ili samoj organizaciji.

9.2. Marketing analiza za potrebe osvajanja izgubljenih potrošača

Izgubljeni potrošači su dokaz neuspeha preduzeća i zahtevaju odgovarajuće reagovanje. Nezadovoljni i trenutno neaktivni potrošači mogu biti od velike važnosti za preduzeće kao izvor dragocenih informacija u procesu njihovog reaktiviranja i vraćanja. Uspostavljanje ponovnog odnosa sa takvim potrošačima je važna aktivnost u procesu njihovog zadržavanja. Istraživanja pokazuju da šanse preduzeća za ponovnom prodajom aktivnom kupcu iznose 60-

70%, izgubljenom 20-40%, a potpuno novom kupcu 5-20%. Neto povraćaj ulaganja od novog kupca iznosi 23%, u poređenju sa 214% povraćaja ulaganja od reaktiviranja prebeglog potrošača⁸⁸. Ključne faze u procesu ponovnog osvajanja potrošača su: utvrđivanje stope napuštanja/zadržavanja potrošača, identifikovanje uzroka prebega, identifikovanje potrošača sa visokom verovatnoćom vraćanja, utvrđivanje ciljeva i programa povratka i kontrola, odnosno analiza profita i troškova programa ponovnog osvajanja⁸⁹.

Programom za reaktiviranje i povratak izgubljenih potrošača ne treba obuhvatiti sve potrošače. Takođe, one koji su vredni vraćanja ne treba na isti način reaktivirati. Često se dešava da se naponi na ponovnom osvajanju izgubljenih potrošača fokusiraju na one koji generišu male profite, zbog čega je stopa povraćaja ulaganja mala. Visoki troškovi ponovnog osvajanja – cenovni podsticaji za vraćanje, nagrade za reaktiviranje, ciljane kampanje, itd., mogu dovesti do toga da je neto sadašnja vrednost ponovnog osvajanja potrošača negativna i da predstavlja neto gubitak za preduzeće. Profitabilne strategije i programi za ponovno osvajanje izgubljenih potrošača moraju se zbog toga zasnivati na sofisticiranoj i složenoj marketing analizi. Baze podataka o potrošačima su značajna podrška alternativnom odlučivanju koje potrošače treba reaktivirati i vratiti. Takođe, razvoj sofisticiranih sredstava marketing istraživanja omogućava dobijanje informacija o postajećim i latentnim potrebama⁹⁰. Da bi se dobila pouzdana i objektivna tumačenja neophodno je povezivanje marketing informacija sa finansijskim.

Racionalno odlučivanje o tome, koje potrošače treba aktivirati i koliko treba investirati u programe povraćaja, podrazumeva utvrđivanje životne vrednosti potrošača. Radi se o tzv. drugoj životnoj vrednosti (SLTV – *second lifetime value*) koja predstavlja neto sadašnju vrednost koju stvara vraćeni potrošač⁹¹. To je buduća vrednost vraćenog kupca. Izračunavanje SLTV za različite potrošače je ključno za maksimiranje trajanja drugog

⁸⁸ Strauss, B., Friege, Ch., *Regaining Service Customer*, Journal of Service Research, 1, 4, (1999), pp. 347-361.

⁸⁹ Blocker, P., Flint, J.D., *Customer Segments as Moving Targets: Integrating Customer Value Dynamism into Segment Instability Logic*, Industrial Marketing Management, 36, 2007, pp. 810-822.

⁹⁰ Jeschke, K., Schulze, S.H., Bauersachs, J., *Internal Marketing and its Consequences for Complaint Handling Effectiveness*, u knjizi: Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, editor: Henning-Thurau, Th., Hansen, U., Springer, 2000, str.24.

⁹¹ Strauss, B., Friege, Ch., citirani rad, pp. 347-361.

statusa, jer pokazuje da li će vrednost koju će potrošači generisati u budućnosti biti veća od troškova ponovnog sticanja i zadržavanja.

Utvrđivanje korelacije između prethodnog i ponovnog odnosa ključni je element marketing analize. Neophodno je sagledati sledeće karakteristike: prethodni status potrošača - veličinu i frekvenciju kupovine, dužinu trajanja odnosa i dužinu perioda u kojem kupac ne kupuje. Znatno broj istraživanja je pokazao da je verovatnoća na napore preduzeća za reaktiviranjem mnogo veća kod potrošača koji su češće kupovali od fokalne firme i čiji je period pauziranja i uzdržavanja od kupovanja kraći⁹². Ove veličine, takođe, utiču na stavove i buduće intencije potrošača prema marki i preduzeću. Ukoliko je vreme uzdržavanja od kupovina duže, verovatnoća vraćanja potrošača je manja, jer se potrošač verovatno odlučio za novu marku i prilagodio njenim performansama.

Cena je važan element programa za reaktiviranje potrošača, posebno onih koji su osetljivi na cenu. Mnogi primeri to potvrđuju - *Amazon.com* daje popuste potrošačima koji neredovno ili trenutno ne kupuju. *HoneyBaked* – proizvođač šunki nudi poklon vaučer od 10\$ da bi ponovno aktivirao kupce, a *Self Care*, prodavac proizvoda za negu i očuvanje zdravlja, daje 25% popusta kupcima koji nisu kupovali u periodu od 18 do 24 meseci⁹³. Uloga i značaj cene u programima za povratak je, međutim, složen i treba je posmatrati u odnosu na ostale elemente vrednosti. Da bi programi vraćanja bili profitabilni, finansijske olakšice je neophodno fokusirati na potrošače atraktivnih profila i na dugoročne efekte cena na odnose sa potrošačima. Pri tome se mora imati u vidu i cena u prethodnom odnosu, jer ona u značajnoj meri utemeljuje percepcije potrošača i usmerava njihovo ponašanje tokom ponovno uspostavljenog odnosa.

U uspostavljanju korelacije između stope vraćanja i visine cena treba poći od dugoročne perspektive i dugoročnih efekata cena. Stoga, ne treba zaključiti da će stopa reaktiviranja biti veća ukoliko je novoponuđena cena niža. Takođe, u analizu treba uključiti vreme trajanja odnosa sa preduzećem i sklonost potrošača za prihvatanjem viših ili nižih cena, kao nagradu za njihovu lojalnost. Pri tome treba imati u vidu da je intenzitet reagovanja potrošača na gubitke mnogo veći nego na dobitke.

⁹² Senić, V., Oporavak od loše usluge: zaštita potrošača putem formalizovanih sistema garancija i žalbi, *Ekonomске teme* 1/2007, str. 299-309.

Kumar, V., Reinartz, J.W., citirani rad, str. 86-94.

⁹³ Thomas, S. J., Blattberg, C.R., Fox, J. E., citirani rad, p. 32.

