

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA KAO TEMELJ IZGRADNJE KONURENTSKIH POZICIJA AGENCIJA ZA POSREDOVANJE U PROMETU NA TRŽIŠTU NEKRETNINA

Datum prijave: 17.03.2015.
Datum prihvatanja: 29.05.2015.

UDK: 339.1:332.2
Pregledni rad

mr. Miodrag Bandur i Ivana Bandur, bacc.

Bandur d.o.o.

Jadranska br.2, 21300 Makarska, Republika Hrvatska
telefon:(+385) 021/611-492 Fax: (+385) 021/611-492 E-mail: info@bandur.hr

SAŽETAK - U Republici Hrvatskoj prema podacima Registra posrednika u prometu nekretninama pri Hrvatskoj gospodarskoj komori postoje 1.302 registrirane agencije, odnosno 2.086 agenta s položenim ispitom za posredovanje u prometu nekretninama, ali niti jedna od agencija u sadašnjem trenutku nema izgrađene sustave upravljanja kvalitetom usluga i upravljanje odnosima s klijentima (kupcima) nekretnina (CRM). Ovo je poražavajuće, jer izgradnja konkurentskih pozicija agencija, rast njihovog tržišnog učešća su nezamislivi bez postojanja minimalno ova dva sustava upravljanja. Rad polazi od spoznaja da je CRM kombinacija (miks ljudi, procesa i tehnologije) koji nastoji razumjeti klijente tvrtke. To je integralni pristup koji ima za cilj zadržati kupce i ojačati konkurentske pozicije tvrtke na tržištu.
Ključne riječi: nekretnine; odnosi s klijentima; tržišno pozicioniranje

SUMMARY - According with the Croatian economic chamber's Register of the participants in the real estate market in the Republic of Croatia there are 1.302 registered agencies, in other words 2.086 agents with the passed exam for the doing business in the real estate operations, but none of those agencies in this moment hasn't got the appropriate systems for the quality of services managing and for the relationships with the real estate customers, as well (CMR). This is very crushingly, as the development of the agencies competitive position and the growth of their market participation are inconceivable without the existence of the minimum these two systems of management. The work starts from the cognition that the CRM means combination (mix of the people, processes and technology) that endeavours understand the clients of the firm. That is an integral approach that has got the aim to retain the customers and strength the competitive position of the company in the market.

Keywords: real estates, relationship with the clients and market position

1. UVOD

Odnosi s klijentima i upravljanje tim odnosima (engl. Clients Relationship Management - CRM) široko su prihvaćeni kao dio misije svake organizacije pa tako i agencija koje posreduju u prometu nekretninama. Na primjer, u Republici Hrvatskoj danas prema podacima Registra posrednika u prometu nekretninama pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, ima 1.249 registriranih agencija, odnosno 2.012 agenta s položenim ispitom za posredovanje u prometu nekretninama.

Tržište nekretnina je danas u Hrvatskoj, ali i skoro svim zemljama tranzicijskog društva pod utjecajem krize gospodarstva., ali sa svojim učešćem u prometu i značenju to tržište ima izuzetno mjesto i perspektivnu budućnost.

Isto tako, tržište nekretnina dobiva na značenju i vrijednosti ulaskom Hrvatske u Europsku uniju što ne znači samo veliko potencijalno tržište, već i uvažavanje poslovnih koncepata po kojima rade i posluju agencije u nizu zemalja Europske unije i razvijenog svijeta. Agencije za promet nekretnina bit će u budućnosti sve više izložene konkurentskoj borbi za tržište i tržišne pozicije. Neminovno je da će doći do diferencijacije ovih agencija u njihovom opstojanju i održanju na tržištu nekretnina.

Ni jedna od agencija u sadašnjem trenutku nema izgrađene sustave upravljanja kvalitetom usluga i

upravljanja zadovoljstvom klijenata (kupaca) nekretnina.

