

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK V BANKAH

Ljubljana, junij 2002

IRIS LANŠČAK

IZJAVA

Študentka_____izjavljam,
da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod
mentorstvom_____in dovolim
objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis:_____

KAZALO

1. UVOD	1
2. FINANČNE STORITVE	2
2.1 TRG BANČNIH STORITEV	2
2.2 OPREDELITEV FINANČNIH STORITEV	3
2.2.1 Lastnosti finančnih storitev	3
2.2.2 Specifičnost finančnih oz. bančnih storitev	4
2.3 KAKOVOST STORITEV	6
2.3.1 Ocena kakovosti bančne storitve	7
2.4 FILOZOFIJE TRŽENJA PRI FINANČNIH STORITVAH	7
3. TEMELJNA IZHODIŠČA ZA RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK	8
3.1 POMEN POSLOVNEGA ODNOSA MED BANKO IN STRANKO	8
3.2 OPREDELITEV CRM-ja	10
3.2.1 Pomen zvestobe strank za dobičkonosnost in rast	13
3.2.2 Izhodišča za razumevanje koncepta CRM	15
3.2.3 Temeljne zahteve pri vključevanju CRM-ja v bančno poslovanje	16
3.3 MODEL CRM	16
3.4 VPLIV DOLGOROČNEGA ODNOSA DO STRANKE NA DOBIČEK	20
3.4.1 Pozitivne strani CRM-ja za komitenta	22
3.4.2 Pozitivne strani CRM-ja za banko	23
4. UVEDBA CRM-JA V BANKO	25
4.1 POTEK UVAJANJA	26
4.2 PASTI UVAJANJA	27
4.3 USPEŠNOST CRM	28
4.4 PRIMER: Garanti Bank	32
5. SKLEP	35
6. LITERATURA	37

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

1. UVOD

Razvoj vse bolj briše meje med bančništvom, zavarovalništvom, trgovino na debelo in drobno, transportom, komunikacijami in drugimi področji storitvenih dejavnosti. Številni močni tržni vodje so, zlasti v zadnjem času, bili prepočasni v prepoznavanju sprememb v okolju in so predolgo vztrajali na starih, tradicionalnih načinih razmišljanja, metodah poslovanja in programih.

V času vse ostrejših konkurenca na finančnem trgu se je začela spreminjati tudi poslovna politika bank. Inovacije na področju bančnih storitev so doživele nesluten razcvet in banke so zaradi napredka na področju informatike in telekomunikacij sposobne ponuditi vedno kakovostnejše, zanesljivejše, hitrejši in predvsem cenovno ugodnejše rešitve.

Vedno večji poudarek je na približevanju in prilagajanju bančne ponudbe komitentom. Vlogo banke v veliki meri opredeljuje okolje, v katerem deluje, in potrebe njenih komitentov. Vsaka banka, ki želi biti uspešna, mora spremljati potrebe komitentov, hkrati pa jih mora biti sposobna zadovoljiti v kratkem času in po konkurenčnih pogojih.

Zato se mi je zdelo smiselno, da podrobneje predstavim ravnanje z odnosi do strank ali Customer Relationship Management (CRM) v bančnem poslovanju, ker je to poslovna strategija, ki omogoča izbiro strank in ravnanje z odnosi do njih, kar je pogoj za dolgoročno poslovno uspešnost. Za uspeh so potrebne tudi določene spremembe v strateškem managementu, v človeških virih, v upravljanju poslovnih procesov, v trženju in informacijski tehnologiji, ki skupaj sestavljajo temelj notranjega sistema vsake organizacije.

Raziskave kažejo, da obstaja močna soodvisnost med zadovoljstvom komitentov, njihovo zvestobo, zadovoljstvom zaposlenih in profitabilnostjo banke. Vse to pa najdemo v procesu vzpostavljanja ravnanja z odnosi do strank. Zelo zadovoljni komitenti so banki zvesti, povprečno zadovoljni se hitreje odločijo za zamenjavo banke, medtem ko je med nezadovoljnimi komitenti treba iskati tiste, ki bodo kmalu odšli h konkurenci. Zadovoljstvo in dolgoročen odnos stranke do banke dosežemo s čim boljšim povezovanjem treh kategorij: trženja, odnosom do strank in kakovostjo storitev.

V drugem poglavju diplomskega dela bom predstavila spremembe na finančnem trgu, iz katerih je razvidno, zakaj pridobiva skrb za stranke čedalje večji pomen. Podrobneje bom opredelila bančne storitve, katerih razumevanje je pomembno za uvajanje novih poslovnih strategij.

V tretjem in četrtem poglavju diplomskega dela bom podrobneje analizirala ravnanje z odnosi do strank, katera izhodišča je potrebno razumeti, kaj zahteva uvedba

ravnanja z odnosi do strank v bančno poslovanje in kaj nam prinese. Na koncu bom predstavila še uvedbo samega koncepta v bančno poslovanje.

2. FINANČNE STORITVE

2.1 TRG BANČNIH STORITEV

Finančne storitve ponujajo banke in druge finančne institucije na trgu, ki je specifičen. Na trgu bančnih storitev so prav tako prisotni vsi splošni elementi trga, kot so na primer konkurenca, ponudba, povpraševanje. Udeleženci na tem trgu nastopajo s svojimi akcijami in reakcijami ter na ta način odločajo o dogajanju na tem trgu (Ščap, 1998, str. 23). Denar je tisto blago, ki ga ponujajo in po katerem povprašujejo banke na bančnem trgu, vendar je to pojmovanje z vidika kompleksnega bančnega poslovanja preozko in vključuje le tisti del bančnih storitev, ki se opravljajo na finančnem trgu. Banke danes niso samo prodajalec bančnih storitev, ampak tudi ponudnik specifičnih storitev.

Na nakupno-prodajno vedenje vpliva vrsta družbenih trendov (Postma, 2001, str. 94-97):

- od množic k posamezniku,
- od splošnega k posamičnemu,
- od omejene izbire k izobilju,
- od tiska k elektroniki,
- od pasivnega k interaktivnemu,
- od obilice časa k načelu "hitro – hitreje – najhitreje",
- ne od 9. do 17. ure, ampak 24 ur na dan.

Vpliv novih družbenih trendov je prisoten tudi v bančnem poslovanju. V preteklosti je prevladoval trg, kjer je banka določala ponudbo in dala stranki na izbiro le to, da sprejme dane pogoje ali pa se ponujeni storitvi odpove. Danes prevladuje usmeritev bank k strankam in usmerjenost za rast, kar je ustvarilo trg, ki za banko pomeni upoštevanje potreb in želj aktualnih in potencialnih komitentov. V času spremembe trga so vodenje evidence o potrebah strank, usmerjeno načrtovanje, koordinirana uporaba trženjskih instrumentov in kontrola uspeha potrebni sestavni del poslovne politike banke. Posebnost trga bančnih storitev je tudi ta, da ni ločitve nabavnega in prodajnega trga in da imajo bančni posli poseben značaj.

V prihodnosti lahko pričakujemo vplivne spremembe na trgu finančnih storitev. Povezovanje bančnega in zavarovalniškega poslovanja bo pridobilo na pomenu in izziv ustvarjanja konkurenčnih prednosti bo večji na že tako zasičenem trgu. Še več združitvev in pripojitev v bančnem sektorju bo zahtevalo pridobivanje znanja, informacij in podatkov o novih trgih. Upravljanje in uporabljanje zunanje baze podatkov o kupcih, ki jo bodo pridobili na podlagi združitvev in pripojitev, bo postalo

veščina. Uveljavitev interneta je odprla nove možnosti poslovanja in tako postavila internet v pomembno vlogo pri tržnem komuniciranju, tržnih poteh in zadovoljevanju potreb strank nasploh ter še vedno pušča neslutene možnosti razvoja servisiranja strank (Cave, 2000).

2.2 OPREDELITEV FINANČNIH STORITEV

Kotler (1996, str. 464), opredeljuje finančne storitve kot storitev ali paket storitev, ki jih ena vrsta finančne institucije nudi katerikoli stranki na določenem trgu.

Bančna storitev je poslovni učinek ("proizvod"), ki zadovoljuje določeno tržno potrebo pravnih in fizičnih oseb na tržnem območju, kjer banka deluje in je del bančnega posla, ki ga banka opravlja za komitenta v skladu z interesi obeh strank. Bančne storitve morajo biti tržno zanimive in prepoznavne. Kljub temu, da je storitev neoprijemljiva in nematerializirana, banka s svojim programom storitev zadovoljuje nekatere uveljavljene ali pričakovane potrebe pravnih in fizičnih oseb.

Bančne storitve ne obstajajo v materializirani obliki, kot so to izdelki drugih dejavnosti, temveč v obliki raznih zapisov, ustnih in pisnih sporočil, kot denarne transakcije, vrednostni papirji ipd.. Njihova značilnost je, da obstaja pri izvedbi bančnih storitev zelo intenzivna komunikacija s stranko in da se storitev ne dela na zalogo.

2.2.1 Lastnosti finančnih storitev

Bančne storitve so finančne storitve, le-te pa imajo določene specifične značilnosti, ki ji ločijo od ostalih storitev. Te značilnosti so naslednje (Miš Svoljšak, 1997, str. 9):

- **Neopredmetenost** - so neotipljive, ne moremo jih videti, okusiti in občutiti, preden jih kupimo. Za stranke iščejo nekaj, kar bi dokazalo kakovost teh storitev. O kakovosti lahko sklepajo na podlagi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene. Pri finančnih storitvah je naloga njihovih prodajalcev, da kupcu posreduje prave vtise o njihovi storitvi, predvsem mu mora predstaviti koristi, ki jih bo imel od nje.
- **Neločljivost** - finančne storitve se naredijo in porabijo hkrati, zato je naloga bančnega trženja najti pravi čas in kraj za izvedbo storitve. Potrebe strank po posojilu ne bomo zadovoljili, če bomo rabo posojila omogočili šele takrat, ko bo prepozno.
- **Spremenljivost** - storitve se hitro spreminjajo, saj so odvisne od tega kdo jih izvaja, kje in kdaj. Storitve pri različnih bančnih komercialistih je izvedena različno, kot smo si različni ljudje. Finančne institucije lahko naredijo tri korake k nadzoru kakovosti: izberejo dobre kadre, poenotijo potek storitev v organizaciji in spremljajo zadovoljstvo strank.

- **Minljivost** - finančnih storitev ne moremo shraniti. Prav zaradi te lastnosti je težko uskladiti ponudbo in povpraševanje, saj finančnih storitev ne moremo skladiščiti za čase, ko bo povpraševanje večje.
- **Visoko individualizirani sistem trženja** - storitve izvaja vedno posameznik in od njega je najbolj odvisno, ali bodo potrebe strank zadovoljene.
- **Pomanjkanje posebnih značilnosti** - finančne storitve so si zelo podobne. Posojilo je posojilo, seveda se pri različnih bankah se razlikuje glede na obrestne mere in ostale ekonomske pogoje. Zato je naloga trženja v bankah, da storitvam dodajo neko novo vrednost, četudi zgolj s promocijo.
- **Rast prodaje mora biti usklajena s tveganostjo** - s prodajo svojih storitev finančna institucija povečuje tveganja, predvsem kadar gre za posojanje denarja oz. investiranje. Torej ne gre za trženje za vsako ceno, institucija mora težiti k usklajenosti rasti prodaje in tveganj.
- **Zaupnost** - vsaka finančna institucija je še posebej odgovorna za varstvo zaupnih podatkov o svojih strankah.

2.2.2 Specifičnost finančnih oz. bančnih storitev

Bančna storitev je lahko enostavna (nesestavljena) ali sestavljena (Križaj, 1999, str. 19):

- Enostavne so tiste storitve, ki se v celoti izvedejo z enkratnim poslovnim dogodkom, npr. z nakupom ali s prodajo deviz, nakupom vrednostnega papirja ipd..
- Sestavljene storitve so tiste, ki se uresničijo z dvema ali več poslovnimi dogodki (opravi, postopki, aktivnostmi) v strnjenem časovnem zaporedju, toda na različnih stroškovnih mestih (organizacijskih enotah) ali postopno in v različnih časovnih zaporedjih. Sestavljene storitve so npr. vezani depozit, tekoči račun ipd. Nekatere sestavljene storitve so opredeljene z obveznim in točno določenim številom postopkov (opravil, aktivnosti), ki jih banka obvezno opravi v predpisanem zaporedju (npr. nakazilo v tujino).

Seveda pa imajo bančne storitve lastnosti, ki jih razlikujejo od ostalih finančnih storitev in jih moramo poznati, da bi razumeli vse dejavnosti povezane s trženjem bančnih storitev. Te lastnosti so sledeče (Glogovšek, 2000):

- Predmet bančne storitve - torej dajanje na razpolago, deponiranje, transport in menjava niso konkretni produkti, ampak denar v različnih oblikah in različne kakovosti.
- Abstraktne bančne storitve je mogoče oblikovati z določili v pogodbah, kajti za posamezne bančne storitve (kredit, rentno varčevanje) veljajo poleg splošnih poslovnih pogojev še natančni pogodbeni pogoji.