9.3. Upravljanje žalbama i reklamacijama u funkciji vraćanja potrošača

Kao što upravljanje satisfakcijom zahteva odgovarajuće aktivnosti u cilju njenog održavanja i povećanja, tako i stanje nezadovoljstva zahteva korektivne akcije. Jedan od načina otklanjanja nezadovoljstva je adekvatno postupanje sa žalbama i reklamacijama, a potrošači su uglavnom voljni da preduzeću pruže mogućnost da isprave grešku. »Istraživanje žalbi i reklamacija je prilično jeftin način istraživanja da se se dodje do smernica za poboljšanje kvaliteta, te bi preduzeća trebalo da ih tretiraju kao drugu šansu da zadržavanje potrošača«⁹⁴. Od svih potrošača koji ulože žalbu, između 54 i 70% ponovo će poslovati sa organizacijom, ukoliko njihova žalba bude prihvaćena. Cifra dostiže čak 95%, ukoliko potrošač smatra da je žalba brzo rešena. Adekvatan tretman primedbi i žalbi smanjuje stope prelaska potrošača, povećava procenat ponovnih kupovina istih i novih proizvoda/usluga i povećava usmenu propagandu. To povratno deluje na zadovoljne potrošače i nivo njihovog zadovoljstva. U konačnom, troškovi poslovanja se smanjuju, a povećavaju profitne marže.

Upravljanje reklamacijama zahteva psihološko razumevanje potrošača koji nezadovoljstvo prouzrokovano percipiranim defektima želi da smanji ili eliminiše žalbom i reklamacijom. Reklamacija znači da postoji nedostatak ili razmak između očekivane i dobijene vrednosti što dovodi do skrivenog psihosociološkog konflikta između potrošača i preduzeća. Da li će se nezadovoljan potrošač žaliti ili ne najviše zavisi od stepena nezadovoljstva, važnosti kupljenog proizvoda u sistemu potrošnje, analize troškova, ličnih karakteristika i spremnosti dolaženja u neprijatne situacije kada reklamiraju proizvod ili uslugu. Negativan stav i odnos potrošača prema preduzeću, po mnogim istraživanjima proizilazi iz indiferentnog i nekorektnog odnosa preduzeća i odsustva ličnog kontakta⁹⁵. Konačni rezultat rešavanja reklamacija i žalbi međutim, ne zavisi samo od odnosa preduzeća prema identifikovanom problemu, već i od karakteristika potrošača i percipiranog defekta.

Efikasno upravljanje reklamacijama podrazumeva formulisanje strategijskih i taktičkih ciljeva. Strategijski ciljevi su determinisani značajem upravljanja reklamacijama u strategiji zadržavanja potrošača. Zadovoljan i lojalan potrošač je manje osetljiv na konkurentske pritiske i može dovesti do uspeha adekvatnom upotrebom resursa. Taktički ciljevi podrazumevaju ciljeve koji mogu biti ostvareni kratkoročno, kao što su smanjenje postojećeg nezadovoljstva i ponovno ustanovljavanje satisfakcije potrošača i gradjenje lojalnosti, što se u

⁹⁴ Senić, V., citirani rad, str. 302.

⁹⁵ Zeinhaml, A.V., Bithner, J.M., *Services Marketing, Integratin Customer Focus Across the Firm*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2003, str. 201-202..

konačnom odražava na troškove, profit i marže. Obe grupe ciljeva mogu biti usmerene na potrošače i zaposlene koji su involvirani u proces upravljanja reklamacijama i žalbama (Pregled 7).

Pregled 7. Interni i eksterni ciljevi upravljanja reklamacijama

<i>Opšti ciljevi</i>	<i>Specifični ciljevi</i>
Interni ciljevi upravljanja reklamacijama (usmereni na zaposlene)	<p>Informisanje zaposlenih o značaju efikasnog upravljanja reklamacijama</p> <p>Interno prihvatanje upravljanja reklamacijama</p> <p>Motivisanje i treniranje zaposlenih za funkciju upravljanja reklamacijama</p> <p>Obezbeđenje internog okruženja orijentisanog na potrošače</p>
Eksterni ciljevi upravljanja reklamacijama (usmereni na potrošače)	<p>Povećanje satisfakcije potrošača</p> <p>Održavanje odnosa sa potrošačima</p> <p>Održavanje i povećanje prodaje</p> <p>Postizanje usmene propagande</p> <p>Dobijanje i korišćenje informacija o reklamacijama</p> <p>Izgradnja korporativnog imidža</p>

Izvor: Jeschke, K., Schulze, S.H., Bauersachs, J., op.cit., p. 196.

Ciljevi upravljanja reklamacijama usmereni na potrošače (eksterni ciljevi) odnose se na: povećanje satisfakcije potrošača, održavanje odnosa sa potrošačima, održavanje i povećanje prodaje, postizanje usmene propagande, dobijanje i korišćenje informacija o reklamacijama, izgradnja korporativnog imidža, satisfakcija potrošača, zadržavanje potrošača i profit. Pored eksternih ciljeva, za uspeh menadžmenta reklamacijama su od suštinskog značaja i interni ciljevi. Oni su usmereni na zaposlene u organizaciji, a odnose se na njihove interakcije, individualne, organizacione i psihološke faktore koji su ključni za suštinu procesa obrade reklamacija i njegove rezultate. Radi se o sledećim ciljevima:

- Informisanje zaposlenih o značaju efikasnog upravljanja reklamacijama;
- Interno prihvatanje upravljanja reklamacijama, posebno zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima;

- Primena psiholoških i socioloških kompetencija u cilju postizanja pozitivne interakcije u međusobnim odnosima;
- Motivisanje i treniranje zaposlenih za funkciju upravljanja reklamacijama u cilju sticanja psiholoških i socioloških kompetencija;
- Ustanovljavanje internog organizacionog okruženja koje kontinuirano podržava efikasno upravljanje reklamacijama kao izraz poslovanja orijentisanog na potrošače⁹⁶.

Uspeh u procesu upravljanja reklamacijama podrazumeva uspešno obavljanje i sinhronizaciju četiri funkcije⁹⁷: funkcije inputa, funkcije rešavanja pojedinačnih slučajeva, funkcije feedback-a i funkcije korišćenja informacija. Funkcija inputa je neophodna zbog postojanja nezadovoljstva potrošača i uključuje stimulisanje potrošača da govori o svom nezadovoljstvu. Ovo može smanjiti prenošenje formiranih negativnih stavova potencijalnih potrošačima i prebege konkurentskim markama. Visok stepen kontakata sa potrošačima, pogotovo kod kompleksnih proizvoda i usluga, podrazumeva posedovanje odgovarajućih veština i sposobnosti zaposlenih. Funkcija rešavanja reklamacija obuhvata aktivnosti usmerene na rešavanje individualnih slučajeva i njen cilj je vraćanje poverenja potrošača i zadovoljstvo, što je pre moguće. Funkcija feedback-a je značajna za istraživanje mišljenja potrošača o postignutom kvalitetu rešavanja reklamacija. Mišljenje se može tražiti u pisanoj i nepisanoj formi. Funkcija korišćenja informacija je odgovorna za generisanje znanja na osnovu prikupljenih informacija u procesu rešavanja reklamacija. Da bi se znanje kreiralo neophodno je precizno determinisanje procesa orijentisanih na korišćenje informacija i znanja i njihovo interno komuniciranje. Potrošači su direktno uključeni u prva tri procesa u kojima se obavlja stimulisanje artikulacije reklamacija, prihvatanje reklamacija i njihovo rešavanje. Četvrti proces uključuje korišćenje informacija o reklamacijama kao i kontrolu samog procesa.