Izgradnja konkurentskih pozicija, rast tržišnog učešća su nezamislivi bez postojanja koncepta i sustava CRM. To potvrđuju brojna publicirana znanstvena istraživanja kao i ustroji i iskustva ovih agencija u razvijenom svijetu.

2. POJAM KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Upravljanje odnosima s klijentima je pojam koji je prvenstveno deriviran iz novog, holističkog, pristupa unutar marketinga koji je nastao prije nepuna dva desetljeća. Kotler i Lane koncept izvode iz marketinga odnosa, a on "ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima-klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima-kako bi zadržali i održali svoje poslove" (Kotler i Lane, 2008:314).

Prema iznijetom konceptualnom okviru marketing odnosa s klijentima uz interni marketing, integrirani marketing i društveno odgovoran marketing čine taj novi holistički pristup tvrtke prema njenim klijentima.

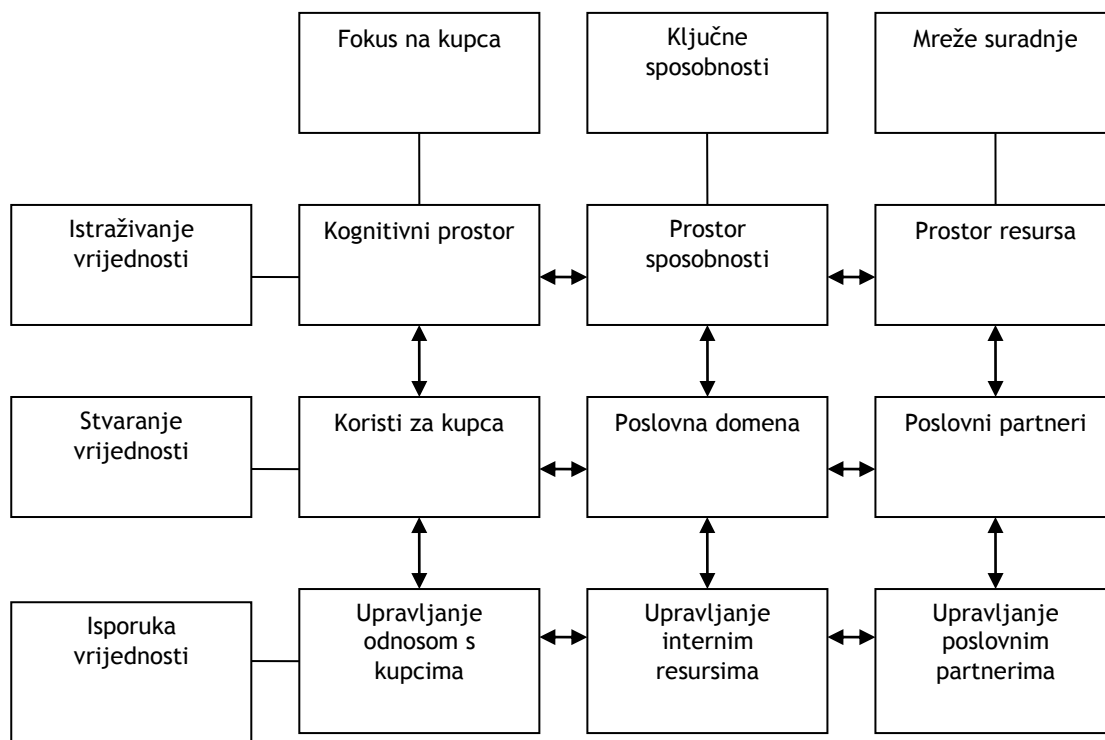
Holistički marketing kreiran je da bi se razjasnila tri ključna pitanja menadžmenta (Kotler i Lane, 2008:41):

1. Istraživanje vrijednosti odnosno kako tvrtka može prepoznati nove mogućnosti ostvarivanja vrijednosti?
2. Stvaranje vrijednosti odnosno kako tvrtka može učinkovito stvoriti primamljive nove ponude vrijednosti?