- Bančne storitve vsebujejo element časa in posel se ne konča vedno v enem prodajnem postopku, ampak gre za časovno pogojeno sodelovanje. To še posebej velja za storitve v zvezi z naložbami in krediti.

Te specifične lastnosti bančnih produktov imajo na uporabnike bančnih storitev posebne učinke (Glogovšek, 2000):

- Objekt storitve - denar in časovno neopredeljeno prodajno razmerje sta glavna razloga zaradi katerih so bančne storitve občutljive glede zaupanja. Denar je sicer vesplošno potrebno sredstvo v procesu menjave, omogoča zadovoljevanje najrazličnejših potreb, vendar je že od nekdaj veljalo, da kvari značaj in vse to uvršča banke na lestvici zaupanja vrednih institucij, skupaj z drugimi ustanovami na samo dno razvrstitve, denar in sloves, ki se ga drži, meče negativno luč na poslovne banke.
- Zaradi abstraktnosti in določil iz pogodbe je določeno bančno storitev potrebno pojasnjevati. Potreba po pojasnjevanju je odvisna od pogostosti opravljanja določenih bančnih poslov, njihovega obsega in izkušenj komitentov z določeno bančno storitvijo. Primerjava kakovosti in razumevanje bančnih storitev v primerjavi z drugimi dobrinami zahteva od uporabnika kar precejšnje ekonomsko znanje.

Na navedene, lahko bi rekli negativne učinke bančnih storitev na komitente, lahko bistveno vplivamo oziroma jih ublažimo ali celo odpravimo s pojasnjevanjem in sistemom ustvarjanja zaupanja in zvestobe.

Z nepravočasno ponudbo bančnih storitev prihaja do nepravočasne realizacije, zvišanja stroškov poslovanja in zmanjšanja likvidnosti. Pogoste zamude pri ponudbi bančnih storitev zmanjšujejo povpraševanje po njih, izkoriščanje kapacitet in konkurenčno sposobnost.

Dosedanji nerešeni problemi pri trženju bančnih storitev komitentom in posebnost bančnih poslov, ki je predvsem v tem, da so težko razumljivi strankam, ki so laiki na bančnem področju, narekujejo spremembe v politiki trženja bančnih storitev. S svojo strategijo želi banka kot prodajalec motivirati komitenta in druge stranke k nakupu asortimana svojih storitev, s tem pa ustvariti imidž za svoje storitve ter doseči višji dobiček. Komitenti in odjemalci pa želijo z nakupno strategijo doseči čim nižje nakupne stroške in z odjemom bančnih storitev ustvariti dobiček. Pri poslovnem procesu nastajajo na trgu med banko in komitenti nasprotja, ki se pojavljajo pri naložbenih in kreditnih storitvah ter pri posredovanju storitev in imajo bistven vpliv na ustvarjanje dobička. Ta nasprotja imajo različno dimenzijo in bolj ko so tržne odločitve v banki neusklajene, težje takšna banka usklajuje svoje interese s komitenti in strankami. Najpomembnejše pri oblikovanju tržnih poti v bankah je, da ponudimo kvalitetne storitve, ki so na razpolago strankam ob pravem času, v zadostni količini in na pravem mestu.

Obstajajo tudi bančne storitve, ki sestojijo iz določenega števila obveznih in izbirnih postopkov. Obvezni postopki so tisti, ki morajo biti opravljeni v vsakem primeru (npr. odprtje, zaprtje računa, vplačilo, izplačilo) in brez njih storitev sploh ne more obstajati. Izbirni postopki so vsi tisti, ki omogočajo zadovoljevanje raznih posebnih potreb bančnih strank, npr. pri tekočem računu je to poslovanje s plačilnimi karticami, bankomati ipd.

Zaradi teh raznolikosti razvrščamo bančne storitve iz tega vidika v tri skupine, in sicer (Križaj, 1999, str. 19):

- enostavne storitve, ki sestojijo iz enega samega postopka;
- sestavljene storitve, ki sestojijo iz dveh ali več postopkov, ki so obvezni za vsako storitev;
- sestavljene storitve, ki sestojijo iz določenega obveznega števila dodatnih in izbirnih (neobveznih) postopkov.

V naših bankah je samo nekaj enostavnih storitev, vse ostale pa so sestavljene iz 3 do 5 obveznih in 5 do 10 dodatnih - izbirnih (neobveznih) postopkov. Večina naših bank ponuja svojim strankam od 30 do 50 storitev, ki imajo skupaj od 200 do 500 postopkov, kar je lahko tudi tehten razlog, za intenzivno usmerjenost k stranki in ustvarjanje povezave med stranko in banko.

Komitenti postajajo vse bolj zahtevni, njihova pričakovanja rastejo in tudi pričakovanja po nivoju kakovosti izvedene storitve so višja. Vse banke so pred zahtevno nalogo – med mnogimi ponudniki ostati med najboljšimi. Če hočemo, da se komitent med velikim številom bank oz. finančnih institucij odloči prav za našo banko, mora komitent svojo povezanost (poslovno) z banko jasno čutiti, se pravi, da mora biti neprestano prisotna v njegovi zavesti. Komitent se danes odloča med velikim številom bank, ki ponujajo zelo identične storitve, imajo podobne cene storitev in so si, kar se tehnološke opremljenosti tiče, skoraj enake, zato je toliko bolj pomembno prepoznavanje poslovne navezanosti in vzpostavitev dolgotrajnega odnosa med njim in banko. Banko bo od konkurence ločevala fleksibilnost pri odzivanju, razvoju, inovativnost pri iskanju rešitev za reševanje problemov komitentov, usposobljenost in znanje zaposlenih. Pomembne točke so tudi specializacija bank, poznavanje trga in informacijske podlage za odločanje, vlaganje v ljudi, prilagajanje napredku in spremljanje razvoja trga in tehnologije. Nova tehnologija pa je odprla čisto nove možnosti dostopa do komitenta.

2.3 KAKOVOST STORITEV

Za uspešno trženje finančnih storitev veljajo drugačne zakonitosti kot za prodajo izdelka. V ospredju so dejavniki občutenja subjektivne kakovosti storitve (Končina, 1999, str. 7-8). To pomeni, da mora biti storitev opravljena v skladu z normativi (zagotovljena mora biti doslednost procesiranja v tehničnem jedru), kar je pogoj za

doseganje najmanj pričakovane kakovosti, ki pa jo porabnik meri s svojimi subjektivnimi merili. Storitve mora preseči osebna pričakovanja in biti kakovostna, in to pri tistih tržnih elementih, ki opredeljujejo lastnosti finančne storitve iz tega zornega kota.

2.3.1 Ocena kakovosti bančne storitve

Realno oceno kakovosti bančne storitve onemogočajo štiri glavne vrzeli (Glogovšek, 2000):

1. Ne vemo, kaj komitent pričakuje; nastaja kot razlika med stvarnimi pričakovanji komitenta in predstavo banke o pričakovanjih komitenta.
2. Neustrezni standardi bančnih storitev; nastaja kot razlika med predstavo banke o pričakovanjih komitentov in standardi ter lastnostmi bančne storitve.
3. Pomanjkljiva izvedba; nastaja kot razlika med standardi in opredeljenimi procesi storitve in samo izvedbo storitve.
4. Obljube niso izvršene; nastaja kot razlika med opravljeno storitvijo in dano obljubo v predhodnih stikih s komitentom.

Banke se morajo zavedati, da je kakovost storitev eno ključnih strateških orodij. Pri finančnih storitvah najdemo dva vidika kakovosti (Miš Svoljšak, 2000, str. 12):

- Tehnološki vidik: je vidik, kjer je kakovost v tehnološkem smislu odvisna od tehnoloških zmogljivosti oziroma organiziranosti banke. Sem sodijo tako informacijska podpora, obseg in tok dokumentov pri poslovanju ter organiziranost delovnih procesov.
- Funkcijski vidik: kjer kakovost zajema bolj "mehke" sestavine poslovanja banke, kot so odnos zaposlenih do strank, ravnanje z odnosi do strank, interne odnose med zaposlenimi, dostopnost storitev in zaposlenih, prijaznost in zunanja podoba zaposlenih, urejenost poslovalnic, dostopnost poslovalnic ipd..

Kakovost storitev pa ostaja in bo ostajala prvotnega pomena za oblikovanje odnosa banke do komitentov. Le z ustrezno kakovostjo storitev bo banka zadovoljila potrebe komitentov, kar pa je mogoče samo z oblikovanjem strategije kakovosti storitev, ki pa mora potekati vzporedno z oblikovanjem odnosa do komitentov. Tako zastavljena strategija bo na dolgi rok prav gotovo prinesla dobiček.

2.4 FILOZOFIJE TRŽENJA PRI FINANČNIH STORITVAH

Tudi za trženje finančnih storitev veljajo štiri filozofije trženja (Miš Svoljšak, 2000, str. 11-12):

1. Koncept osnovne ponudbe predvideva, da bodo stranke "kupile" tiste storitve, ki jim jih banka ponudi glede na svojo presojo, kaj bo najlažje in najbolj prodala strankam.

2. Proizvodni koncept predvideva, da je strankam za odločitev o "nakupu" storitve najpomembnejša kakovost in temu ustrezna cena. Banke s takšnim konceptom vso pozornost posvečajo kakovosti storitev.
3. Prodajni koncept banke - s tem konceptom se zavedajo, da stranke ne bodo uporabljale njihovih storitev, če banke ne bodo vložile dovolj truda v ponujanje storitev. Vso pozornost zato posvečajo agresivni prodaji. Pri tem so v ospredju prodajni cilji, potrebe strank stojijo ob strani.
4. Trženjski koncept se ocenjuje kot najbolj primerna, prava filozofija za dolgoročen uspeh banke na trgu. Temelji na prizadevanju banke, da bi spoznala želje in potrebe potrošnikov na bančnem trgu ter jim prilagodila tako storitve kot svoje poslovanje. Vsa pozornost je usmerjena na zadovoljevanje finančnih potreb strank. Na trgu naj bi bila uspešna tista banka, ki bi te potrebe zadovoljevala učinkoviteje kot njej konkurenčne banke.

Posebnosti najsodobnejših ugotovitev stroke trženja finančnih storitev nas torej pripeljejo do (za vse bančnike najpomembnejšega) dejstva, da banke obstajajo zato, da rešujejo finančne probleme svojih strank oziroma zato, da zadovoljujejo njihove finančne potrebe in želje.

Trženje bančnih storitev se je razvilo z namenom obvladovanja vse večje konkurence v bančnem sektorju. Banke, kot sestavni del gospodarstva, morajo kot samostojni gospodarski subjekti svoje obnašanje prilagoditi splošnim tržnim zakonitostim. Tako se je trženje bančnih storitev izoblikovalo v enega ključnih bančnih produkcijskih faktorjev, ki skrbi za posredovanje komitentom ustreznih storitev, pri čemer je primarni cilj še vedno dobiček. Dobiček je tisti motiv, ki vodi banko in njeno vodstvo pri poslovnih odločitvah. Pri tem je za banko najtežje najti tisto optimalno razmerje med stopnjo donosnosti banke in stopnjo zadovoljitve komitentov, kar seveda ni enostavno. Pomembno pa je, da banka ne sme zahajati v nobeno skrajnost, bodisi v smislu maksimalnega dobička ali popolnega zadovoljstva komitentov. Pravilno ravnotežje je tisto, ki ob dani stopnji zadovoljitve komitentov nudi največji možni dobiček.

3. TEMELJNA IZHODIŠČA ZA RAVNANJE Z ODNOSI DO STRANK

3.1 POMEN POSLOVNEGA ODNOSA MED BANKO IN STRANKO

Zadovoljevanje potreb strank, ki so finančne vsebine, je v današnjem času zelo zahtevno, kar je posledica hitro spreminjajočih razmer na finančnem trgu. Zaradi intenzivne konkurence predstavlja izgradnja tesnejših odnosov do bančnih strank poseben izziv za večino slovenskih bank. Kljub temu, da se vzorci človeškega vedenja ali odzivanja niso bistveno spremenili, se kažejo potrebe po razumevanju

spreminjajočih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri odločanju za nakup. Gre za poslovno naravnost k razumevanju vedenja strank in vplivanje nanje s smiselno komunikacijo. Banke bi morale posvečati več pozornosti individualnim strankinim potrebam in ne več nastopati pred množico strank, ki so identificirane z grobimi segmenti (Nagelj, 2000, str. 5). Banke delajo največje napake prav zaradi svojega prepričanja, da so sposobne takoj in do vsakega posameznika, ki se odloči za nakup določene vrste storitev pri banki, vzpostaviti dolgoletni, uspešni in prijateljski poslovni odnos. Odnos med banko in komitentom se vzpostavi šele, ko komitent prizna banko kot primarnega posrednika bančnih storitev in šele na tej ravni lahko govorimo o pravem odnosu med banko in stranko.