⁹⁶ Gummeson, E., *Total Relationship Marketing*, second edition, Butterworth Heinemann, 2002, str. 171-185; Grönroos, C., *Marketing Service: The Case of a Missing Product*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, 4-5, 1998, str. 196.

⁹⁷ Jeschke, K., Schulze, S.H., Bauersachs, J., *Internal Marketing and its Consequences for Complaint Handling Effectiveness*, u knjizi: *Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, editor: Henning-Thurau, Th., Hansen, U., Springer, 2000, str. 198..

Kreiranje formalizovanog sistema žalbi i reklamacija potrošača zahteva rešavanje organizacionih problema koji se odnose na način i frekvenciju kontakta sa potrošačem, kao i organizacionu strukturu. Ona može biti centralizovana, decentralizovana i kombinovana.

Centralizovana organizacija je dobro rešenje u situacijama kada preduzeće nema direktan kontakt sa potrošačima koji reklamiraju proizvod, kao i slučajevima relativno jednostavnih i prilično homogenih reklamacija. Ključna prednost ove organizacione forme je u rutinskom obavljanju poslova upravljanja reklamacijama od strane zaposlenih, koji zbog toga nemaju psihološki pritisak povezan sa rešavanjem reklamacijama. Visoka učestalost reklamacija i kontakata sa nezadovoljnim potrošačem zahteva odgovarajuće veštine zaposlenih i formiranje posebnog odeljenja za rešavanje reklamacija.

Intenzitet ličnih kontakata i odnosa između preduzeća i potrošača, broj, nepredvidivost i složenost reklamacija prednost daje decentralizovanoj formi organizacije upravljanja reklamacijama. Ona omogućava direktno, brzo i odgovarajuće rešavanje problema. Glavni nedostatak je mogućnost konfrontacije zaposlenih koji rade na rešavanju žalbi i reklamacija i onih koji su odgovorni za učinjene greške. Slaba motivacija zaposlenih u stimulanju potrošača da iznose uzroke svog nezadovoljstva, je, takodje, manjkavost ove organizacione forme.

Kombinovana organizacija upravljanja reklamacijama integriše prednosti centralizovanog i decentralizovanog pristupa organizovanju. Ova organizaciona forma odgovara preduzećima koja proizvode složene proizvode i usluge sa intenzivnim direktnim kontaktom potrošača i preduzeća. U operativnom smislu, centralno pitanje u ovakvom organizacionoj formi je njegova podela na faze i dodeljivanje i povezivanje autoriteta, posebno između pojedinih funkcionalnih departmana i zaposlenih. Važno pitanje je dodela ovlašćenja i pristup informacijama, jer to obezbeđuje brzo i razumljivo rešavanje problema i širenje dobijenih informacija.

10. UPRAVLJANJE NEPROFITABILNIM POTROŠAČIMA

10.1. Razlozi za smanjenje broja potrošača

Odnosi između preduzeća i potrošača su složeni i zahtevaju adekvatno upravljanje. Odnos broja profitabilnih i neprofitabilnih potrošača se razlikuje u preduzećima, kao i distribucija profitabilnosti. Tako se može desiti da preduzeće ima mali broj veoma neprofitabilnih potrošača i veoma profitabilnih potrošača, a nisu retke situacije da ima mali broj profitabilnih i

veliki broj neprofitabilnih potrošača. I jedna i druga situacija zahtevaju opsežne analize koje treba da pokažu kada je isplativo neprofitabilne potrošače transformisati u profitabilne, a kada ih treba napustiti. Napuštanje neprofitabilnih potrošača je realnost u mnogim situacijama. Rezultati istraživanja pokazuju da veliki broj menadžera (90%) ozbiljno razmišlja o smanjivanju potrošača, a jedan broj njih (85%) je izjavio da su takve aktivnosti već primenjivali. Kao odgovor na konkurentske pritiske kompanija *TXU*, distributer električne energije u Teksasu je 2005. godine implementirala marketing strategiju koja je značila raskidanje ugovora sa potrošačima koji neredovno izmiruju svoje obaveze prema ovoj firmi. Ovakav poslovni potez je imao za rezultat smanjivanje duga od potrošača i povećanje produktivnost zaposlenih koji su značajni deo svog radnog vremena trošili na komuniciranje sa njima. Finansijski menadžer ove firme je izjavio: *“Potrošač koji vas zove svakog dana manje je profitabilan od onog koji plaća na vreme i nikad vas ne zove”*.

Osnovni postulat CRM strategije je da zadržavanje postojećih potrošača treba da ima primat nad strategijom osvajanje novih. To je i razlog zbog čega postoje shvatanja da strategiju smanjenja broja potrošača treba izbegavati. Međutim, cena zadržavanja potrošača koji neredovno kupuju i malim količinama može biti velika. Da bi izbegalo situaciju da određeni potrošači eksploatišu odnos s preduzećem i smanjuju profite, menadžment mora da diferencira identifikovane neprofitabilne potrošače koje je opravdano napustiti i kada je takva opcija realna i manje rizična. Rizici napuštanja potrošača mogu biti veliki, te ova strategijska opcija nije ni opravdana ni moguća. Primena ove strategije potrebno mora biti zasnovana na opsežnim marketing analizama kako ne bi došlo do daljeg smanjivanja profita, poremećaja odnosa sa postojećim potrošačima, narušavanja etičkih i pravnih obaveza prema potrošačima. Najčešći razlozi za smanjivanje broja potrošača su:

- Opadanje profitabilnosti potrošača;
- Smanjenje produktivnosti zaposlenih;
- Nedostatak resursa;
- Promene u poslovnoj strategiji;
- Eliminisanje strategijskih promašaja.

Opadanje profitabilnosti potrošača je najčešći razlog smanjenja potrošača u usložnim delatnostima (finansijskim, osiguravajućim i maloprodajnim kompanijama). Brojni su primeri u praksi koji potvrđuju prisutnost ovog razloga za raskidanje odnosa sa potrošačima. Tako su kompanije *Allstate* i *Nationwide*, nakon aktiviranja uragana na Floridi 2004. i 2005. godine, smanjile broj polisa imovinskog osiguranja sa 95.000 na

35.000 kako bi smanjile poslovne rizike. Nisu retke ni situacije da se maloprodajne kompanije odriču svojih dugoročnih kupaca koji su identifikovani kao oni koji često reklamiraju proizvode, jer povećavaju troškove. Kompanija FedEx je 90-tih godina prošlog veka bila prinuđena da povećao cene usluga svojim klijentima koji su generisali 10% profita jer se ispostavilo da postojeće cene nisu pokrivalo troškove njihovog opsluživanja. Jedan broj izrazito neprofitabilnih klijenata je zamoļjeno da potraže drugog prodavca.

Značajan razlog za smanjenje potrošača je opadanje produktivnosti zaposlenih. Problematični, mrzovoljni i uvek nezadovoljni potrošači mogu negativno da utiču na moral i produktivnost zaposlenih. Nisu retke situacije uslovljavanja kompanije od strane zaposlenih. Tako menadžer jedne uslužne kompanije izjavio: „*Bili smo ucenjeni da li da ćemo zadržati zaposlene ili klijente*“.