3. Isporuka vrijednosti ili kako tvrtka može koristiti svoje sposobnosti i infrastrukturu da bi učinkovitije isporučila novu ponudu vrijednosti?

Okvir holističkog marketinga predstavljen je na sl.1.

SL.1. OKVIR HOLISTIČKOG MARKETINGA



Izvor: Kotler, Ph., Lane, K., *Upravljanje marketingom*, 12 izdanje, Nakladnička kuća Mate, Zagreb, str 40

Za razliku od Kotlera i Lanea, Chen i Popovich definiraju CRM kao kombinaciju (miks ljudi, procesa i tehnologije) koji nastoji razumjeti klijente tvrtke. Tvrdi da je to integralni pristup koji ima za cilj zadržati visoko profitabilne i obećavajuće kupce i prvenstveno s pomoću tih kupaca nastojati uz implementaciju različitih strateških opcija i uz stalnu prilagodbu organizacije njenom okruženju ojačati konkurentske pozicije tvrtke na tržištu.

Zaključuju da tvrtke koje uspješno uspostave CRM povećavaju lojalnost i zadržavanje klijenata, smanjuju odlazak klijenata i tako osiguravaju dugoročni rast profitabilnosti tvrtke i jačanje njenih konkurentske pozicije na tržištu (Chen i Popovich, 2013:672). Ono što ostaje otvoreno u doprinosu Chena i Popovicha je način odnosno strategije i modeli s pomoću kojih se implementira CRM koncept, pa time ostaje samo teoretsko

uobličavanje ovog koncepta rastu profitabilnosti i tržišnih pozicija tvrtke.

Reinhartz, Krafft i Hoyer, pak, se fokusiraju i ukazuju na vrijednosti i vrijednosna značenja CRM koncepta kako u teoriji tako i praksi menadžmenta. Temeljem rezultata istraživanja ukazuju i napominju da je postojeća publicirana literatura i objavljeni istraživački radovi, a još više praktična primjena CRM koncepta da još uvijek ne daju pouzdano uvjerljivu pa time i sasvim jasnu sliku o tome što u stvari predstavlja CRM proces, koje su mu sadržajne dimenzije, relacije i značenja unutar menadžmenta.

U svojoj opsežnoj studiji ova tri autora govore o konstruiranju procesa upravljanja odnosima s klijentima, njegovim realnim dimenzijama, ali i o operativnom upravljanju CRM procesom (Reinhartz i sur. 2004:293).

Shahin, za razliku od iznijetih doprinosa, definira CRM kao zahtjevan, vremenski uvjetovan proces u kojem tvrtka prvenstveno komunicira sa svojim klijentima. Taj se proces sastoji prema tvrdnji Shahina u prikupljanju, obradi i analizi različitih podataka o klijentima u svrhu kreiranja marketinških i uopće poslovnih aktivnosti (Shahin, 2010:84). Interesantno je da ovaj autor upravljanju odnosima s klijentima ne pridaje veću i širu dimenziju konceptu CRM-a osim komuniciranja, pa tako njegov pokušaj pojmovnog definiranja i pozicioniranja CRM koncepta ostaje manjkav i nedovoljno sagledan.

Za razliku od iznijetih gledišta, Groonroos pokušava CRM prikazati kao procesni tijek kojeg čini relacija: kvaliteta usluge-zadovoljstvo kupca-odnos snaga-odanost kupca-profitabilnost tvrtke (Shahin, 2010:84). Svakako da je procesni pristup upravljanju odnosima s klijentima učinkovit pristup, jer je kreiranje odnosa s klijentima i vrijednosti za klijente dugoročan tijek. No, manjkavost ovog procesnog modela je što ne uključuje u taj proces intelektualni kapital tvrtke i njegov utjecaj na CRM.