Vsekakor ne gre zanemariti dejstva, da je razvoj informacijske tehnologije in medijev spremenil kakovost in intenzivnost odnosa med stranko in banko. Kljub temu se v bankah morajo zavedati, da je informacijske tehnologije le sredstvo za doseganje zadanih ciljev in da je treba razviti poslovno strategijo, ki bo omogočila izboljšanje odnosov do strank.

Dejstvo je, da ima komitent danes na voljo možnost izbire med številnimi bankami in če ni zadovoljen z eno banko, gre pač v drugo. Kljub temu je gojitev dobrih in prijaznih odnosov med banko in komitentom izziv za vsako banko, ki ji skrb za svoje komitente in poslovne partnerje predstavlja možnost ustvarjanja konkurenčnih prednosti. Lahko rečemo, da živimo v dobi "nikoli zadovoljnih" strank in iz tega razloga tradicionalen model t.i. 4P (izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti) ne zadošča več in se pojavlja 4C verzija (Moller, 2002):

1. potrebe in želje strank (angl. Customer Needs and Wants),
2. strošek stranke (angl. Cost to the Customer),
3. korist (angl. Convenience),
4. komunikacija (angl. Communication).

Gre torej za izraziti, začaran krog denarja, konkurenčnega boja, boja za preživetje in želje posameznika po kakovostnih storitvah in prijaznem uslužbencu, ki ga pričaka z dobrimi nasveti in prijaznim obrazom.

Naj se še tako izrazito poudarja pomen uporabnika storitev, njegovih potreb in želja, gonilo in osnovni namen vsega, kar banka počne in si kot cilj zastavlja v svoji poslovni strategiji je še zmeraj dobiček. Za vsakim pomembnim in tako velikokrat omenjenim uporabnikom se namreč vedno skriva dobiček. Izguba vsakega komitenta pomeni za banko izgubo dobička. Temelj uspešnosti bi banka morala videti v ohranjanju stranke, kar je na nek način tudi varčevanje, saj je pridobivanje nove stranke pet do šest krat dolgotrajnejše in dražje, kot pa zadržati staro stranko. Težišče se tako preusmeri s pridobivanja novih strank v zadrževanje obstoječih.

Banka bo komitenta obdržala samo pod pogojem, če bo le ta zadovoljen s ponudbo in z načinom posredovanja storitev, kakor tudi s ceno.

Večja informiranost je v zadnjem času povzročila občutno spremembo zvestobe strank. Zvesta stranka pa za banko pomeni dolgoročno konkurenčno prednost. Banka mora zato komitentu dati občutek, da ni zanjo samo številka, ampak, da med njima obstaja pristen prijazen, prijateljski in zaupanja vreden odnos, pri čemer je v ospredju odnos med komitentom banke in njegovim osebnim svetovalcem. Pri tem se mora banka zavedati, da gre pri tem za obojestransko korist - banka bo še naprej poslovala z dobičkom, komitent pa bo zadovoljen z ravniyo storitev, potrebno raznolikostjo storitev, potrebnim svetovanjem bančnega uslužbenca. Komitentovo zadovoljstvo je bolj ali manj nematerialne oblike oziroma narave, medtem ko meri banka svoje zadovoljstvo s stopnjo dobička. Banka bi morala nameniti večjo skrb tudi spremljanju donosnosti strank v celotnem življenjskem ciklu.

V odnosih banke do svojih komitentov lahko zasledimo naslednje komponente:

- Prisotna je zavestna odločitev in želja obeh strani za poslovno sodelovanje.
- Prisotnost časovne komponente, saj je praviloma vsaj na bančni strani prisoten interes, da bo poslovni interes vzpostavljen na dolgi rok.
- Dobičkonosnost določene stranke, ki mora biti merljiva.

Bančništvo, prilagojeno potrebam in željam strank, se razlikuje od drugih k strankam orientiranim poslovnih področij v tem, da se velika večina strank za določeno banko odloči zaradi osebnih stikov z bančnimi uslužbenci. S to značilnostjo bančnega poslovanja se pojavi problem, kako bodo novi, skoraj brezosebni, načini posredovanja bančnih storitev vplivali na odnose s komitenti in na njihove odločitve glede izbire banke in storitev v prihodnosti.

Osnovni problem je prav gotovo, kakšen bo odnos med banko in komitentom v prihodnosti? Kljub številnim tehnološkim inovacijam in z njimi povezanimi novostmi na področju bančnih storitev in njihove distribucije je prijateljski odnos med banko in njenimi komitenti bistven kot nikoli prej. Vendar pa izgradnja prijateljskega odnosa zahteva ogromno naporov, časa, sredstev, razumevanja potreb in želja komitentov. Banke morajo zato njegovo izgradnjo vgraditi že v samo tržno strategijo in jo skozi celotno poslovanje zavzeto upoštevati.

3.2 OPREDELITEV CRM-JA

V petdesetih letih je bilo trženje usmerjeno zgolj na potrošne dobrine in to je bil čas izrazite proizvodnje. Če pogledamo kronološki prikaz razvoja trženja še naprej, lahko ugotovimo, da je šestdeseta zaznamovalo spodbujanje prodaje in distribucije, trženje se je razvijalo tudi na proizvodnih trgih. Neprofitno trženje se je razvilo v sedemdestih, kjer se je v trženje vključevalo tudi socialne kategorije. V osemdesetih letih je svoj vzpon doseglo trženje storitev, tudi finančnih. To je bil čas tržnih niš in

oskrbovanja strank. V devetdesetih se je začel razvijati dolgoročen odnos do strank in upravljanje podatkov o strankah.

Zdaj smo vstopili v obdobje ravnanja z odnosi do strank (angl. Customer Relationship Management) – v nadaljevanju CRM. Ta model bom predstavila v nadaljevanju diplomskega dela.

Najprej podajam nekaj definicij.

Ravnanje z odnosi do strank lahko opredelimo kot poslovno strategijo, katere cilj je razumevanje, predvidevanje in upravljanje potreb že obstoječih in potencialnih strank (Brown, 2000, str. XVIII).

Ravnanje z odnosi do strank je poslovni model, s katerim želimo identificirati želje in potrebe potencialnih in obstoječih strank z namenom, da jih obdržimo, da povečamo njihovo donosnost in lasten dobiček (Trestini, 2002).

Ravnanje z odnosi do strank je vzpostavitev, razvoj, vzdrževanje in optimizacija dolgoročnega odnosa med stranko in organizacijo. Uspeh CRM je odvisen od razumevanja potreb in želja strank, ter postavitvijo teh spoznanj, kot osnovo za določitev strategije poslovanja, spremembe miselnosti in osveščanja zaposlenih, uvedbe ustrezne tehnologije in organizacijo poslovnih procesov (Fox, Stead, 2002).

Paul Postma razlaga, da je CRM strateško razvijanje odnosov do donosnih strank, katerega namen je (Hrovat, 2001, str. 51):

- povečati število strank;
- doseči visoko raven ponovnih nakupov;
- obdržati najdonosnejše kupce;
- povečati vrednost nakupov;
- odzivati se proaktivno v "očeh kupca" in ne "izdelka";
- skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev;
- s kupci ustvariti doživljenjske odnose.

Iz definicij je jasno, da so pri tem konceptu in načinu vodenja najpomembnejše stranke. S pomočjo koncepta CRM želimo dobiti odgovor, kako čim bolj učinkovito uporabljati podatkovne baze o strankah, da bo, če ostanemo v bančni sferi, neka banka sposobna prepoznati, kaj stranka potrebuje v različnih življenjskih obdobjih in seveda zadovoljiti te spreminjajoče se potrebe. Banke morajo strateško razvijati odnose do strank na ta način, da se jim poveča število najboljših strank in da dosežejo visoko raven njihovih vnovičnih "nakupov".

Pridobivanje novih strank, prodajanje novih storitev in vzpodbujanje obstoječih strank k dolgoročni uporabi obstoječih storitev so še pred leti, tudi v bankah, bile poti do povečanja obsega poslovanja. V zadnjih letih razvoja stroke trženja v

bančništvu pa se vse večji poudarek daje še četrti poti - razvoju dolgoročnega odnosa do stranke in vpeljevanju koncepta CRM v banko (Miš-Svoljšak, 2000, str. 11).

Koncept CRM je odgovor na spremembe, ki nastopajo v okolju in jim zdajšnji način tradicionalnega trženja ne more slediti. V Sliki 1 so prikazane razlike med tradicionalnim trženjskim pristopom in CRM glede na devet ključnih kriterijev.

Slika 1: Razlika med tradicionalnim trženjskim pristopom in CRM

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

Vir: Payne, 2000.

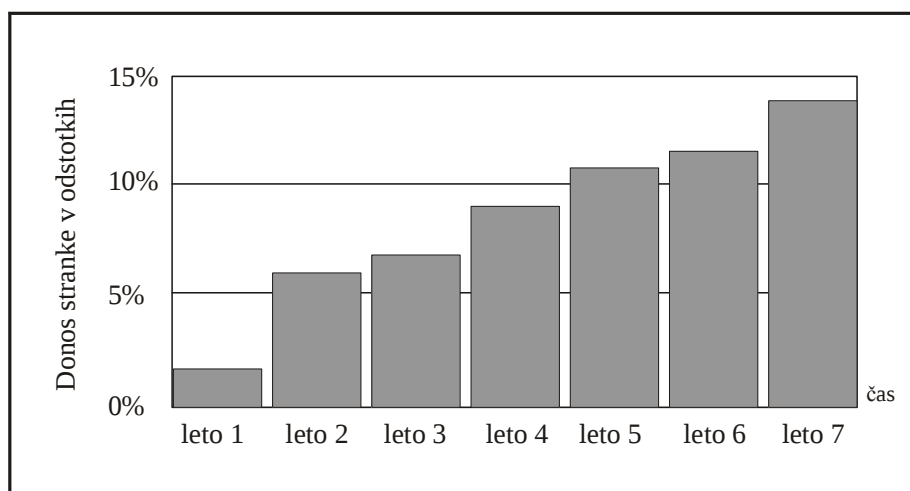
Ker so stranke poglavitni dejavnik pri poslovanju in prihodkih banke, se morajo zavedati, da tradicionalno trženje bančnih storitev ni prilagojeno potrebam sedanjih strank (Ošljaj, 2001, str. 27), zato je ključnega pomena razumevanje donosnosti stranke, razlikovanje potreb stranke in njihovo spreminjanje skozi življenjski cikel ter prilagajanje ponudbe kupčevim individualnim potrebam.

3.2.1 Pomen zvestobe strank za dobičkonosnost in rast

Zaradi močne soodvisnosti med zadovoljstvom strank, njihovo zvestobo, zadovoljstvom zaposlenih in donosnostjo banke je proces vzpostavljanja dolgoročnega odnosa do stranke lahko konkurenčna prednost za banko na finančnem trgu, ki se hitro spreminja.

Zvestoba stranke je rezultat načrtovanega oblikovanja konkurenčnih prednosti za stranko z namenom povečanja vrednosti za podjetje in prav tako za stranko. Stranka postane zvesta banki, ko je zavezana tej banki, ji zaupa in postane njen zagovornik (Anderson, Jacobsen, 2000, str. 55). Dosežena zvestoba stranke lahko v obdobju petih let do dvakrat poveča rast dobička. V Sliki 2 je prikazana sprememba donosnosti stranke v nekem časovnem obdobju.

Slika 2: Povečanje donosnosti stranke v obdobju sedmih let



Vir: Handen, 2000, str. 15.

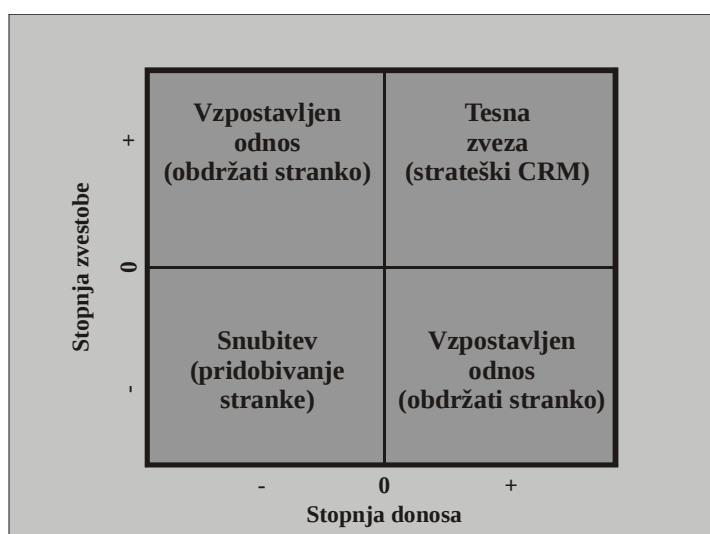
Osnova za razlago pomena zveste stranke za dobiček nam služi tudi Paretovo pravilo, ki potrjuje dejstvo, da strateško najpomembnejše stranke ustvarijo večji del prihodkov ali dobička (Podobnik, 2001, str. 30), kar pomeni, da le 20% strank podjetja pripomore k ustvarjanju 80% dobička podjetja (Floyd, 2002, str. 6).