Resursi i sposobnosti preduzeća - fizičkih, finansijskih, ljudskih mogu biti limitirajući faktori sprovođenja strategije zadržavanja potrošača. Potcenjivanje tražnje i pravnih uslova može za posledicu imati nemogućnost adekvatnog opsluživanja potrošača i napuštanje istih. Nakon donošenja zakona, zaposleni jedne računovodstvene agencije su morali da posvete značajno vreme radu i odnosima sa velikim klijentima. To je za posledicu imalo zapostavljanje manjih klijenata i kasnije njihovog napuštanja.

Smanjenje klijenata može biti izazvano poslovnom strategijom preduzeća. To može značiti: smanjenje obima poslovnih aktivnosti, smanjenje tržišta, smanjenje broja proizvoda u portfoliju, usredsređivanje na određeni tržišni segment. Tako je menadžment kompanije AT&T 2004. godine odlučio da se tržišno repositionira, značajno smanji bazu potrošača i fokusira na komercijalna tržišta.

Neka preduzeća raskidaju odnose sa potrošačima kako bi korigovale strategijske promašaje. U želji da se brže penetrišu na tržištu, mnoga preduzeća u bazi svojih potrošača neopravdano zadržavaju brojne potrošače koji ne samo da ne doprinose povećanju profita, već ga značajno smanjuju.

Smanjenje broja potrošača je opravdana strategija u mnogim situacijama. Međutim, strah od rizika je nekada veći od percipiranja koristi. U kompanijama u čijoj strukturi troškova dominiraju fiksni troškovi postoji visok rizik od opterećivanja troškovima zadržanih potrošača. Jedan lekar je izjavio da je posle odustajanja od dve neprofitabilne grupe klijenata imao problem da popuni praznine u svom rasporedu, a jedan broj osoblja je otpušteno. Gubitak potrošača može imati za posledicu gubitak informacija, korisnih ideja i sugestija.

S druge strane, potrošači koji su prepušteni konkurenciji se mogu prilagoditi njihovim ponudama i na taj način promeniti konkurentsku situaciju na tržištu. Takođe, raskidanje odnosa sa potrošačima kod preostalih potrošača može izazvati osećaj nesigurnosti i strepnje da će se i sa njima desiti isto, kao i da će platiti cenu. Ukoliko strategiju smanjenja potrošača prati smanjenje broja zaposlenih, negativan publicitet se može povećati, a moguće su i frustracije preostalog osoblja preduzeotpuštenih i o . To može izazvati frustracije i kolektivu zbog tretmana kolega i klijenata.

Pravne i etičke norme mogu biti prepreka odluci kompanije da smanji broj svojih potrošača. Takva strategija može biti u direktoj suprotnosti principa socijalne odgovornosti koji su doboko ukorenjeni u mnogim organizacijama. Za određene usluge (struja, voda) U nekim sredinama potrošači očekuju ivati standardizaciju (struka, voda) da buru univerzalne bez obzira na mogućnost pojeedinaca da ih plate. Tako deći provajder telefonskih usluga u Brazilu je zbog visokih troškova bio prinuđen da prestane sa usluživanjem potrošača koji svoje račune nisu platili da prestane sa usluživanjem potrošača koji svoje račune nisu platili 6 meseci. Zbog pristiska javnosti (organizacije za zaštitu potrošača, regulatorne agencije) da je komapnija nanela štetu velikom broju korisnika ona je morala da ponidi taskvim potrošačima da ukinu ove telefonske usluge i predju

10.2. Upravljanje procesom smanjenja broja potrošača

Smanjenje potrošača mora biti smišljeni proces koji obuhvata određene faze⁹⁸:

1. Preispitivanje odnosa sa potrošačima;
2. Obrazovanje potrošača (upravljanje očekivanjima potrošača);
3. Pregovaranje o očekivanoj vrednosti;
4. Preformulisanje odnosa sa potrošačima;
5. Raskidanje odnosa sa potrošačima;

Preispitivanje odnosa sa potrošačima je ključna aktivnost u procesu upravljanja odnosa sa njima. Marketing analiza u koje potrošače treba smanjiti ulaganja ili potpuno napustiti treba da zasniva se na finansijskim informacijama. One međutim nisu dovoljne za sagledavanje šire perspektive odnosa kupca i prodavca. Odluka mora biti zasnovana na odgovoru na sledeća pitanja: Da li su se potrebe potrošača promenile? Da li se fokus

⁹⁸ Mittal, V., Sarkees, M., Murshed, F., *The right Way to Manage Unprofitable Customers*, Harvard Business Review, April, 2008, pp. 95-102.

kompanije promenio? Da li bi potrošaču odgovaralo da ga kompanija usmeri na druge proizvode ili usluge? Odgovori na ova pitanja su važni jer je praksa pokazala da veliki broj potrošača koji su identifikovani kao neisplativi nisu bili upoznati sa svim uslugama koje preduzeće ima u ponudi.

Upravljanje očekivanjima potrošača (obrazovanje potrošača) može biti važna aktivnost u cilju unapređenja odnosa sa njima. Manja je verovatnoća da će potrošači koji imaju potrebne informacije (npr. neophodne za korišćenje složenih proizvoda) manje trošiti resurse preduzeća. Zbog toga bi menadžeri trebalo da razmotre sledeća pitanja: šta potrošače najviše zbunjuje, i kako to rešiti. Rezultat ove aktivnosti može biti odustajanje potencijalnih kandidata (potrošača) za eliminisanje jer se nakon pružanja odgovarajućih informacija i pomoći može efikasno saradivati sa njima. Tako je kompanija *Fidelity Investment* umesto da prekine odnose sa klijentima koji su upućivali veliki broj poziva, odlučila da ih upozna sa ostalim uslugama i tarifama.

Šanse za uspeh u obrazovanju neprofitabilnih potrošača na poslovnom tržištu su mnogo veće. Ukazivanjem potrošačima u kojim situacijama je profitabilna saradnja sa njima omogućava obostrano korisnih odnosa. Tako, na primer kompanija koja proizvodi medicinsku opremu umesto da uloži vreme i finansijska sredstva na obilazak bolnica kako bi rešila problem sa računarskim interfejsom, može ponuditi program obuke lekara, što je značajno poboljšalo njihovu produktivnost i povećalo profite preduzeća. Razmena informacija preduzeća i potrošača omogućava upravljanje sugestijama, žalbama i reklamacijama, pre nego dođe do njih, tokom faze pregovaranja.

Pregovaranje o predloženoj vrednosti nastaje kao posledica procesa preispitivanja odnosa sa potrošačima i njihovog obrazovanja. Ovo je posebno važno ukoliko preduzeće diferencira svoje potrošače u zavisnosti od njihove vrednosti za preduzeće. Ključno pitanje je kako uključiti potrošače u dijalog o vrednosti. Da bi ih navelo na dijalog, preduzeće treba da sagleda da li ono pregovara sa potrošačima ili im diktira uslove, da li je u konačnu cenu ugradilo sve koristi koje pruža potrošačima i da li su oni svesni ukupne vrednosti koju dobijaju od preduzeća. Takvi pregovori na poslovnom tržištu uključuju dugoročno sagledavanje svih aspekata odnosa (servis, usluge).