Neki autori kao npr. Sine, Tse i Yim, te Lawson-Body i Limayem, nastoje kroz prikazivanje komponenti sustava definirati CRM. Sine i Tse smatraju da CRM obuhvaća četiri ključna konstrukta (Sine i sur., 2005:118):

1. Ključni fokus tvrtke na kupca,
2. Organizaciju CRM procesa,
3. Upravljanje organizacijskim znanjem,
4. Podršku informatičke tehnologije

Lawson-Body i Limayem, pak, za razliku od Sina, Tsea i Yima, CRM razmatraju taj proces kroz sedam sljedećih komponenti (Lawson-Body i Limayem, 2004:41):

1. Kupac kao polazište, baza,
2. Kreiranje odanosti kupaca,
3. Interaktivno upravljanje,
4. Razumijevanje očekivanja kupaca,
5. Osnajivanje odnosa,
6. Izgradnja partnerstva s kupcima, prilagodba sustava

Ni jedni, a ni drugi autori ne uključuju u proces CRM-a značenje, vrijednost, mjesto te strategije kreiranja vrijednosti za klijente. Svi konstrukti koje su naveli se deriviraju iz kreiranja vrijednosti za klijente. Bez toga je cijeli koncept CRM-a irealan i suštinski potpuno manjkav.

Vjerojatno je i sama nedorečenost i parcijalna opservacija pojedinih segmenata koncepta CRM-a što je tek neznatnim dijelom ukazano u prikazu i kritičkom osvrtu na neka publicirana istraživanja uzrok konstatacije u jednoj studiji koju je objavio Gartner gdje dolazi do poražavajućih zaključaka. On tvrdi na temelju opsežnog istraživanja organizacija

koje deklariraju da imaju etabliran koncept CRM-a da je samo 50% tvrtki uspješno u provedbi CRM koncepta od svih koji taj koncept formalno imaju (Gartner, 2003:23).

Goodhue, Wixom i Watson u svom istraživanju dokazuju da CRM koncept pouzdano dovodi do rasta prihoda, dobiti i profitabilnosti ulaganja, ali i do veće privrženosti (lojalnosti) kupaca.

U istraživanju provedenom na reprezentativnom uzorku tvrtki utvrđuju potrebne preduvjete za uspješnu implementaciju CRM koncepta. Tvrde da su to: jaka infrastrukturna podrška, prvenstveno informatičke tehnologije; promjene u organizaciji; promjene u pristupu i upravljanju ljudskim resursima (Goodhue i sur., 2002:203).

Oni ljudske resurse i ljudski kapital ne promatraju kao dio intelektualnog kapitala što se može smatrati velika manjkavost ovog rada. Također, ne uključuju kapital klijenata i upravljačke dimenzije tim kapitalom bez čega nije realno moguće osmisliti implementaciju CRM koncepta.

Peppers i Rogers (Peppers i Rogers, 2001:75) ukazuju na sljedeći sadržaj CRM koncepta sadržan u devet točaka:

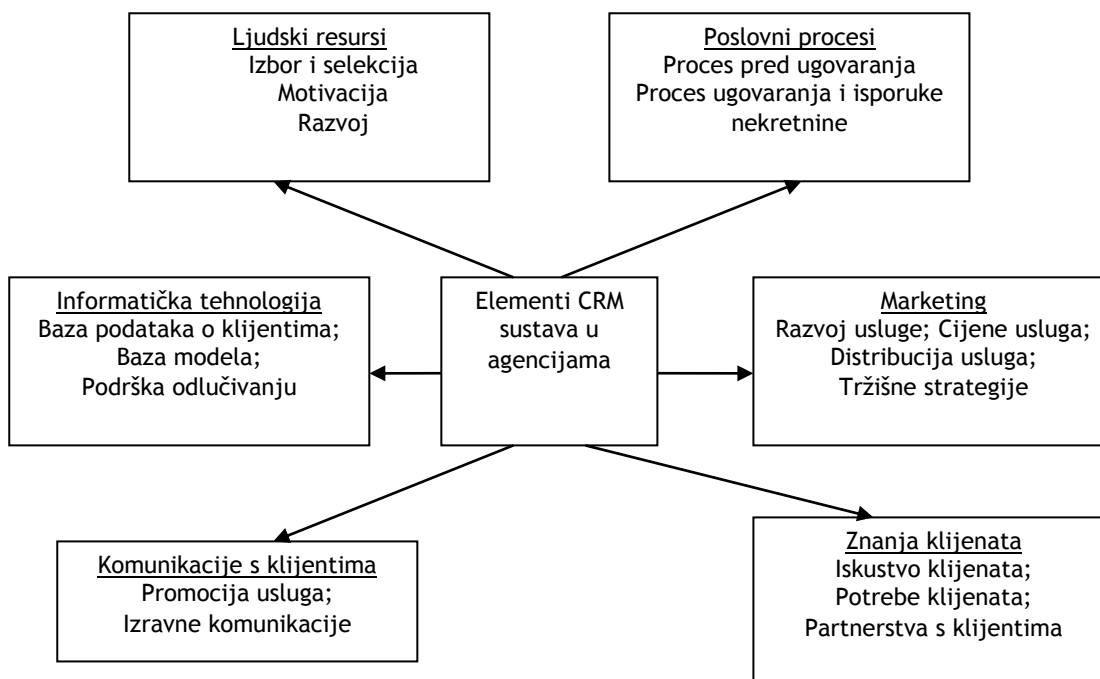
1. Prepoznati prilike na tržištu i svoje klijente
2. Diferencirati klijente prema njihovim potrebama i njihovoj vrijednosti za tvrtku
3. Biti u stalnom kontaktu s klijentima da bi se održavao nivo znanja o njihovim potrebama
4. Modificirati proizvode i usluge i poruke svakom klijentu
5. Smanjiti stopu opadanja klijenata (povećati stopu zadržavanja klijenata)
6. Pojačati dugovječnost odnosa s klijentima
7. Podržati razvojne potencijale svakog klijenta prema proizvodu i prodaji tvrtke
8. Konvertirati nisko profitabilne u visoko profitabilne klijente ili ih u suprotnom napustiti
9. Ulaganje velikog, nerazmjernog truda u visoko profitabilne klijente

Temeljem svega naprijed iznijetog, uz izvjesnu selektivnost, CRM sustav implementiran u agencije za posredovanje u prometu nekretnina treba sadržavati barem šest sljedećih elemenata. To su:

1. Ljudski resursi
2. Poslovni procesi
3. Informatička tehnologija
4. Marketing
5. Komunikacije s klijentima
6. Znanja klijenata

Predstavljeni su na sl.2.

SL.2. OSNOVNI ELEMENTI CRM SUSTAVA U AGENCIJAMA ZA POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNINA



Izvor: Izradio autor, 2014 god.

Struktura ovih elemenata predstavljena je samo u najkraćim, pojmovnim sadržajima, jer bi razrada istih tražila posebnu tematsku obradu. Ljudski resursi, poslovni procesi i znanja klijenata integrirano čine intelektualne resurse organizacije, pa stoga, ovi resursi predstavljaju izravnu okosnicu CRM koncepta.

3. VRIJEDNOST CRM KONCEPTA U AGENCIJAMA

Brojni autori u svojim su istraživanjima nastojali ukazati na vrijednost CRM koncepta u upravljanju tržištem nekretnina. Olatoye i Araloyin su istražili percepciju kvalitete usluga agencija za posredovanje u prometu nekretnina u Lagosu, Nigerija. Istražili su pet ključnih komponenti koje kreiraju zadovoljstvo kupaca nekretnina: ljubaznost osoblja (agenta); ispunjavanje obećanja kupcu; učestalost komunikacija s kupcem; točnost izvršenja ugovora; osobnu pažnju kupcu (Olatoye i Araloyin, 2011:139). Tvrde da percepcija kvalitete usluga agencija čini jedan važan element CRM sustava ovih agencija.