Kako določiti strateško najpomembnejše stranke? Da bi odgovorili na to vprašanje, si lahko pomagamo s štirimi osnovnimi opisi obstoječih strank (Anderson, Jacobsen, 2000, str. 64 – 65):

1. Stranka je zvesta in donosna – poudarek je na utrjevanju odnosa, poglobljanju zvestobe stranke in optimiziranju donosnosti.
2. Stranka je zvesta, a nedonosna – odnos se naj vzdržuje in se tako ohrani zvestoba, ker taka stranka lahko postane donosna z izboljšano ponudbo bančnih produktov ali z razvojem novih tržnih poti.
3. Stranka je donosna, a ni zvesta – osredotočenost je na vzpostavljanju odnosa in poglobljanju zvestobe.
4. Stranka ni zvesta in ne donosna – v tem primeru velja premisliti, da prepustimo stranko konkurenci.

Pri tej opredelitvi strank, si lahko pomagamo s spodnjo matriko (glej Slika 3). Ko si podjetje ali banka pridobi stranko, ustvari zvesto stranko in celo odvisno stranko, se nahaja v zgornjem desnem kvadrantu. Če je vzpostavitev odnosa do stranke še v začetni fazi, se znajde podjetje v spodnjem levem kvadrantu. Stranka je cenovno občutljiva in dovzetna za trženjske akcije, odnos se krepi in to je znak, da raste zvestoba stranke, kakor tudi obstaja možnost ustvarjanja določene vrednosti. V tem primeru je pozicija v zgornjem levem ali v spodnjem desnem kvadrantu.

Slika 3: Matrika donosnosti in zvestobe strank



Vir: Anderson, Jacobsen, 2000, str. 65.

Ta matrika se lahko uporablja skozi celotno vpeljevanje CRM-ja v bančno poslovanje, saj se zvestoba in donos neke stranke lahko spreminjata v kratkem časovnem obdobju.

3.2.2 Izhodišča za razumevanje koncepta CRM

Za odnos med banko in komitentom je odločilnega pomena nekaj dejstev, ki se jih mora zavedati sleherna banka:

- Strošek, vezan na pridobivanje novega komitenta se s teoretičnega stališča pojavi samo enkrat, torej na samem začetku poslovnega procesa.
- Obe vpleteni strani - banka in komitent se v procesu medsebojnega prepoznavanja "učita", kako ravnati eden z drugim in se na ta način tudi obe strani prilagajata novemu poslovnemu sodelovanju. V času tega procesa se torej povečuje učinkovitost medsebojnega poslovanja tako na osebni ravni, kot tudi z vidika zniževanja stroškov.
- Stranke svoje poslovne odnose gradijo postopoma - od pogajanja do pogajanja, od posla do posla. Odločitev za storitev pri določeni banki je tako vse bolj pogosta, obseg poslov pa se glede na dolžino poslovnega odnosa veča.
- Stalni komitenti določene banke radi govorijo o svoji banki, ker so (če so) z njo v vseh pogledih zadovoljni in jo na ta način ustno promovirajo. Informacija o dobrem poslovanju in odličnosti določene banke iz prve roke, po možnosti še iz ust dobrega prijatelja ali zaupanja vrednega človeka pa je najbolj učinkovita in stroškovno najugodnejša reklama.
- Stalni komitenti so tista bančna skupina strank, ki bodo najlažje sprejeli tudi zvišano ceno storitve in bodo še naprej ostali pri isti banki, česar ne moremo trditi za občasne komitente, ki preko banke sklepajo sodelovanje pri tistih storitvah, ki so stroškovno bolj ugodne od storitev konkurentov.

Glavne ideje koncepta CRM bi lahko predstavili s spodaj navedenimi točkami (Zrimšek, 2001, str. 43):

- V standardnem prodajnem odnosu sta prodajalec in kupec nasprotnika. Kupec želi za svoj denar čim več, prodajalec ravno obratno. Toda, če je naj odnos obojestransko priznana, zavestna odločitev banke in stranke in če obstaja želja po časovno daljšem poslovnem sodelovanju, se morata oba vpletena subjekta obnašati, kot zaveznika v tem poslovnem odnosu.
- Namesto, da se banka bori za trg in tržni delež, se mora boriti za stranke.
- Če stranka dobro sodeluje z banko, ne bo nikoli pomislila, da bi šla h konkurenci in jo morala spet znova (na)učiti, kako naj dela z njo.
- Namesto tendence po osvojitvi vse večjega števila strank z isto storitvijo, ki zadovoljuje le določene (iste) strankine potrebe, se naj osredotočenost

preusmeri na eno skupino strank in se jim zadovolji vedno več potreb. Dobički postajajo v drugem primeru vedno večji.

- Informacijska tehnologija nam CRM samo omogoča, izvršujejo ga ljudje.

3.2.3 Temeljne zahteve pri vključevanju CRM-ja v bančno poslovanje

Pri analiziranju strank predstavljata v banki največji problem razdrobljenost podatkov in potreba po spremenjenem obnašanju zaposlenih. Pri vpeljevanju koncepta CRM v banko se je potrebno prilagajati postopoma in ne revolucionarno spreobrniti vse procese, ki že potekajo. Uvedba CRM-ja naj bo nadgradnja dela, ki ga že opravljajo.

Za vpeljevanje poslovne strategije CRM v bančno poslovanje je nujno izpolniti nekaj pogojev, če želimo, da bo uspeh zagotovljen (Winer, 2001). Spremembe niso potrebne zgolj in le v tehničnem smislu, denimo računalniški opremi, temveč predvsem v načinu razmišljanja zaposlenih in organizaciji delovnih procesov. Poleg tega koncepta ni mogoče učinkovito uvajati delno ali zgolj v omejenem obsegu. Rezultati bodo vidni le, če se spremeni način razmišljanja vseh zaposlenih, ki kakorkoli prihajajo v stik s strankami. Zavedati se je potrebno, da je informacijska tehnologija v konceptu CRM zgolj podpora.

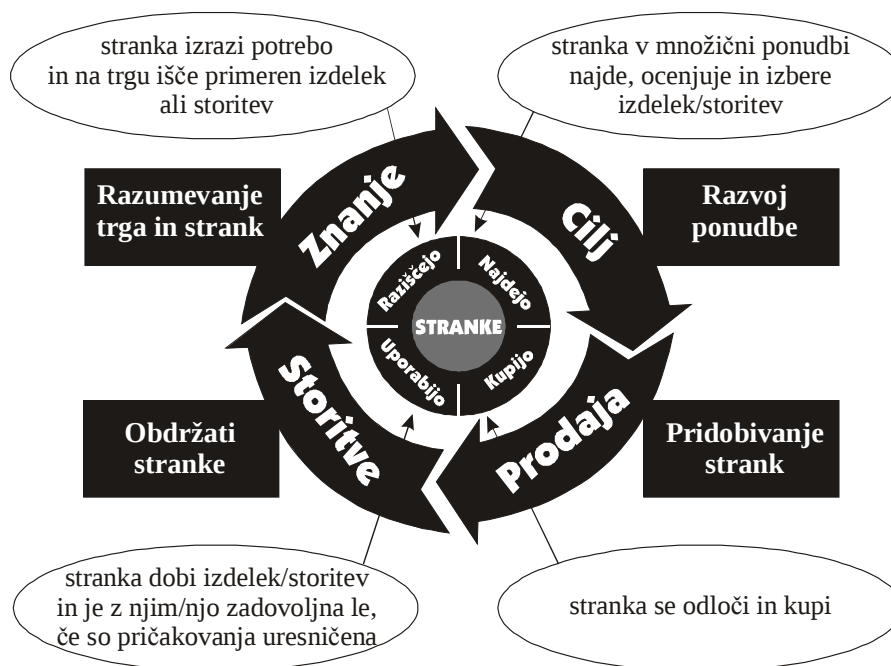
Povzamem lahko, da CRM vključuje (Ošlaj, 2001, str. 27):

- zajemanje podatkov na ravni celotne organizacije;
- uskladitev pridobljenih podatkov o strankah v centralni bazi podatkov;
- pridobljenih znotraj in zunaj podjetja;
- analizo usklajenih podatkov;
- posredovanje rezultatov analize do različnih uporabnikov, ki imajo stik s strankami;
- uporabo teh informacij pri različnih oblikah trženja.

3.3 MODEL CRM

Ravnanje z odnosi do strank je ciklični proces, ki zahteva tudi takšen pristop. Mogoče je upravljati štiri izvedbene dele, iz katerih je model CRM sestavljen, kot je prikazano na Sliki 4. Ker je pri konceptu CRM v središču pozornosti stranka kot posameznik, nas obravnava teh štirih delov modela zanima s perspektive strank (Hrovat, 2001, str. 51).

Slika 4: Model CRM



Vir: Hrovat, 2001, str. 50.

Najprej je potrebno zbrati podatke o strankah in jih segmentirati, kot nam narekuje prvi del - **znanje**. Banka naj spozna svoje trge in stranke. Zunanje podatke je najboljšje samo ovrednotiti, saj so zunanji podatki dragi in hitro zastarajo. Raje se naj poslužuje notranjih podatkov, ki so v banki. V pomoč so lahko odgovori na vprašanja, ki si jih lahko zastavi banka: kdo so naše stranke; kakšne so njihove potrebe in kakšno je njihovo vedenje; kakšna je njihova izkušnja z našo banko in z našimi storitvami; kako donosne so; kolikšen delež svojega denarja nam namenijo.

V drugem koraku je treba vzpostaviti podatkovno bazo strank in razmisliti o tem, kje lahko dobimo integrirane in ažurirane podatke o strankah; kako lahko ustvarimo centralno banko podatkov, da bomo iz nje preprosto dobili vse informacije, ki jih potrebujemo za oblikovanje trženjskih akcij; kako lahko najdemo "skrite" vzorce vedenja in nagnjenj; kako lahko vrednotimo stranke oziroma transakcije nasproti merilom, kot so vrednost, ponovni nakup, tveganje in podobno.

Drugi del modela CRM predlaga razvoj ponudbe (**cilj**). Če hoče neka banka med množico ponujenih produktov na finančnem trgu, da si bo stranka izbrala prav njenega, je potrebno oblikovati trženjsko strategijo tako, da bo ustrezala odgovorom na vprašanja: kakšen je naš strateški položaj, kje so nevarnosti in kje priložnosti; kateri so naši ciljni trgi oziroma segmenti in kako lahko umeščamo svojo ponudbo ter upravljamo svoj portfelj; katere tržne poti naj uporabimo za posamezne bančne

proizvode ali storitve, kako lahko vzpostavimo neprekinjen dialog s strankami, katere medije bomo uporabili za to in kakšno bo sporočilo.

Integracija kanalov je naslednji korak. Izhodišče so naj odgovori na sledeča vprašanja: katere nove komunikacijske in tržne poti bomo razvili; kakšna je ekonomija sedanjih in kakšna novih poti. Velja, da stranka zaznava banko kot celoto in treba je odločiti, kakšne vrste odnosov bo razvijala.

Še zadnji korak pri razvoju ponudbe je vzpostavitev trženjsko usmerjene banke, kjer je trženjsko usmerjena vizija središče celotne banke. CRM miselnost je treba vgraditi v celotno banko.

Pridobivanje strank (**prodaja**) je namen tretjega dela in uspeh je rezultat vsaj treh komponent. To so program trženja, učinkoviti tržniki in sistem izvedbe ter obdelave storitve.

Ohranjanje strank (**storitve**) je četrti del in je prav tako kot tretji del osredotočen na samo stranko. Uspeh nam zagotavlja tudi učinkovito storitveno osebje v banki. To je proces, ki zahteva spremembe v razmišljanju in delu zaposlenih. Potrebno je uspešno in učinkovito upravljanje ekipe, ki bo strankam lahko ponudila najboljšo storitev. Za pristop k spremembam je potrebno vzpostaviti sistem tako, da bo omogočal čim večji avtomatizem pri administrativnem delu, da bo zagotavljal dostop do vseh pomembnih informacij v realnem času, hkrati pa bo od storitvenega osebja zbiral vse informacije o strankah, ki so za podjetje pomembne. Cilj banke bi moral biti obdržati stranko vse življenje, kajti dlje ko obdržimo stranko, večja je verjetnost, da bo postala donosnejša (Hrovat, 2001, str. 51-52, Formant, 2000, str. 104).