Ukoliko nije moguće promeniti predloženu vrednost, menadžment treba da sagleda mogućnost redefinisivanja odnosa sa potrošačima. To podrazumeva prevođenje potrošača na druge proizvode preduzeća, načine plaćanja, načina isporuke. Uspeh u ovom poslu zavisi od isplativosti drugih proizvoda za potrošače, kao i od njegove želje da se promeni. Da bi se rasteretile manjih klijenata, mnoge advokatske i računovodstvene agencije su

ih uputile na druge, manje firme, sa kojima imaju određene vidove saradnje. Pronalaženje drugog prodavca, konkurenta nije opcija koju treba izbegavati ukoliko preduzeće na taj način može ublažiti negativne posledice i strah potrošača.

Ukoliko prethodni pokušaji nisu dali željene rezultate i saradnja sa potrošačem nije profitabilna, prekidanje odnosa sa njim je racionalno. Prekidanje saradnje sa potrošačem treba obaviti uz minimiziranje negativnih posledica po kompaniju. Treba nastojati da potrošači shvate da je takva odluka dugoročno gledano obostrano valjana. Alternativa je da je saopštiti direktno ili indirektno. Na poslovnom tržištu se uglavnom koriste direktni, intepersonalni metodi za saopštavanje takve odluke klijentu. Pravilo je i da se to uradi na vreme, odnosno pre isticanja važnosti prethodnog ugovora.

Situacija može biti drugačija na tržištu individualnih potrošača. Veliki broj potrošača (80%) je izjavilo da se osećaju ljuto, frustrirano ili postideno u situacijama kada preduzeće prekine saradnju sa njima, posebno ukoliko nisu dobilo blagovremeno i relevantno objašnjenje. U mnogim slučajevima njihovo nezadovoljstvo bi moglo da se ublaži, posebno direktnom komunikacijom sa njima.

Neki autori predlažu tzv. ABC pristup upravljanju neprofitabilnim potrošačima (ABCs of Unprofitable Customer Management)⁹⁹ koji podrazumeva sledeće aktivnosti¹⁰⁰:

1. Izbegavati početak odnosa sa potrošačima;
2. Prevesti neprofitabilne potrošače u profitabilne („nije svaki neprofitabilan potrošač izgubljen slučaj“);
3. Sagledati mogućnost napuštanja;
4. Sprovesti analizu troškovi/koristi;
5. Analizirati reakcije okruženja (pravnog, konkuretskog);
6. Ublažiti posledice neprijatnih situacija.

Jedan od prvih koraka u procesu upravljanja neprofitabilnim potrošačima je izbegavati početak saradnje sa njima. Neka preduzeća destimulišu i obeshrabruju potrošače na saradnju. Tako, na primer, globalni Internet provajder-a AOL je ograničio korišćenje tzv. flat tarife za pristup Internetu klijentima koji imaju nestandardne protokole. Razlog je po mišljenju menadžment ove

⁹⁹ Avoid their acquisition in the first place, *Bear* in mind potential rescue operations, *Catch* the possibility of abandonment, *Draw* up a cost-benefit analysis, *Ensure* familiarity with your environment, and *Facilitate* biting the bullet.

¹⁰⁰ Kaplan, M.A., Haenlein, M., *Unprofitable Customers and their Management*, *Busines Horizons*, Vol. 52, 2009, pp. 89-97.

kompanije da veliki klijenti stvaraju natprosečne troškove¹⁰¹. Druga mogućnost za izbegavanje potrošača je odustajanje od onih kupaca koji zahtevaju više ubeđivanja pre nego što se odluče na kupovinu. Za njih se smatra da ili nisu dovoljno zainteresovani ili da ih je teško zadovoljiti. Lanci supermarketa se tako oslanjaju na geodemografsku segmentaciju u izboru lokacija za nove prodajne objekte kako bi ulaganja bila dugoročno isplativa¹⁰².

Svi neprofitabilni potrošači ne treba da budu kandidati za eliminisanje. Postoje potrošači čiji je status neprofitabilnosti rezultat nerazumevanja njihovih potreba ili načina njihovog zadovoljavanja. Zbog toga bi pre odluke o eliminisanju trebalo pokušati sa njihovim transformisanjem u profitabilne. Isključivanjem dodatnih usluga koje povećavaju troškove, kao što su obroci, zabava tokom leta i posebni odeljci u avionima, *Rynair*, najveća avio low cost kompanija u Evropi, uspešno opslužuje potrošače koji su neprofitabilni za velike avio prevoznike. Jedan od načina je obavljanje razgovora sa klijentom u cilju ubeđivanja da promeni svoje ponašanje.

Prekidanje odnosa sa potrošačima zasniva se na analizi koristi i troškova. Ukoliko ona pokaže da je transformisanje potrošača neisplativo za preduzeće, opcija njegovog eliminisanja je realna. Načini za to mogu biti različiti: podizanje cena, promena načina plaćanja, smanjenje intimnosti sa kupcima, prekid ili ne produžavanje ugovora. Takođe, neophodno je sagledavanje indirektnih troškova prekidanja odnosa sa potrošačima koji nastaju usled usmene propagande.

Pre donošenja konačne odluke, neophodno je razmotriti reakcije okruženja, posebno pravnog i konkurentskog. Neke varijante napuštanja imaju pravne posledice (sudske tužbe usled raskidanja ugovora), što dodatno uvećava negativan publicitet. Konkurenti mogu takve situacije iskoristiti za jačanje svojih tržišnih pozicija. Takve situacije se mogu ublažiti. Preporučuju se sledeće aktivnosti: dajte objašnjenje zbog čega preduzeće ne želite i da nastavi saradnju, budite efikasni (odrediti broj potrošača koji će se napustiti, navedite jasna pravila i uslove napuštanja, budite direktni i otvoreni sa javnošću (napuštanje ne može biti tajna), budite lični u saopštavanju ove odluke, budite pametni (treba izabrati način koji će najmanje štetiti ugledu preduzeća).

¹⁰¹ Bhargava, H.K., Feng, J, *America Online's Internet Access Service: How to deter unwanted Customers*, Electronic Commerce Research and Applications, Vol. 4, No. 1, pp. 35-48.

¹⁰² Inman, J.J., Shankar, V., Ferraro, R., *The Roles of Channel-Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage*, Journal of Marketing, Vol. 68, No. 2, pp. 51-71.

11. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA ZAPOSLENIMA

11.1. Zaposleni kao limitirajući faktor uspeha marketing odnosa

Obavljanje marketing aktivnosti usmerenih na stvaranje interaktivnih i međuzavisnih odnosa sa potrošačima u velikoj meri zavise od ponašanja, stavova i privrženosti zaposlenih. Programi lojalnosti usmereni na zadržavanje potrošača neće postići projektovane ciljeve, ukoliko u njih nisu na odgovarajući način uključeni zaposleni. Zaposleni kao integralni deo kompanije se, stoga, sve više posmatraju kao interni potrošači, a odnosi sa njima kao limitirajući faktor marketing odnosa. Odnosi sa zaposlenima su, po Gummersonu, dvadeset sedmi po redu (od ukupno trideset) u organizaciji koja je usredređena na povezivanje na tržištu.¹⁰³ Mnoge studije pokazuju visoku korelaciju između percepcija potrošača, stepena njihove satisfakcije i lojalnosti određenoj marki i preduzeću s jedne, i motivacije, satisfakcije i privrženosti zaposlenih, s druge strane. U cilju poboljšanja procesa interakcije sa potrošačima i kreiranja vrednosti za njih, sve veći broj preduzeća posebnu pažnju poklanja oblikovanju i usmeravanju ponašanja svojih zaposlenih. Ove aktivnosti izražene su u uslužnim delatnostima, s obzirom na to da zaposleni imaju ključnu ulogu u isporuci visokog kvaliteta usluga i da se klijenti preko odnosa sa prodavcem vezuju za uslugu i organizaciju. Uspeh marketing odnosa sa potrošačima treba posmatrati u trouglu odnosa: eksternih, između firme i potrošača, internih, između firme i zaposlenih i odnosa zaposlenih i potrošača (slika 15).¹⁰⁴

¹⁰³Gummerson, E., *Total Relationship Marketing*, second edition, Butterworth Heinemann, C, (2002), p. 197-202.