Percepciju kupaca nekretnina odnosno usluga koje nude agenti za posredovanje u prometu nekretnina istraživao je i Crews. Ovo je istraživanje provedeno pod pokroviteljstvom jednog instituta na Novom Zelandu na slučajnom odabiru kupaca nekretnina na uzorku od 3.000 kupaca. Ispitivanja su

provedena u dva navrata: tijekom 1994. i 1997. u gradovima Auckland, Christchurch i Dunedin. Rezultati su pokazali da je 76% ispitanika izabralo određenu agenciju jer je imala potpun servis usluga, kvalitetno ljudstvo i sustav CRM. Interesantno je da većina ispitanika u preferiranju agencije nije uzimala oglase i poruke koje su agencije upućivali u svojim reklamama. Također, važniji im je bio sam agent s kojim su izravno kontaktirali pri kupnji nekretnine nego agencija koju su zastupali (Crews, 1999:84)

Dabholkar i Overby su istražili kako proces pružanja usluga agencije za posredovanje u prometu nekretnina utječe na kvalitetu njenih usluga i na zadovoljstvo kupaca nekretnina. Korišteni su dubinski intervjui na relativno malom uzorku kupaca. Dokazali su da procesni čimbenici, posebno, tijek i proces upravljanja odnosima s kupcima nekretnina su usko povezani s kvalitetom usluga agencija, a ishod je zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupaca (Dabholkar i Overby, 2005:10).

Kvaliteta usluga agencije za posredovanje u prometu nekretninama je kritična dimenzija njezine konkurentnosti, zaključuje u jednom istraživanju Shahin. Ta konkurentnost nije realno održiva bez CRM koncepta, a obuhvaća proces koji uključuje niz komponenti od očekivanja i percepcije klijenta do isporuke usluge odnosno kupnje nekretnine. Model istraživanja kvalitete izvršen je s pomoću SERVQUAL modela (Shahin, 2010:36).

Araloyin polazi od toga da agencije za posredovanje u prometu nekretnina trebaju poznavati čimbenike koji kreiraju zadovoljstvo kupaca i njihovu lojalnost (privrženost) agenciji. Studija koju je vodio istražuje agencije nekretnina kako bi identificirala te čimbenike. Korišten je anketni upitnik odaslan kupcima nekretnina na uzorku 203 kupca. Utvrđeno je da na zadovoljstvo i zadržavanje kupaca najviše djeluje reputacija agenta, ali i implementacija i učinkovitost CRM sustava (Araloyin, 2011:247).

Bolton i Tarasi, prezentiraju spoznaje o dugoročnim vrijednostima CRM koncepta. To su: rast prihoda, dobiti, profitabilnosti i vrijednosti tvrtke za njene dioničare. CRM gradi tržišne pozicije koje uključuju različite vrijednosne sadržaje portfelja kupaca. Time potvrđuju strateški značaj i vrijednost CRM koncepta. Implikacija CRM koncepta u tvrtku zahtijeva organizaciju koja uči (inteligentne organizacije), stvaranje vrijednosti za kupce, upravljanje izvorima vrijednosti, te optimizaciju portfelja proizvoda/usluga i kupaca (Bolton i Tarasi, 2012:62).

4. INTELEKTUALNI KAPITAL I CRM

Svi suvremeni pristupi ekonomiji su prihvatili snagu i značenje intelektualnog kapitala kao primarnog i dominantnog kapitala svake organizacije. Ti pristupi su potvrđeni i mogu se primijeniti i na agencije za posredovanje u prometu nekretninama. Intelektualni kapital svoju učinkovitost daje skoro isključivo kroz implementirani koncept inteligentne organizacije.

Gutić i Matković (Gutić i Matković, 2013:477) tvrde da je "koncept nazvan inteligentna organizacija nastao prije 20-ak godina tj. krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina proteklog stoljeća i tad je svoju popularnost u menadžmentu dobio kao novi pristup nagomilanim pitanjima koja su tražila urgentne odgovore organizacije na sve izazovnije, nepredvidljive, složenije i dinamičnije promjene u okruženju organizacije".