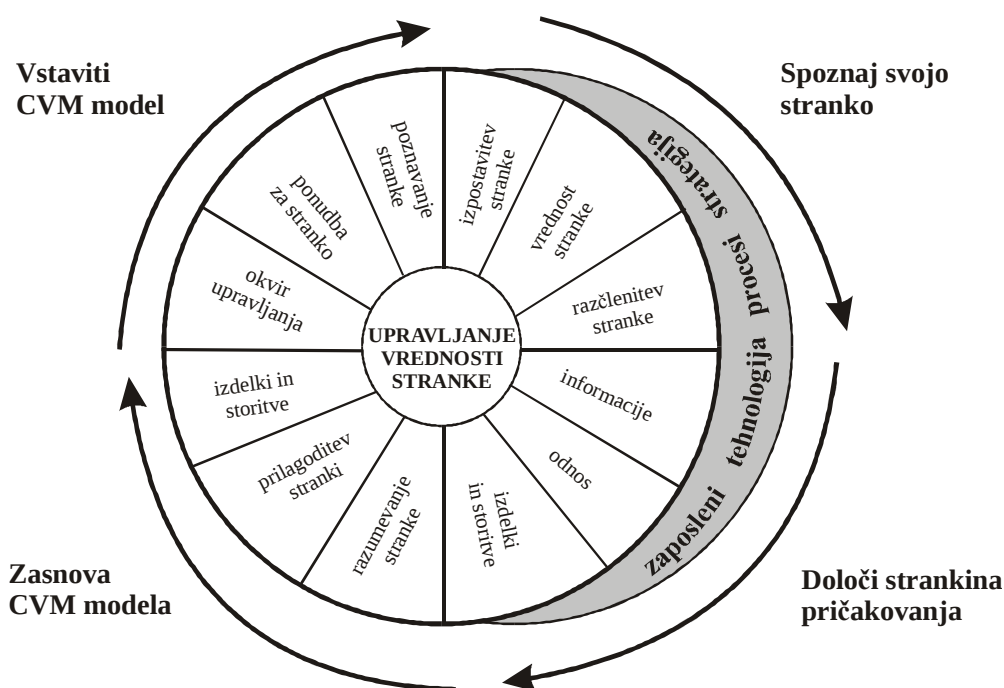
Ugotovitev, da so stranke najpomembnejši dejavnik pri poslovanju in prihodkih banke, zahteva poznavanje njihovih navad in napovedi njihovega objektivnega odzivanja. Tako je mogoče načrtno obdelati tiste stranke, pri katerih je mogoče pričakovati največjo donosnost in tiste stranke, s katerimi bi lahko dosegali veliko donosnost v prihodnje.

V banki se ne smejo omejevati samo na količinske vrednosti, da bi določili celotno vrednost posamezne stranke. Stranka lahko ima lastnosti, ki imajo veliko vrednost, čeprav danes ali jutri denarno še ne more veliko prispevati (Fox, Stead, 2002). Za določitev vrednosti stranke in ravnanje z vrednostjo stranke si pomagamo s CVM modelom, ki ga lahko vključimo v prvi del CRM modela.

Ravnanje z vrednostjo stranke (angl. Customer Value Management) je ciklični proces, ki zajema štiri osnovne korake. V prvem koraku – spoznaj svojo stranko – je treba analizirati obstoječo bazo podatkov in si pridobiti podatke za segmentacijo, informacije o strankinem obnašanju in o njeni donosnosti. V drugem koraku se določijo strankina pričakovanja, saj so le-ta pogosto vzrok nesoglasij, ki vodijo do izgube stranke. Razumevanje potreb in želja strank, upoštevanje učinkovitosti tržnih

poti ter kvalitete storitev so nujne za razvoj in ravnanje z odnosi do stranke. Zasnovo CVM modela je potrebno izvesti v tretjem koraku, kjer model kombiniramo z razumevanjem stranke, njenega obnašanja, potreb in želja. S tako zasnovanim modelom je lahko ustvariti vrednost za banko na stroškovno učinkovit način. Izvedba integracije modela CVM, prodajnih in storitvenih procesov, poslovanja ter infrastrukture v poslovno strategijo CRM, je dodatna zahteva za merjenje in spremljanje uspeha. To naredimo v četrtem koraku (Fox, Stead, 2002).

Slika 5: Model CVM



Vir: Fox, Stead, 2002.

Zorman navaja deset načel CRM-ja. Uvedba koncepta CRM mora potekati v skladu s temi desetimi načeli (Zorman, 2001, str. 85):

1. **Ekonomska segmentacija** je napravljena na podlagi potreb strank, njihovih preferenc, obnašanja ter komercialnih zmožnosti posameznih strank in je osnova za alokacijo sredstev v marketingu in prodaji. Zagotavlja, da je največ pozornosti namenjene najdonosnejšim strankam.

2. **Institucionalni spomin** je baza podatkov, ki omogoča, da je vsak zaposleni ob stiku s stranko obveščen o prejšnjih kontaktih, pomembnih posebnostih in potencialnih priložnostih. Stranki ni treba vedno znova ponavljati svojih želja.
3. **Sodelovanje** omogoča stranki določeno mero vpliva na oblikovanje in uresničenje zelenega rezultata. Krepi medsebojno povezanost stranke in podjetja.
4. **Uskladitev točk stika s stranko** omogoča stranki komuniciranje s podjetjem prek več komunikacijskih kanalov – število in vrsta komunikacijskih kanalov je v skladu s potrebami in vrednostjo stranke. Pokaže, kako se posamezna stranka želi sporazumevati s podjetjem.
5. **Celotna storitev na enem mestu** - vsak prodajnik lahko (ob podpori sistema) ponudi stranki celoten spekter storitev. Stranki ni treba "tekati od vrat do vrat".
6. **Obdelava informacij v realnem času** daje prodajnikom vedno sveže podatke o strankah, jim olajša sprejemanje odločitev glede prodaje in omogoča reševanje nastalih problemov.
7. **Kartica kupca** so podatki o posameznem kupcu iz različnih virov (notranjih in zunanjih) in pomembnih kazalci, npr. delež potrošnje, zvestoba, povprečna donosnost. Plani realizacije zaposlenih so zastavljeni tako, da oni spodbujajo določeno obnašanje kupcev.
8. **Zaokroženi procesi** vključujejo tako glavne kot pomožne (zaledne) procese ter tako zagotavljajo optimalen delovni proces in stalno zajemanje pomembnih informacij.
9. **Točke poslušanja** – forumi – omogočajo strankam izmenjavo informacij in podjetju dragocene namige, kako bi lahko izboljšali storitve.
10. **Upravljanje celotne izkušnje stranke** zajema aktivno obvladovanje vseh točk stika s stranko in zagotavljanje stalne primerljive kakovosti izkušnje, ki jo kupec pričakuje.

3.4 VPLIV DOLGOROČNEGA ODNOSA DO STRANKE NA DOBIČEK

Problem, s katerim se banke soočajo pri definiranju poslovanja z določenim komitentom kot pravi poslovni odnos ali pa le kot naključno sodelovanje, je določanje števila storitev, ki jih posameznik izvaja s pomočjo določene banke.

Napačno je prepričanje bank, da je število opravljenih storitev pogoj, da lahko govorimo o uspešnem poslovnem odnosu med banko in stranko, čeprav je lahko le to osnova za zavestno psihološko navezanost komitenta na določeno banko. Da bi lahko to komitentovo navado poslovanja s točno določeno banko res opredelili kot odnos v pravem pomenu besede, morajo biti prihodki od določene stranke realizirani in materialno dokazljivi.

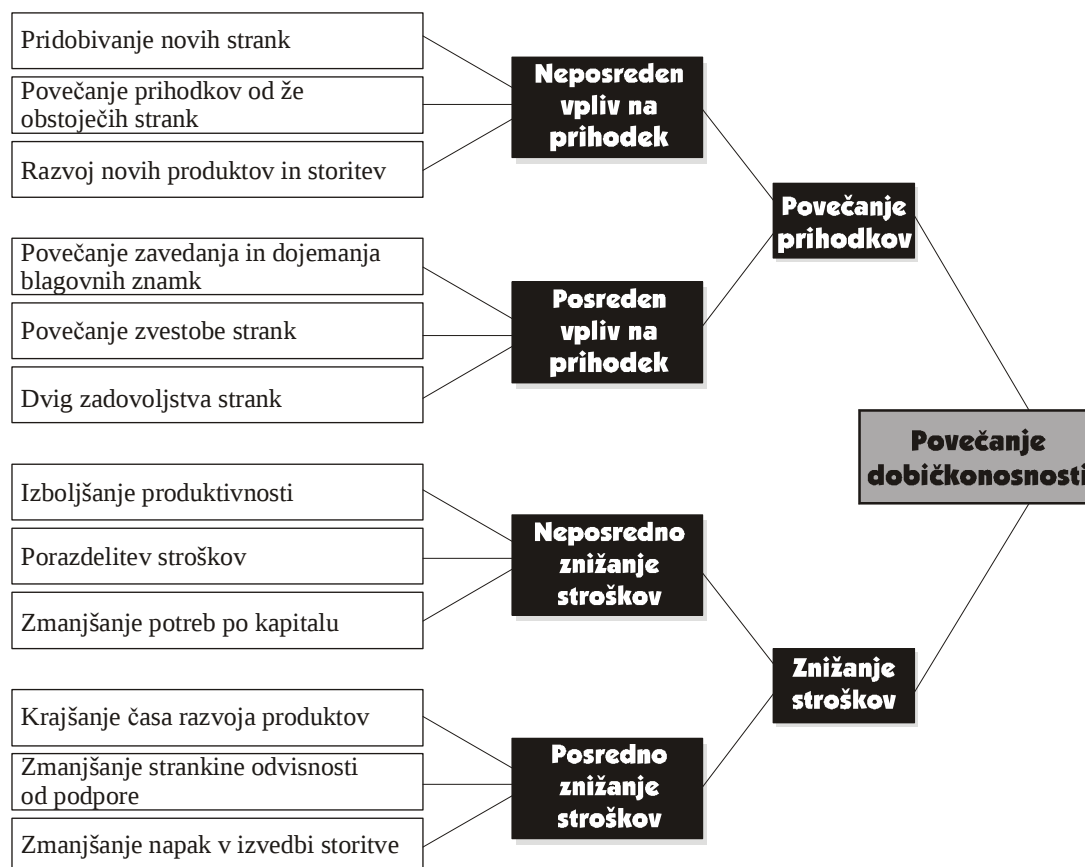
Če ima komitent zaupanje v določeno banko ob poslovanju z njo, ima lahko to izredno velik vpliv na dobiček banke. Podlaga za zaupanje in graditev zvestega odnosa med banko in komitentom za storitvene dejavnosti je zadovoljna stranka in kakovostna storitev. Prav stalne in zveste stranke prinašajo banki v primerjavi z novimi komitenti dosti več dobička, saj se s časom stroški, povezani oz. nastali z vzdrževanjem poslovnega odnosa do komitentov, za banko zmanjšujejo. Za komitenta se povečuje vrednost storitev z vidika navezanosti, navajenosti in zaupanja določeni banki.

Vzpostavljanje dolgoročnih odnosov do strank vpliva na povečanje dobička v banki preko naslednjih dejavnikov (Miš Svobljšek, 2000, str. 12):

- Ob vzpostavitvi novega odnosa do stranke so potrebna začetna vlaganja, zato v začetku oziroma v prvem letu ni pričakovati dobička. V naslednjih letih pa bo vsak nov vzpostavljen odnos vplival na povečanje dobička in tako se bo začetni vložek povrnil.
- Ob upoštevanju časovne komponente lahko preko spreminjajočih se odnosov z obstoječimi strankami računamo na večji promet na strankinem računu, ki izhaja iz dolgoročnega odnosa.
- Vpliv na dobiček je preko navzkrižne prodaje, ki predstavlja ponujanje različnih drugih storitev, ki jih stranka še ne uporablja in za katere banka ugotovi, da so za določeno stranko primerne glede na njen življenjski stil, življenjsko fazo in druge segmentacijske dejavnike. S tem se večja uporaba različnih storitev pri obstoječih strankah, stroški promocije so pri tem izredno nizki, zato se pri navzkrižni prodaji lahko računa na visok delež dobička.
- Preko zmanjševanja stroškov vplivamo na dobiček v tem smislu, da se zmanjšuje delež operativnih stroškov stranke, s katero banka neguje dolgoročen odnos, prihodki iz naslova te stranke pa se večajo.
- preko osebnih priporočil s strani stranke, s katero ima banka dolgoročen odnos. Na bančnem trgu namreč obstajajo potrošniki, ki se za banke odločajo predvsem na podlagi osebnih priporočil. Takšne potrošnike lahko pripeljejo v banko stranke, ki jim banka namenja dolgoročen odnos;
- Preko cenovnih popustov, ki jih banki ni treba uveljavljati pri obstoječih strankah, s katerimi so v dolgoročnem odnosu, saj le te niso tako cenovno občutljive, kot stranke, ki jih želi banka šele pridobiti. Lahko rečemo, da dolgoročen odnos s časom nadomesti dejavnik cenovne privlačnosti pri odločanju za posamezno storitev.