¹⁰⁴Grönroos, C., *Marketing Service: The Case of a Missing Product*, Journal of Business and Industrial Marketing, 13, 4/5, (1998), p. 325.

Slika 15 . Trougao marketing odnosa



Izvor: Grönrrros, C., op.cit., p. 325.

Orijentacija na marketing odnose je limitirana odnosima preduzeća sa svim zaposlenima, a ne samo onih koji rade u direktnom kontaktu sa potrošačima. Medusobnim interakcijama i relacijama, svi zaposleni formiraju lanac odnosa koji je od fundamentalnog značaja za uspeh preduzeća na tržištu.¹⁰⁵ Saradnja između njih, sinhronizovano i harmonično delovanje, čini proces opsluživanja potrošača uspešnijim. Da bi se ostvarili ciljevi marketing odnosa neophodno ih je integrisati u ciljeve internog marketinga. Oni moraju biti konzistentni sa ciljevima upravljanja ljudskim resursima u preduzeću koji su usmereni na planiranje, obrazovanje i nagrađivanje zaposlenih i kreiranje povoljne poslovne klime. Interni marketing predstavlja primenu marketinga na zaposlene u organizaciji i efikasan metod za usklađivanje marketing ciljeva i ciljeva zaposlenih. On postaje značajno sredstvo primene filozofije i prakse marketing na ljude koji po predstavljaju prvo tržišta preduzeća, a u uslužnim organizacijama najvažnije tržište (Senić, 2008). Osnovni zadatak internog marketinga je da usmeri ponašanje zaposlenih ka potrošačima. Povećanje stepena zadovoljstva poslom i lojalnosti firmi, najbolji je način povećanja satisfakcije i lojalnosti potrošača. Ostvarenje ovih ciljeva zahteva usmeravanje aktivnosti internog marketinga na sledeće zadatke:¹⁰⁶

¹⁰⁵ Rajola, F., op.cit., p. 98.

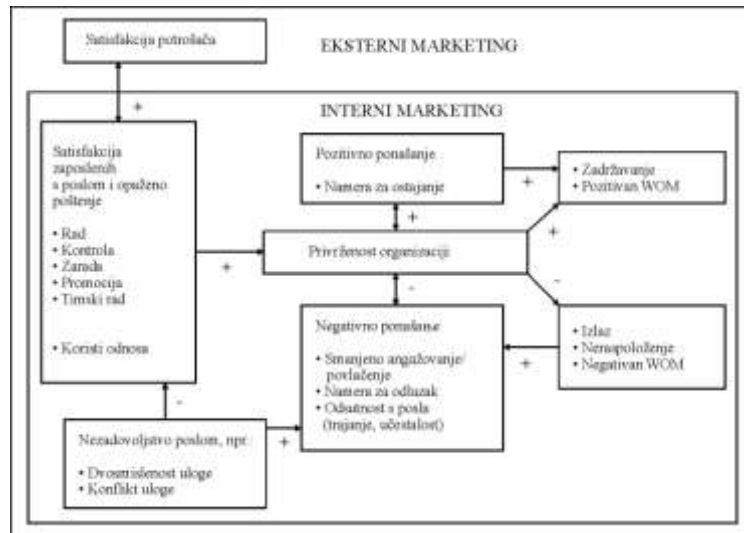
¹⁰⁶Jeschke, K., Schulze, S.H., Bauersachs, J., *Intern Marketing and its Consequences for Complaint Handling Effectiveness*, Henning-Thurau, Th., Hansen, U., op.cit., p. 204.

- Obezbeđenje svesnosti svih zaposlenih o značaju orijentacije na potrošače i izgrađivanju odnosa sa njima. Posebno treba apostrofirati značaj aktivnosti usmerenih na upravljanje nezadovoljnim potrošačima;
- Usmeravanje i motivisanje ponašanja svih zaposlenih, a posebno onih koji rade u direktnom kontaktu sa potrošačima, na rešavanje njihovih problema, reklamacija i žalbi.
- Razvijanje strategija koje su fokusirane na stvaranje prisnih i čvrstih odnosa između zaposlenih i potrošača sa intenzivnim emocionalnim interakcijama;
- Ustanovljavanje internih standarda i sistema, koji će obezbeđivati adekvatnu stimulaciju i motivaciju zaposlenih;
- Instrumentima internog marketinga obezbeđenje usmerenosti na zaposlene - pojedince i razumevanje njihovih potreba i problema.

Upravljanje interakcijama zaposlenih i klijenata je od ključnog značaja u marketingu usluga jer je njihova uloga u donošenju odluke o kupovini presudna. U marketingu usluga interni marketing ima dva aspekta (Palmer, 1998). Prvo, zaposleni iz različitih funkcionalnih područja međusobno na saraduju na tzv. razmenskoj osnovi. To znači da se svaka funkcionalna grupa odnosi prema drugoj grupi kao da su eksterni klijenti. Drugo, zaposleni u funkcionalnim podrujima moraju biti sposobni da dele zajedničke ciljeve i budu sposobni da rade jedni sa drugima u ostvarivanju misije i ciljeva preduzeća. Misija organizacije mora biti komunicirana zaposlenima na isti način kao što se stvorena vrednost komunicira potrošačima.

Satisfakcija zaposlenih zavisi od ukupnog odnosa organizacije prema njima. Kompanija koja je više orijentisana na zaposlene, njihove aspiracije, želje i potrebe, stvara dobre osnove za izgrađivanje boljih odnosa sa njima. Razumevanje potreba i problema zaposlenih znači stvaranje atmosfere zadovoljstva, harmonije i sigurnosti. Zadovoljstvo poslom i korektan odnos menadžmenta prema zaposlenima smanjuje tenziju i pritiske, a povećava njihovu privrženost kompaniji i vezivanje za nju. Privrženost zaposlenih kompaniji zavisi od brojnih faktora: zadovoljstva konkretnim radnim mestom, odnosa pretpostavljenih, ekonomskih koristi (zarada), unapređenja i kontinuiranog usavršavanja, bezbednosti na radu, tehnologije kao podrške radu, itd (slika 16).

Slika 16. Uticaj faktora na ponašanje zaposlenih



Izvor: Liljander, V., *The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success*, Editors: Henning-Thurau, Th., Hansen, U., 2000, op.cit., p. 173.