Agencije za posredovanje u prometu nekretninama svoje konkurentske prednosti i sposobnosti na tržištu nekretnina mogu razviti najviše uz pomoć implementiranog koncepta inteligentne organizacije te razvojem intelektualnih resursa.

Coltman, Devinney i Midgley u jednom svom istraživanju polaze od središnjeg značaja intelektualnog kapitala i sposobnosti organizacije da taj kapital iskoristi na najbolji mogući način da bi izgradio jednu sasvim novu arhitekturu organizacije koja je preduvjet učinkovitog ustroja koncepta upravljanja odnosima s klijentima.

Ukazuje se na korisnost CRM koncepta za izgradnju tržišnih pozicija i konkurentnosti organizacije (Coltman i sur., 2010:36).

Garvin, na jedan jasan i ilustrativan način pozicionira vrijednost koncepta inteligentne organizacije koji je moguće dovesti u usku povezanost značenja tog koncepta u sustava CRM u ovim agencijama (Garvin, 1998:27):

Osnovne su karakteristike tih inteligentnih organizacija prema ovom autoru:

1. Sustavni pristup problemima i njihovom rješavanju,
2. Sustavno prikupljanje novih ideja,
3. Sustavno stjecanje vlastitih znanja,
4. Stalna provjera primjene znanja u poslovanju organizacije,
5. Stalno učenje na uspjesima i pogreškama, što je moguće brži transfer znanja na sve članove u organizaciji,
6. Motivacija zaposlenih da stalno uče i prikupljaju nova znanja,
7. Ugrađivanje kreativnih i inovativnih poticaja u kulturu organizacije,
8. Uključivanje zaposlenih u upravljanje i odlučivanje u organizaciji,
9. Snažna podrška informatičke tehnologije.

Slična razmišljanja mogu se naći i kod drugih, brojnih autora koji se intenzivno bave konceptom inteligentnih organizacija i njihovom implementacijom u različitim djelatnostima i uvjetima privređivanja.

Zamjetno je da još ne postoje značajniji znanstveni doprinosi o implementaciji koncepta inteligentnih organizacija u organizacijama koje se bave posredovanjem na tržištu nekretnina.

Intelektualni kapital agencija za posredovanje u prometu nekretninama je neopipljiva ili skrivena imovina tih organizacija. On se sastoji od:

1. Ljudskog kapitala. To je znanje, inteligencija i iskustva zaposlenih; motivacija za rad; timski rad; vjernost organizaciji. Može biti inovacijski i upravljački.
2. Strukturalnog (organizacijskog) kapitala. Predstavljen je kroz sposobnost organizacije da koristi intelektualni potencijal svojih radnika. To je ono što ostaje u organizaciji kad radnici odu doma. To su recepti s kojima netko drugi može povećati dobrobit organizacije.
3. Kapitala klijenata. Nastaje sinergijom organizacije i njenog okruženja. Izgrađenost odnosa s klijentima i njihovim obiteljima, dobavljačima i dr.

4.1. Ljudski kapital

Ljudski resursi i ljudski kapital su najvredniji resursi i kapital svake organizacije. Nerijetko ih se izjednačava s intelektualnim kapitalom što je pogrešno, ali i ukazuje da ih se smatra vjerojatno najznačajnijim u strukturi intelektualnog kapitala. Njihov utjecaj na učinkovitost CRM sustava u agencijama za posredovanje u prometu

nekretninama se najintenzivnije izražava i sastoji u četiri sljedeća elementa (sl.3):