V Sliki 6 je prikazan neposreden in posreden vpliv CRM-ja na dohodek in na znižanje stroškov.

Slika 6: Vpliv CRM-ja na rast dohodka in zniževanje stroškov



Vir: Zorman, 2001, str. 85.

3.4.1 Pozitivne strani CRM-ja za komitenta

Predvsem zaradi močne konkurence in spremenjenih tržnih pogojev vodstvo v bankah zahteva prednosti in ugodnosti ter zvišanje stopnje dobička, ki ga prinašajo zveste stranke s svojimi posli v banko. Osnovni problem, ki se tukaj pojavlja je, da banke ne vedo, kaj pomeni tako dolgoročno sodelovanje za stranko. Ne zavedajo se namreč dejstva, da sta za uspešno poslovno sodelovanje potrebni dve strani, ki želita doseči maksimalne koristi. Te koristi pa morajo biti za komitenta jasno vidne in prisotne v takšni količini in stopnji, kot jih ne bi bilo mogoče doseči oz. realizirati v nobeni drugi banki. Zato je vključevanje bančnega managementa pri oblikovanju strategije odnosov do komitentov ne samo smiselno, ampak tudi nujno. Dejstvo je, da

to ni enostavna naloga in da je težko vzpostaviti pregled nad vsemi komitenti, poznati vsako njegovo željo in potrebo, ker imajo tudi ti različne lastnosti in iz tega izhajajoče različne želje in potrebe.

Prednosti za komitenta, ki izhajajo iz stalnega odnosa le-tega do banke so predvsem naslednje (Capuder, 1999, str. 22-24):

- Poznavanje palete storitev in pogojev banke, vezanih na posamezne storitve.
- Kot stalna stranka lahko komitent uživa določene ugodnosti. Ločimo dve vrsti ugodnosti:
 - Neposredne ugodnosti se pojavljajo kot sestavni del bančnih storitev in so z njimi neločljivo povezane. To so predvsem nižje cene, dodatne finančne storitve, dodatne servisne in svetovalne storitve.
 - Posredne ugodnosti se nanašajo na komitentove posebne potrebe in niso vezane na standardno ponudbo bančnih storitev.
- Aktivnosti, povezane z denarjem, predstavljajo pri ljudeh zelo občutljivo temo in so vezane na negativne občutke, kot so strah za izgubo denarja, sumničavost in nezaupanje. Komitent, ki svoji banki zaupa in meni, da so njegovi tekoči prihodki, prihranki ali naložbe v prihodnosti pri banki varne, je skrb za svoj denar v smislu varnosti prepustil banki.
- Komitenti, ki imajo v primerjavi s samopostrežnimi poslovalnicami raje osebni stik z bančnim uslužbencem, bodo v bančnem svetovalcu našli veliko podpore in koristnih nasvetov glede svojega finančnega stanja.

3.4.2 Pozitivne strani CRM-ja za banko

Banka je podjetje in kot taka je tudi ona usmerjena k čim boljšim rezultatom poslovanja, se pravi k čim večji stopnji dobička. Čeprav je sodobno bančništvo usmerjeno na kupca in k zadovoljevanju njegovih potreb in želja, dobra banka ne bo sprejela nobenih odločitev, ki bi ji prinašalo samo stroške in nobene koristi. Investicija v CRM je najprej strošek za banko. Brez tega bi bil kratkoročni dobiček večji. CRM lahko prispeva k povečanju dobička na dolgi rok.

Prednosti, ki jih bankam prinaša izgradnja dolgoročnega odnosa do stranke so predvsem naslednje:

- Navezanost komitenta na banko ima za banko pozitiven učinek v tem smislu, da banki omogoča več pravic in možnost zavrnitve določene komitentove ponudbe. Če je komitent namreč zelo navezan na določeno banko, lahko banka postavlja pogoje poslovanja in sodelovanja med njim in komitentom, hkrati pa se lahko tako komitenti pri tej isti banki odločijo za nakup več storitev istočasno in bodo tako na banko vezani z več posli. Zavrnitev določene storitve po ceni, ki jo npr. določi komitent, pa hkrati banki zagotavlja večji dobiček. Opisan primer velja le v skrajnem primeru, saj si le malo katera banka danes, v času tako hude konkurence, še privošči, da bi

zaradi močne psihološke navezanosti komitenta na določeno banko le tega tako izsiljevala.

- Bančni uslužbenec, ki predstavlja tako imenovani mehki element bančne storitve, lahko banka pomembno izkoristi sebi v prid v tem smislu, ker določenim komitentom ogromno pomeni nasmeh in dobra volja bančnega uslužbenca, prijateljsko vprašanje, kratek pogovor, stisk roke, kot pa ostali merljivi elementi storitve (cena, pogoji...). Komitent se v takšno banko rad vrača in niti pomisli ne na to, da bi se odločil za nakup določenih bančnih storitev pri drugi banki, kljub temu, da bi jo tam dobil ceneje. Seveda je pri tem pomembno, da je bančni uslužbenec spremenil razmišljanje v skladu s CRM-jem.
- Vsaka pozitivna izkušnja z banko je lahko prav tako v pomoč banki pri izgradnji še čvrstejšega odnosa do komitentov, saj komitenti cenijo in si zapomnijo vsako dobro opravljeno storitev.
- Stroški zamenjave banke prinašajo pozitivne strani predvsem bankam, katerih komitenti se ne obnašajo skrajno racionalno. Komitent ima, če želi zamenjati banko, določene stroške: preučevanje posamezne bančne ponudbe in izbira najcenejše, iskanje nove banke, odprtje računa itd.. Zato se raje odločijo, da ostanejo pri isti banki, čeprav bi jih mogoče druge čakala kvalitetnejša in cenovno ugodnejša ponudba.

Motivi zaposlenih za ustvarjanje dobrega odnosa do stranke so različni. Gre za ogromno racionalnih in s čustvi povezanih dejavnikov, kot so recimo:

- Motiviranost bančnih uslužbencev s plačo - tako kot na drugih prodajnih področjih, je mogoče tudi v bankah delo uslužbencev, zaposlenih na delovnih mestih, ki so posredno ali neposredno povezani s komitenti, nagrajevati glede na produktivnost, ki jo dosegajo, se pravi glede na obseg dnevnih poslov. Tako tukaj še najbolj pridejo do izraza lastnosti dobrega bančnega uslužbenca.
- Ambicioznost oz. želja po napredovanju uslužbenca - pri tem gre za to, da se uslužbenec dobro izkazuje pri delu s strankami, predvsem zaradi tega, ker se na ta način pokažejo njegove odlike, ki služijo kot vrednotenja njegovih dela in mu na ta način omogočajo hitrejše napredovanje.
- Prijeten občutek oz. zadovoljstvo po dobro opravljenem delu - nekaterim uslužbencem ogromno pomeni samo dejstvo, da so dobro opravili svoje delo in da stranka odhaja iz banke zadovoljna prav zaradi njega.
- Nadrejeni v banki so lahko s svojim dobrim zgledom, kar se tiče odnosa do stranke in s samim načinom vodenja, eden ključnih elementov za negovanje dobrega odnosa bančnega uslužbenca do stranke.
- Urejeni delovni pogoji in prijetna klima v podjetju - veliko lažje je biti prijazen s stranko, kjer je sama prijaznost že v zraku, kjer se uslužbenec dobro počuti in lahko to svojo dobro voljo daje naprej.

- Timsko delo - z izkoriščanjem dobrih strani timskega dela, kjer se medsebojno razdelijo naloge, kjer medsebojno sodelujejo, se vsak zaposleni čuti odgovornega in pomembnega in tako tudi nepogrešljivega za uspešno delovanje banke.

Banka mora poskrbeti za organizacijo:

- raznih seminarjev v zvezi s svetovanjem komitentom z namenom nadgradnje ali osvežitve znanja ter za izmenjavo izkušenj, ki so še kako pomembne;
- seminarjev o storitvah;
- seminarjev za strokovne svetovalce na področju financiranja in denarnih naložb;
- intenzivnih in praktično naravnanih prodajnih treningov;
- dodatnega izobraževanja in specializacije zaposlenih na različnih področjih sodelovanja s komitenti in tečajev za uvajanje v poslovanje na posameznih področjih poslovanja.

Cap Gemini Ernst & Young je med 500 velikimi ameriškimi podjetji izvedel anketo o uporabi in rezultatih CRM-ja. Anketiranje je pokazalo, da si lahko z uvedbo podjetniško razširjene strategije CRM, 51% podjetij poveča zvestobo strank za več kot 10%, sočasno pa 38% podjetij doseže zmanjšanje stroškov za več kot desetino. Povečanje dobička ima prej ali slej 31% podjetij, pri enakem deležu podjetij pa je povečanje števila novih strank večje od 10% (Cap Gemini Ernst & Young, 2002).

4. UVEDBA CRM-ja V BANKO

Uvajanje koncepta CRM je sprememba, ki zahteva precejšnje prilagoditve v banki. Najprej je potrebno narediti sledeče:

- zmanjšati stopnjo osipa (angl. Churn rates) donosnih strank;
- izboljšati ponudbo bančnih produktov;
- povečati zadovoljstvo strank in dvigniti raven njihove zvestobe banki;
- razviti nove tržne poti ter s tem pritegniti nove stranke;
- povečati učinkovitost prodajnega osebja z avtomatizacijo prodajnih procesov.

Pri odločanju o uvajanju CRM-ja je potrebnih nekaj ključnih pogojev, potrebnih za uspešnost uvedbe:

- močna povezanost med zadovoljstvom strank in poslovanjem;
- reorganizacija prodajnih in storitvenih procesov;
- nujnost managementa sprememb in usposabljanje prodajnega osebja med uvajanjem;
- uporaba že delujočih baz podatkov kot osnove za gradnjo nove centralne baze podatkov;
- nabava primerne paketa programske opreme, ki podpira prodajne procese.

Preden začnemo s samo uvedbo CRM-ja v bančno poslovanje, so lahko v pomoč odgovori, ki jih dobimo, ko si odgovorni management zastavi sledeča vprašanja, razdeljena po kategorijah (Gulycz, 2000, str. 330):

- Zaposleni v banki: ali so zaposleni pripravljeni sprejeti CRM vizijo, ali razumejo sam koncept in uvrstitev CRM-ja, ali imajo primerno znanje in ali so sposobni ipd..
- Organizacijska struktura: ali obstoječa struktura podpira uvedbo CRM-ja, so odgovornosti in pooblastila jasno določena ipd..
- Posredovanje storitev: ali je prodajna služba razvita, ali so razvite tržne poti, ali je ponudba ustrezna ipd..
- Tržna strategija: ali so prave tržne aktivnosti za pravo ciljno skupino, ali je tržna strategija kreativna in inovativna, ali bo dosegla svoj namen ipd..
- Informacijska infrastruktura: ali se lahko izpopolni obstoječa informacijska tehnologija, ali omogoča hitro in enostavno obdelavo podatkov, ali omogoča pregled podatkov tako, da omogoča čim hitrejšo sprejemanje poslovnih odločitev, ali sistem omogoča varovanje podatkov, ali informacijska tehnologija podpira povezavo z mednarodnimi transakcijami ipd..

4.1 POTEK UVAJANJA

Projekt spremembe bančnega poslovanja, ki posega tako globoko v utečene delovne procese, je potrebno skrbno načrtovati in izpeljati v več stopnjah.

Na prvi stopnji – opredelitev potreb – je potrebno najprej ugotoviti stanje v banki v tem smislu, da se pregledajo prodajni procesi, tok informacij, različni interni in eksterni komunikacijski kanali ter stanje informacijske podpore poslovnim procesom. To lahko da natančno sliko konkretnih pričakovanj glede delovanja in zmožnosti prihodnjega uvajanja poslovne strategije CRM v banko.

Druga stopnja – verzija tehničnih rešitev – nas pripelje do opredelitve splošne informacijske infrastrukture, ki naj bi kar najbolj zadostila pričakovanjem. Če vzpostavljanje potrebne informacijske tehnologije ostane v domeni informatikov, naj bodo to zaposleni v banki ali pa najeto podjetje, specializirano za vdelavo rešitev, ki podpirajo CRM, je le malo verjetno, da bo rezultat zadovoljil pričakovanja in potrebe podjetja. Še manj verjetno pa je, da bodo izkoriščene vse zmogljivosti učinkovitega CRM koncepta. Vodja uvajanja naj bo manager, ki ve, kaj od informacijske tehnologije pričakuje, da bo učinkovito vodil trženjske in druge aktivnosti. Prisotnost strokovnjaka za informacijsko tehnologijo banke je zaželjena (Cave, 2000).