Uvažavanje aspiracija i sugestija zaposlenih i šire uključivanje u poslovne probleme, važan su faktor zadovoljstva zaposlenih. Uvođenje fleksibilnijeg radnog vremena, shodno željama zaposlenih, u nekim preduzećima postaje praksa (povećanje dužine radne nedelje u korist slobodnih dana, itd.). Uvažavanjem mišljenja zaposlenih za smanjivanjem broja pauza za vreme rada u korist povećanja godišnjeg odmora, danska kompanija *Lego* povećala je produktivnost, a smanjila procenat zaposlenih koji napuštaju firmu.¹⁰⁷ Veća briga o deci i porodici zaposlenih, uvođenje zabave na radu i ostale "male" pažnje, zaposlenima znače mnogo i omogućavaju stvaranje prijateljske atmosfere u preduzeću. Neke zemlje su pojedine elemente i zakonom regulisale, u cilju zaštite prava zaposlenih. *The John Lewis Partnership*, maloprodavac iz Velike Britanije, tretira svoje zaposlene kao partnere. Svaki zaposleni ima učešće u ostvarenom profitu, ili ogovarajuće učešće u odlučivanju u svojoj grupi prodavnica.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Fredman, S.D., Christensen, P., DeGroot, J., Work and Life: *The End of the Zero-Sum Game*, Harvard Business Review, 76, (1998), p. 119-129.

¹⁰⁸ Egan, J., *Relationship Marketing, Exploring Relational Strategies in Marketing*, Financial Times, Prentice Hall, (2001), p. 149.

Davanje većih ovlašćenja zaposlenima, znak je poverenja u njihove sposobnosti da obavljaju odgovorne zadatke, u novije vreme percipira se kao važan faktor koji smanjuje tenziju između zaposlenih i menadžera. Uključivanjem zaposlenih u proces davanja sugestija i ideja, učešće u odlučivanju, smanjenje direktnog nadzora i kontrole, jačanje samokontrole i samosvesti, neki su od načina na koje se to može ostvariti. Na ovakav pristup menadžmenta, zaposleni uzvraćaju većim angažovanjem u poslu i većom produktivnošću. *Ritz-Carlton* je primer uspešnog implementiranja programa usmerenog na povećanje ovlašćenja zaposlenih. Svaki od njih ima diskreciono pravo da potroši 2000\$ za rešavanje reklamacija i žalbi. I pored toga što može doći do zloupotreba, kompanija je zadovoljna, jer je znatno ubrzala vreme rešavanja reklamacija.¹⁰⁹

Oblikovanje ponašanja zaposlenih i njihovo usmeravanje na zadovoljavanje potreba i zahteva potrošača, kompleksan je posao preduzeća, koji zahteva brojne aktivnosti i solidnu krosfunkcionalnu saradnju. Posebno je važno sinhronizovati aktivnosti internog marketinga i upravljanja ljudskim resursima. Marketing usmeren na zaposlene obuhvata brojne aktivnosti usmerene na selekciju i izbor zaposlenih, njihovo obrazovanje, treninge, obezbeđivanje motivacije, internu komunikaciju. Selekcija je važna aktivnost u cilju pravilnog raspoređivanja zaposlenih, shodno njihovim sposobnostima i kompetencijama. Posebno su važne osobine: sposobnost slušanja, pouzdanost, fer ponašanje, komunikacione veštine, mentalna fleksibilnost, veštine kontakata (pregled 8).

Pregled 8. Karakteristike zaposlenih orijentisanih na potrošače

<i>Potencijalni zahtevi</i>	<i>Proces zahteva</i>	<i>Rezultati zahteva</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Izdržljivost • Tolerancija pritiska • Inercija • Mentalna fleksibilnost • Kvalifikacije • Energija • Impresije 	<ul style="list-style-type: none"> • Jasan stil • Empatija • Sposobnost komuniciranja • Sposobnost kontakta • Samokontrola • Sposobnost slušanja • Inicijativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouzdanost • Precisnost • Tačnost • Dostupnost • Sposobnost donošenja odluka • Fleksibilnost • Prihvatanje kritika

Izvor: Bruhn, M., op.cit., p. 188.

¹⁰⁹ www.ritz-calton.com.

Prenošenje neophodnih znanja i iskustava u cilju razvijanja i poboljšanje psihosocioloških kompetencija zaposlenih, veoma je značajna aktivnost marketinga usmernog na zaposlene. Mnoge kompanije značajno investiraju u kontinuirano osposobljavanje zaposlenih, kroz stalne seminare i treninge. Treninzi mogu uključivati razna takmičenja u cilju razvijanja takmičarskog duha.

Interna komunikacija važan je faktor generisanja entuzijazma zaposlenih i jačanja njihove uloge i odgovornosti u odnosima sa potrošačima. Ona podrazumeva i stalno istraživanje interne sredine u cilju dobijanja neophodnih informacija o optimiziranju procesa. Intenzivana komunikacija pomaže izgrađivanju poverenja i unapređuje interne odnose.

Adekvatno upravljanje reklamacijama podrazumeva značajno uključivanje zaposlenih i stvaranje odgovarajuće klime u preduzeću. Eksterni ciljevi upravljanja reklamacijama ne mogu biti ostvareni bez internih koji se odnose na zaposlene. Interni marketing u značajnoj meri determiniše i samo projektovanje eksternih ciljeve. Postavljanje određene politike bavljenja reklamacijama neophodno je, kao i njeno prihvatanje od strane svih zaposlenih, a ne samo onih koji su direktnom kontaktu sa potrošačima. Efikasno rešavanje reklamacija podrazumeva obezbeđenje potrebnih informacija i njihovu difuziju onima kojima su potrebne. Selekcija, treninzi i motivacija zaposlenih na ovim poslovima za rezultat imaju izbor osoblja sa odgovarajućim osobinama u cilju ostvarenja pozitivnih interakcija u procesu rešavanja reklamacija i žalbi. Od svih potrošača koji ulože žalbu, između 54 i 70% ponovo će poslovati sa organizacijom, ukoliko njihova žalba bude prihvaćena. Cifra dostiže čak 95%, ukoliko potrošač smatra da je žalba brzo rešena. Kupac čija žalba nije adekvatno tretirana, obavestava u proseku pet osoba o tome.¹¹⁰

11.2. Uloga marketing menadžmenta za uspeh marketing odnosa

Intenziviranje marketing odnosa podrazumeva promene u marketing menadžmentu. Intenziviranje marketing odnosa dovelo je do formiranja zasebnih poslovnih jedinica za stvaranje i razvijanje odnosa sa potrošačima. Mnoge firme ustanovile su specijalizovane menadžere za upravljanje odnosima i čitave timove koji su sastavljeni od ljudi iz marketinga, finansija, logistike, i drugih funkcionalnih područja. Menadžeri zaduženi za upravljanje ključnim kupcima koji rade zajedno sa njima u kreiranju i isporučivanju vrednosti, moraju posedovati odgovarajuća znanja, veštine i

¹¹⁰ Kotler, Ph., Keller, *Marketing menadžment*, prevod, Data status, (2006), p. 155-156.

sposobnosti za ovaj posao. To važi i za ostale subjekte uključene u ovaj proces. Program upravljanja prilagođen je svakom potrošaču i zavisi od njegovih karakteristika, odnosa na tržištu i uslova u okruženju. Uključivanjem i drugih specijalista, osim osoblja prodaje, u stvaranje programa za važne partnere, dolazi do preraspodele resursa i njihovog efikasnijeg korišćenja.