Tretja stopnja – vrednotenje. Ker je iluzorno pričakovati, da lahko katerakoli informacijska rešitev pokrije prav vse različne potrebe in pričakovanja, je na tej stopnji treba določiti, katerim pričakovanjem dati prednost. V pomoč je lahko, če se izvede analiza stroškov in koristi (angl. cost-benefit), saj potrebe postavi v pravo perspektivo in pomaga pri izbiri rešitve.

Zadnja, četrta stopnja – načrtovanje vpeljave in izvedbe – zahteva, da se izdela podroben načrt za izvedbo, ki naj zelo natančno razdeli projekt na posamezne naloge, določi roke za izvedbo posameznih nalog in uskladi se delo posameznih izvedbenih timov.

4.2 PASTI UVAJANJA

Kljub temeljito opravljeni predpripravi lahko pride do nekaterih bolj ali manj pričakovanih problemov.

1. Visoki stroški potrebne tehnološke spremembe in usposabljanja

Uvajanje koncepta CRM je za banko pomembna investicija. Stroški uvajanja glede na kompleksnost uvedbe in obseg prilagoditev niso majhni, vendar je stroške vselej treba presojati z vidika možnih dobičkov. Ti stroški, gledani skozi prizmo možnega povečanja prodaje, večje zvestobe strank (zagotavljanje obsega prodaje na dolgo obdobje), učinkovitejših in boljše ciljanih trženjskih akcij ter večje zmogljivosti zaposlenih zaradi avtomatizacije administrativnih opravil le niso previsoki.

Ob uvajanju CRM-ja je nujno tudi izobraževanje uporabnikov sistema. Če se zaposlenih ne usposobi za uporabo sistema, če iz njega ne črpajo dodatnih informacij in znanja o strankah ne posredujejo nazaj v sistem, bo CRM zgrešil namen. Dodaten argument je tudi današnja hitrost zastaranja informacij. Glavna odlika CRM-ja je ravno v tem, da so v vsakem trenutku dostopne najbolj sveže informacije. Če teh informacij ne vzdržujejo redno prav vsi zaposleni, ki prihajajo v stik s stranko, bo koncept CRM kot orodje prav hitro izgubil vrednost ali celo pripeljal do neprimernih prodajnih odločitev (Winer, 2001).

2. Nepravilno razumevanje CRM-ja

Težava nastane, če v banki dojemajo projekt CRM, ki je v domeni informatikov in v skrajnem primeru sploh ne predvidijo sodelovanja trženjskega in prodajnega oddelka v projektu uvedbe CRM-ja. Druga past je lahko torej napačno težišče izvedbe projekta. To pomeni, da koncept CRM uvajajo zgolj kot še eno računalniško aplikacijo, namesto da bi se usmerili na spremembo načina dela v prodaji, ki ga ta računalniška rešitev podpira. Sofisticirana aplikacija, ki prodajnemu osebju ne bo dajala pravih informacij, in to v tistem trenutku, ko jih potrebujejo, ne bo omogočila želenega učinka – povečanje prodaje in boljšega oskrbovanja strank.

3. Strah pred izgubo baze podatkov

V bankah že imajo obsežne baze podatkov o svojih komitentih, ki jih kontinuirano gradijo več let. Bančni vodilni delavci lahko gledajo na uvedbo projekta CRM skeptično predvsem zaradi bojazni, da bo vse to nakopičeno znanje z uvedbo koncepta CRM izgubljeno ali ovrednoteno kot nepomembno.

Vendar uvedba CRM ne pomeni popolne prekinitve s starim načinom prodaje. Starega znanja o strankah ne bi smeli zavreči, saj je to pomemben kapital, temveč ga je treba ustrezno vključiti v koncept in to znanje nadgrajevati na višji ravni odnosov do strank.

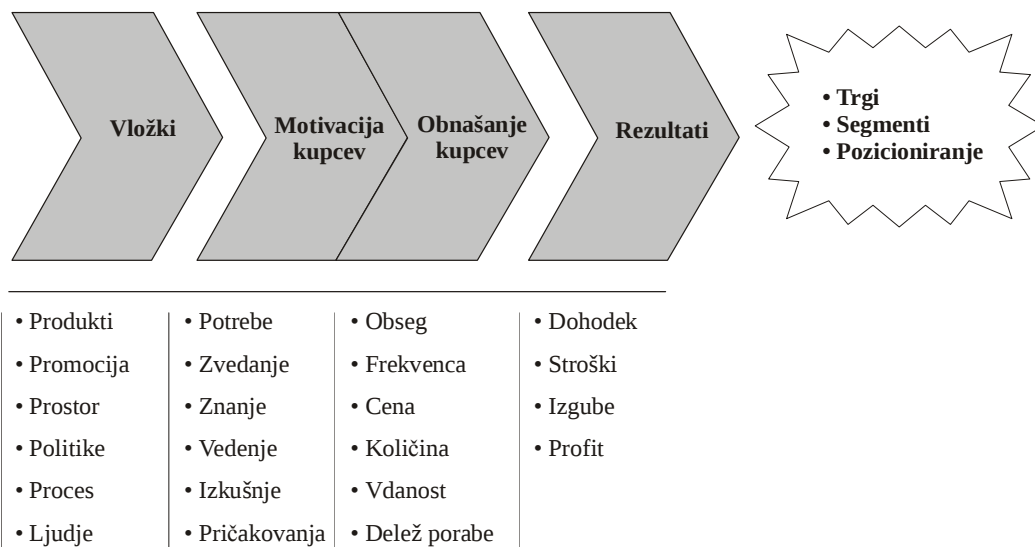
Prednost uvedbe koncepta CRM v bančno poslovanje je v združevanju več delnih baz podatkov in v združevanju teh podatkov tako, da zagotavlja pomembne informacije, ki bančnemu osebju pomagajo pri prodajnih odločitvah (Ridderbusch, 2002).

4.3 USPEŠNOST CRM

Urejen vsebinski vir podatkov o strankah nastaja na osnovi vseh stikov z njimi. Od elektronskega prodajnega mesta, bančnega avtomata ali strankinega obiska spletne strani. Takšen vir omogoča banki, da z uporabo sistemov informacijske tehnologije določi, pridobiva in zadržuje najdragocenejše kupce ter hkrati zagotavlja stabilno rast.

Uporaba teh podatkov iz vseh stikov s strankami, služi banki za beleženje donosnosti prodaje. V bankah se še vedno zanašajo na kvantitativne mere, namesto na kvalitativne mere. CRM lahko pomaga banki, da spremeni prepričanje, da večina strank ne prinaša dobička (Roth, 2001, str. 6). V Sliki 7 je prikazana merljivost v urejenem vsebinskem viru podatkov o strankah, ki je nastal na osnovi vseh stikov z njimi.

Slika 7: Merjenje v procesu CRM



Vir: Nagelj, 2000, str. 5.

Da bi izmerili, kako uspešna je bila uvedba poslovne strategije CRM v bančno poslovanje, si je potrebno najprej zastaviti cilje, ki bodo kasneje služili za primerjavo doseženega. Banka lahko vsebinsko razvrsti cilje v podskupine, in sicer finančni cilji, cilji, ki se nanašajo na stranko, operativni cilji, cilji v zvezi z zaposlenimi (Brewton, 2002).

Ko so določeni cilji, ki jih želimo doseči, se lahko določijo merila. Rezultati meritev se lahko izrazijo:

- v denarju, kar bom označila s (SIT);
- s stopnjo, časovno, ali količinsko, kar bom označila z (#);
- v odstotkih, kar bom označila z (%).

Da bi banka določila, kaj želi izmeriti, kot rezultat uvedbe CRM-ja, se naj zaveda naslednjega: izbrana merila naj natančno določijo dejanski učinek in naj omogočijo načrtovanje prihodnjih poslovnih akcij z možnostjo povečanja prihodkov.

Merila lahko razdelimo po kategorijah (Brewton, 2002): finančna merila, merila za stranko, merila za zaposlene in operativna merila.

Za lažje vrednotenje in kontroliranje načrtovanega z doseženim ter zaradi lažje preglednosti si lahko pomagamo s Sliko 8, kjer so združeni cilji in merila po posameznih vidikih.

Slika 8: Zadani cilji in merila doseženega

	Cilji v skladu s poslovno strategijo CRM	Merila v skladu s poslovno strategijo CRM
Finančni vidik	• Maksimizirati dohodek od stranke • Maksimizirati donosnost stranke	• Vrednost stranke (SIT) • Življenjski dohodek od stranke (SIT) • Donos stranke (#)
Z vidika stranke	• Maksimalno zadržanje • Maksimalno si pridobiti stranko • Maksimalno jo zadovoljiti • Maksimizirati zvestobo	• Delež obdržanih strank (%) • Delež izgubljenih strank (%) • Delež pridobljenih strank (%) • Delež na novo pridobljenih bivših strank (%) • Nove stranke (#) • Zelo zadovoljne stranke (%) • Stranke, ki bi priporočile banko naprej (%)

Nadaljevanje Slike 8:

	Cilji v skladu s poslovno strategijo CRM	Merila v skladu s poslovno strategijo CRM
Z vidika zaposlenih	• Povečati zadovoljstvo zaposlenih • Povečati predanost zaposlenih CRM-ju • Povečati zvestobo zaposlenih • Strateško povečati pristojnosti zaposlenih • Dvigniti raven potrebnega znanja zaposlenih	• Zaposleni, ki so zelo zadovoljni (%) • Zaposleni, ki čutijo veliko pripadnost (%) • Delež zadržanih zaposlenih v banki (%) • Delež zaposlenih, ki so se jim povečale pristojnosti (%) • Produktivnost zaposlenih (%) • Čas porabljen za izobraževanje (#)
Operativni vidik	• Maksimizirati prodajno učinkovitost • Maksimizirati trženjsko uspešnost • Maksimizirati kakovost opravljanja storitev	• Povečanje prihodkov (SIT) • Delež povečanja prodaje kot odziv na trženjsko akcijo (%) • Število pritožb in reklamacij (#)

Vir: Brewton, 2002.

Ob koncu bom ponazorila pomen uvedbe CRM-ja v bančno poslovanje s primerom turške banke Garanti Bank.

4.4 PRIMER: GARANTI BANK (Alisa, Karakurt, Melli, 2002)

Garanti Bank (v nadaljevanju GB) je druga največja privatizirana banka v Turčiji. Financial Times je označil GB kot najbolj ugledno organizacijo v Turčiji. Euromoney jo je 1999 leta proglasil za najboljšo manjšo banko na svetu.

V devetdesetih letih je GB uspelo izboljšati donosnost poslovanja z znižanjem stroškov poslovanja. To so dosegli z racionalizacijo procesov dela, kar je omogočilo skrajšanje postopkov dela. Kljub tem dosežkom so prišli do ugotovitve, da njihovi zaposleni niso bili uspešni v vzpostavljanju odnosov do strank. Razumevanje potreb strank je izgubljalo svoj pomen. Prihodki banke so se kljub temu zniževali.

V GB so iskali rešitev, ki bi jim omogočila razumevanje strank in njihovih potreb ter kako najučinkoviteje zadovoljiti potrebe strank, da se bo zvišalo njihovo zadovoljstvo in zvestoba.

Glavni vzroki, ki so bili povod za uvedbo CRM v banko, so bili:

- spoznati potrebe strank, ki spadajo med srednja in velika podjetja v Turčiji;
- razširiti bančno poslovanje za fizične in pravne osebe;
- izboljšati bančno ponudbo in razviti tržne poti;
- povečati učinkovitost procesov poslovanja s skrbno načrtovano investicijo, izboljšano informacijsko tehnologijo in s pomočjo zaposlenih v banki.

Uvedba CRM-ja v GB se je začela postopoma. Največji izziv je bil zbrati uporabne informacije in podatke o strankah. Večina podatkov o stranki je bila pridobljena ob različnih stikih s stranko in so bili zato pomanjkljivi ter neuporabni za nadaljnjo obdelavo. Če so hoteli dobiti določen podatek o točno določenem komitentu, so morali pregledati nekaj baz transakcijskih podatkov znotraj sistema. Za to so potrebovali nekaj dni.

Želeli so zgraditi tako bazo podatkov, ki bi jim omogočila hiter dostop do podatkov in nudila take podatke, ki bi omogočali enovit pogled na stranko. Vpeljali so sistem informacijske infrastrukture, ki jim je omogočal uskladitev baz podatkov med oddelki in poslovalnicami.

Najprej so se lotili priprave analitičnega sistema baz podatkov iz že obstoječih baz podatkov. To so dosegli z naslednjimi koraki: selekcioniranje podatkov, ugotavljanje

izvora pridobitve podatkov (pri katerem poslovnem stiku s kupcem so bili dobljeni), kontroliranje podatkov, potrditev pravilnosti podatkov, popravljanje in ažuriranje podatkov za potrebe pregleda nad svojimi strankami.

Pri oblikovanju in določanju novih spremenljivk za oblikovanje nove baze podatkov so si pomagali s selekcioniranjem spremenljivk, z imenovanjem spremenljivk in proučitvijo spremenljivk.

Rezultat je bila baza podatkov o strankah, ki je hitro dostopna in enostavna za analiziranje podatkov, saj so le-ti potrebni za nadaljnje poslovne odločitve. Podatki z vidika stranke, ki so bili dostopni, so bili:

- demografski podatki (starost, spol, samski, poročen, itd.);
- uporaba ponudbe bančnih storitev (različni računi, posredovanje transakcij, itd.);
- podatki celotnega poslovanja (donos, stroški, tveganja, gotovinski posli, dolgovi, itd.);
- odnos stranke do banke (nova stranka, stranka, ki se je vrnila, zvesta stranka, itd.)

Na podlagi teh podatkov so ugotovili, da jim največ prihodkov ustvarijo velika podjetja, ki so strateško najpomembnejše in najzahtevnejše stranke, nato jim sledijo srednje velika podjetja, mala podjetja, podjetniki in obrtniki. Na koncu te opredelitve so bile fizične osebe.

Ravnanje s podatki jim je omogočilo nova spoznanja o njihovih strankah. V Sliki 9 so stranke razvrščene v skupine glede na svojo strateško pomembnost za banko. Najpomembnejša skupina je t.i. Elita, ki predstavlja najmanjši delež v celotni populaciji strank v GB. Sledi jim skupina Uspešni poslovneži in tako vse do skupine Lastniki osebnih računov. V Sliki 9 je tudi opis vsake skupine in kolikšen delež predstavlja določena skupina strank v populaciji vseh strank v banki.

Slika 9: Razvrstitev strateško najpomembnejših strank v skupine v Garanti Bank

SKUPINA	OPIS SKUPINE	DELEŽ V CELOTNI POPULACIJI STRANK V BANKI
Elita	Najdonosnejše stranke za banko	4,67%
Uspešni poslovneži	Izvajanje obsežnih transakcij	5,97%
Zahtevni uporabniki	Uporabniki različnih tržnih poti	6,13%
Uporabniki kreditnih kartic	Uporaba izključno le kreditnih kartic	15,72%
Novi investitorji	Uporabniki različnih kreditnih ponudb	16,54%
Varčevalci	Stranke z hranilnimi vlogami	18,14%
Lastniki osebnih računov	Poslovanje s tekočim računom	32,82%

Vir: Alis, Karakurt, Melli, 2002.

Te različne razvrstitve na podlagi dostopnih podatkov so omogočile GB boljše razumevanje potreb in želja strank. Zaradi tega jim je bilo olajšano predvidevanje obnašanja vsake stranke in njihovih nakupnih navad ter zahtev. Posledično so izboljšali bančno ponudbo, oblikovali bančno ponudbo po meri strank in zvišali prihodke v banki.

Vključitev CRM koncepta v GB je resnično omogočila, da so spoznali stranke v celoti in na tej podlagi je bilo omogočeno ravnanje z odnosi do strank. Koncept CRM jim je omogočil, da so lahko pravočasno odkrili določene tržne niše in koristne povezave za izvedbo trženjskih aktivnosti. Prodaja se je precej bolj osredotočila na stranko in ne na storitev.

Dosežen odziv na zasnovane trženjske akcije, ki se je odražal v povečanju prodaje, je bil tudi do 67%, kar kaže na zadovoljstvo in zvestobo strank. Končen rezultat so lahko izmerili, saj se jim je prihodek povečal za 10-15% na leto (spremljano od leta 1998). Dobičkonosnost se jim je približala 25% na leto (spremljano od leta 1998).

5. SKLEP

S spremenjenimi pogoji poslovanja na medbančnem trgu se je spremenila tudi miselnost vodstva in zaposlenih. Preprosto povedano to pomeni, da so banke spoznale kako pomembna je vsaka stranka in da se morajo zanjo boriti z vsemi možnimi sredstvi. Eden izmed pomembnih vidikov je tudi odnos med bančnim uslužbencem in stranko oz. kontakt med uslužbencem in stranko.

Tisto, kar gospodarstvo zares potrebuje, niso komercialne banke, kakršne so praviloma danes, ampak pravi servis gospodarstva, ki bo spodbujal razvoj novih industrij, podpiral osvajanje novih trgov in nagrajeval prodornost ter inovativnost dolgoročno, ne zgolj v imenu večjega profita, ampak v imenu skupnega uspeha, saj so banke nenazadnje tudi del (med)narodnega gospodarstva.

Med dejavniki, ki so pomembno zaznamovali novo dobo trženja in temu prilagojen model vodenja podjetij, so poleg tehnološkega razvoja še spremembe v vedenju potrošnikov, neučinkovitost in visoki stroški množičnega trženja ter ne nazadnje iskanje konkurenčne prednosti banke. Zaradi tega cilj ni zgolj pridobivanje novih strank, temveč obdržati stare. Le strankino zadovoljstvo vodi k ponovnemu nakupu in posledično k vzpostavljanju zvestobe stranke. Zvesta stranka za banko pomeni dolgoročno konkurenčno prednost. Ključ za uspeh je v ravnanju z odnosi do strank. Zbiranje in uporabljanje podatkov o strankah in njihovih nakupnih navadah ter s tem povezano učinkovito ravnanje z odnosi do strank mora biti strateška prioriteta vsake banke.

CRM dobiva v času interneta vse pomembnejšo vlogo. Tega se čedalje bolj zavedajo tudi internetni uporabniki, saj pričakujejo nižje cene, krajše prodajne cikle, personalizirane informacije, hitre servisne storitve, dodano vrednost pri vsaki fazi transakcije in želijo imeti hitrejšo in učinkovito podporo za rutinske interakcije.

Najbolj opazna korist uvedbe CRM-ja ni v astronomskih povečanjih dobička. Za kaj takega se trg dandanes prehitro spreminja in stranke postajamo vse bolj zahtevne. Glede na stalen razmah konkurence pri ponudbi, si stranke to lahko privoščimo. Z delujočo poslovno strategijo CRM pa postane podjetje sposobnejše zadovoljiti zahteve svojih strank in zadržati najdonosnejše stranke. Tako naj tržniki dobro prisluhnejo podatkovnim bazam v podjetju. Z razvojem informacijske tehnologije lahko podjetja razvijajo svoja podatkovna skladišča (s personalizirano kombinacijo podatkov), s katerimi lahko ugotavljajo nakupno in plačilno sposobnost posamezne stranke ter zanjo oblikujejo individualno ponudbo. Le podjetje, ki pozna svoje stranke, jih lahko preseneča s posebnimi in časovno dobro načrtovanimi ponodbami, torej s pravo ponudbo ob pravem času, katere posledica je zvestejša stranka.

Prav lahko se zgodi, da že v kratkem CRM ne bo več modna muha, temveč kar standard. Od tega, kako uspešno ga bomo upoštevali, bo odvisen obstoj podjetja. To

že zdaj velja za podjetja s finančnega sektorja. Podjetja, ki bodo sprejela CRM kot svojo filozofijo in kot način poslovanja, ne pa le kot tehnologijo, ki bo samo skrbela za avtomatizacijo delčka njihovega poslovanja, bodo poslovala učinkovito in uspešno ter imela precejšnjo prednost pred tekmeci. Podjetja morajo razviti poslovno strategijo, ki jim bo omogočala izboljšanje odnosov do strank, informacijska tehnologija pa jim mora biti le sredstvo za doseganje ciljev.

6. LITERATURA

1. Alisa Omer Faruk, Karakurt Ertan, Melli Piero: CRM at Garanti Bank. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/cas/cas-020/>], 07.05.2002.
2. Anderson Henrik, Jacobsen O. Per: Creating Loyalty: Its Strategic Importance in Your Customer Strategy. Brown A. Stanley, ed., Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Toronto: JohnWiley&Sons, 2000, str. 55 – 67.
3. Brewton James: Implementing a CRM Scorecard: Selecting CRM Measures. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/art/art-124-2/art-124-2.html>], 06.05.2002.
4. Brown A. Stanley: Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Toronto: JohnWiley&Sons, 2000. 345 str.
5. Cap Gemini Ernst & Young: Customer Relationship Management and the Challenge of the Internet. [URL:<http://www.cqey.com/crm/ECRM.pdf>], 30.03.2002.
6. Capuder Janko: Program ugodnosti v prodajni politiki bank. Bančni vestnik, Ljubljana, 1996, 6, str. 22-24.
7. Cave Clint: Direct Marketing in the Financial Services Arena: The Bottom Line on CRM, 2000. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/quadstone/quadstone-009/brandframe.html>], 08.05.2002.
8. Drevenšek Mojca: Trda valuta za 21. stoletje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 36, str. 40.
9. Floyd M. John: Five Steps to Customer Profitability. Bank News, Kansas City, 102(2002), 4, str. 6.
10. Formant Christopher: Customer Acquisition and CRM: A Financial Services Perspective. Brown A. Stanley, ed., Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Toronto: JohnWiley&Sons, 2000, str. 87 – 106.
11. Fox Tricia, Stead Steve: Customer Relationship Management: Delivering the Benefits. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/art/art-118/>], 08.05.2002.
12. Glogovšek Jože: O vsakdanjih težavah slovenske finančne preobrazbe. [URL:<http://www.zbs-giz.si/cgi/ppp.exe?DOC!=ARTICLES/ART97091.html&LANG=SLO>], 20.11.2000.
13. Gulycz Moosha: Implementing CRM: The Need for Performance Alignment. Brown A. Stanley, ed., Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. Toronto: JohnWiley&Sons, 2000, str. 321 – 337.
14. Handen Lawrence: Putting CRM to Work: The Rise of the Relationship. Brown A. Stanley, ed., Customer Relationship Management: A Strategic

- Imperative in the World of e-Business. Toronto: JohnWiley&Sons, 2000, str. 7 – 18.
15. Hrovat Metka: Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 29, str. 50-52.
 16. Končina Miro: Tržne strategije in investicijsko bančništvo. Bančnik, Ljubljana, 1999, 5, str. 7-8.
 17. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
 18. Križaj Franc: Kontroling kot upravljalni sistem v bančništvu. Bančni vestnik, Ljubljana, 1999, 3, str. 19.
 19. Marcon Petra, Šmuc Sonja: Ne poslušajte stranke. Opazujte, kaj dela. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 38, str. 10-11.
 20. Miš Svoljšak Irena: O produktih, storitvah in prodajnih poteh. Bančnik, Ljubljana, 1997, 11, str. 9.
 21. Miš Svoljšak Irena: Bančne storitve niso čokolada. Propro, Ljubljana, 2000, november, str. 11-12.
 22. Miše Mirjana: Trženje bančnih storitev pravnim osebam. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta, 1996. 153 str.
 23. Moller L. Lars: Maximizing Your Customer base Through CRM. [URL:http://www.bank.bisys.com/banktalk_crm.html], 08.05.2002.
 24. Nagelj Mihael: Razvoj upravljanja odnosov s kupci. Iteo relacije, 2000, september, str. 5.
 25. Ošljaj Tatjana: CRM se obrestuje. Propro, Ljubljana, 2001, oktober, str. 27-28.
 26. Payne Adrian: Customer Relationship Management. Cranfield University, 2000. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/bt/bt-006>]
 27. Podobnik Darja: Trženjsko središče kot nosilec dobaviteljevih trženjskih prizadevanj na medorganizacijskem trgu. Akademija MM, MM-Marketing magazin, Ljubljana, 2001, V/8, str. 27-35.
 28. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: GV Založba, 2001. 174 str.
 29. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
 30. Ridderbusch L. Gregory: CRM Magic?. [URL:<http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000113070015&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=47&Sid=1&RQT=309>], 06.05.2002.
 31. Roth Andrew: Return on CRM Spendings Is Hard to Measure. American Banker, New York, 166 (2001), 84, str. 6.
 32. Ščap Štefan: Oblikovanje politike marketinga v bankah in hranilnicah. Murska Sobota: Samozaložba, 1998. 197 str.
 33. Trestini D. Hector: Defining CRM for Business Success. [URL:<http://www.crm-forum.com/library/art/art-146/>], 25.04.2002.
 34. Winer S. Russell: A Framework for Customer relationship Management, 2001.

[URL:<http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000082669844&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=5&Sid=2&RQT=309>]

35. Zorman Marijana: CRM: poslovni primer. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 36, str. 84-86.
36. Zrimšek Bojan: Na zahodu nič novega, pa vendar ... Propro, Ljubljana, 2001, september, str. 42-43.

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

<i>Tuj izraz</i>	<i>Slovenski prevod</i>
churn rates	stopnja osipa
communication	komunikacija
convenience	korist
cost-benefit	analiza stroškov in koristi
cost to the customer	strošek stranke
customer needs and wants	potrebe in želje strank
customer relationship management	ravnanje z odnosi do strank
customer value management	ravnanje z vrednostjo stranke