Uloga menadžera za odnose ključna je u planiranju i implementaciji orijentacije na odnose, kao i kontroli efekata. Oni su nosioci standarda i predstavnici kompanije, stvaraoci i komunikatori vrednosti, stratezi, menadžeri, lideri timskog rada, integratori procesa i sposobnosti. Uloga predsednika centralna je u sledećim oblastima:

- integracija sposobnosti i timova,
- obezbeđenje resursa – ljudi, vremena, novca i znanja u oblastima gde su potrebni,
- balansiranje i određivanje prioriteta različitih timova i sposobnosti u različitim situacijama,
- vođstvo, motivisanje
- obezbeđenje vizije,
- organizovanje i
- kontrola.¹¹¹

Uloga menadžera koji upravlja vrednim klijentima zahteva više od organizacionih sposobnosti i efikasnosti. Oni predstavljaju svoju kompaniju pred kupcima i njihovo ponašanje je usko povezano sa reputacijom dobavljača. Određeni stepen konformina i profesionalizma mora biti u kombinaciji sa individualnošću menadžera kako bi se održali standardi kvaliteta i da bi se promovisao osećaj poverenja i sigurnosti. To nije lak zadatak jer se oni smatraju odgovornim za aktivnosti koje su izvan njihove kontrole. Ističe se da su prodavci dobri koliko i njihova poslednja isporuka. Celokupan posao oko isporuke mora potkrepiti verovanje kupca u integritet i autoritet menadžera koji je zadužen za odnos sa klijentom kako bi oni mogli da ispolje uticaj kupca u obostranu korist. Menadžeri ne mogu biti nosioci standarda ukoliko se negira njegov status i autoritet. Ovo je važno ne samo u razvijanju fer odnosa već i razvijanju potencijala odnosa.

Brojne odluke koje proizilaze iz ovih zadataka su u direktnoj vezi sa profitabilnošću kompanije. Njihova uloga stratega i stvaranje smernice za obezbeđivanje zajedničke vrednostim podrazumeva da su oni menadžeri

¹¹¹ Gordon, I., *Organizing for Relationship Marketing*, Editors: Sheth, N.J., Parvatiyar, A., op.cit., (2000), p. 519-520.

ljudima, informacijama i procesima. Liderska uloga znači da menadžeri moraju postavljati ciljevi i komunicirati ih zaposlenima i pokazivati kako da se ostvare. Liderstvo je posebno važno kada su odnosi dobri, zadaci dobro strukturirani i lider obavlja kontrolu performansi i nagrađivanje članova tima. Da bi to postigli važno je da adekvatno upravljaju sistemom prikupljanja, skladištenja i analize informacija o klijentima i njihovo pretvaranje u znanje.

Kontrola i nagrađivanje rada članova tima, odgovornih za upravljanje odnosima, uključuje monitoring njihovog rada primenom raznih metoda i primenu odgovarajućeg sistema nagrađivanja. Na rezultatima zasnovane metode fokusiraju se na merenje outputa, što je u koliziji sa ciljevima marketing odnosa i upravljanja ključnim klijentima. Zbog toga je fiksna plata plus odgovarajući bonus, dominantni sistem nagrađivanja. Značajno je sagledati da li se radi o cikličnoj prodaji ili ne, što bitno utiče na ostvarene performanse članova tima.¹¹²

Da bi ostvarili uspešno svoje zadatke, menadžeri moraju posedovati širok portfelj veštine, znanja i sposobnosti. Smatra se da svaki uspešan menadžer mora da poseduje sledeće grupe veština: veštine komunikacije s ljudima (slušanje, ubeđivanje, liderstvo, kredibilitet), veštine razmišljanja (analitičke veštine, kreativnost i fleksibilnost, strategijsko razmišljanje, protezanje granica), veštine administrativnog upravljanja i upravljanja projektom (veštine upravljanja) i specifična znanja (tehnička znanja, poznavanje tržišta i industrije, poznavanje finansijskih problema). Pregled 9 pokazuje na različite percepcije o prioritetu i relativnom značaja pojedinih veština menadžera za ključne klijente. Kao što se vidi kompanije-kupci najviše vrednuju integritet menadžera i znanje o proizvodima koji su predmet razmene. Veštine pregovaranja i prodaje je sporno područje jer i menadžeri visoko rangiraju (62 i 67% respektivno), dok ih samo 9% donosilaca odluka smatra važnim. Administrativne, strategijske i veštine liderstva više percipiraju menadžeri višeg nivoa od menadžera ključnih klijenata.

¹¹² Cannon, P.J., Narayandas, N., *Relationship Marketing and Key Account Management*, Editors: Sheth, N.J., Parvatiyar, A., op.cit., p. 421.

Pregled 9. Željeni atributi menadžera ključnih klijenata

<i>Željene veštine, znanja i kvaliteti</i>	<i>Viši menadžeri N=13 %</i>	<i>Menadžeri ključnih klijenata N=13 %</i>	<i>Klijenti N=11 %</i>
<i>Integritet</i>	15	11	64
<i>Poznavanje proizvoda</i>	54	33	64
<i>Razumevanje kupca</i>	46	56	54
<i>Primena proizvoda</i>	31	0	45
<i>Komunikacija</i>	85	56	45
<i>Znanje o tržištu-industriji</i>	85	33	45
<i>Kreativnost</i>	15	22	36
<i>Finansijska znanja</i>	46	33	27
<i>Strategijsko razmišljanje</i>	69	56	28
<i>Kredibilitet</i>	15	33	18
<i>Slušanje</i>	8	0	18
<i>Fleksibilnost</i>	0	11	18
<i>Prodaja pregovaranje</i>	62	67	9
<i>Administrativni problemi</i>	38	11	9
<i>Liderstvo</i>	38	11	9
<i>Poznavanje pravnog okruženja</i>	8	11	9
<i>Planiranje</i>	23	0	0
<i>Kompjuterske veštine</i>	38	0	0
<i>Percepcija</i>	31	0	0
<i>Jezik</i>	15	0	0

Različita je uključenost top menadžmenta u proces upravljanja marketingom odnosa sa potrošačima. U preduzećima u kojima je top menadžment značajno uključen u ovaj proces, postoji visoka formalizovanost upravljanja. U ovoj grupi, top menadžeri oko 73% svog vremena koriste za koordinaciju sa menadžerima koji upravljaju odnosima. Aktivnosti u procesu izgrađivanja odnosa su intenzivne i proaktivno inicirane, a resursi se efikasno koriste. Top menadžment koristi standardizovane procedure u procesu upravljanja. Drugu grupu čine preduzeća u kojima je upravljanje marketingom odnosa povereno srednjem nivou menadžmenta (npr. *Hewlett-Packard*). Njihov rad karakteriše visoki nivo formalizacije i mala uključenost top menadžmenta. Intenzitet i proaktivnost su, takođe, na srednjem nivou. Posebnu grupu preduzeća čine ona u kojima su za upravljanje ključnim klijentima nadležni menadžeri na operativnom nivou. Krosfunkcionalna koordinacija je nedovoljna, a prodajno osoblje direktno je angažovano u procesu upravljanja.