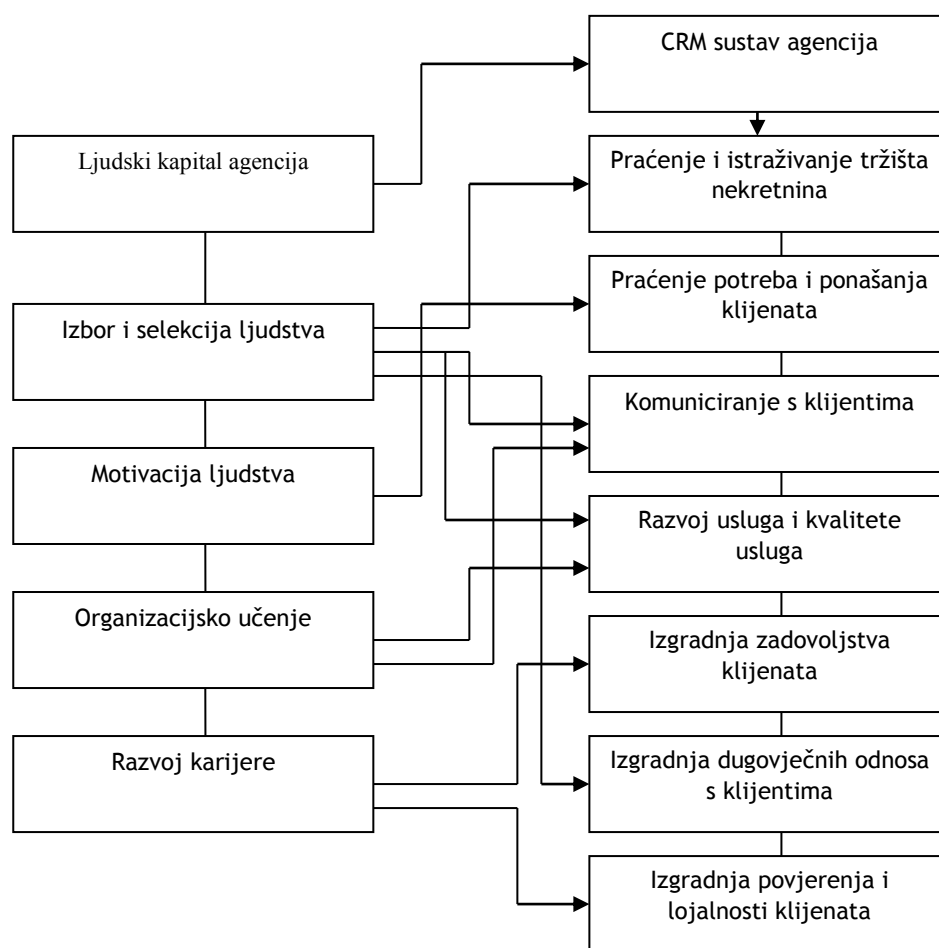
1. Izboru ljudstva i selekcija,
2. Motivaciji zaposlenih i motivacijskim poticajima,
3. Sposobnosti i sklonosti učenju i stjecanju novih znanja,
4. Razvoju karijere i mogućnostima koje im pruža agencija

Neki autori, kao, na primjer Gutić i Peterschik, navode čak 25 elemenata upravljanja ljudskim resursima (Gutić i Peterschik, 2013:218).

Sve ove elemente ljudskih resursa treba promatrati i shvaćati integrirano, budući da se njihovi učinci tako i odražavaju na kvalitetu sustava CRM.

Motivacija se, na primjer, smatra jednom od osnovnih poluga u upravljanju ljudskim resursima u svim organizacijama pa se to može primijeniti i na ove organizacije odnosno agencije za posredovanje u prometu nekretnina.

SL.3. ELEMENTI LJUDSKOG KAPITALA U AGENCIJAMA ZA POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNINAMA U SUSTAVU CRM



Izvor: Izradio autor, 2014 god.

4.2. Strukturni kapital

Strukturni kapital je sastavni dio intelektualnog kapitala u agencijama za posredovanje u prometu nekretnina, a to čini nekoliko njegovih sastavnica. One su:

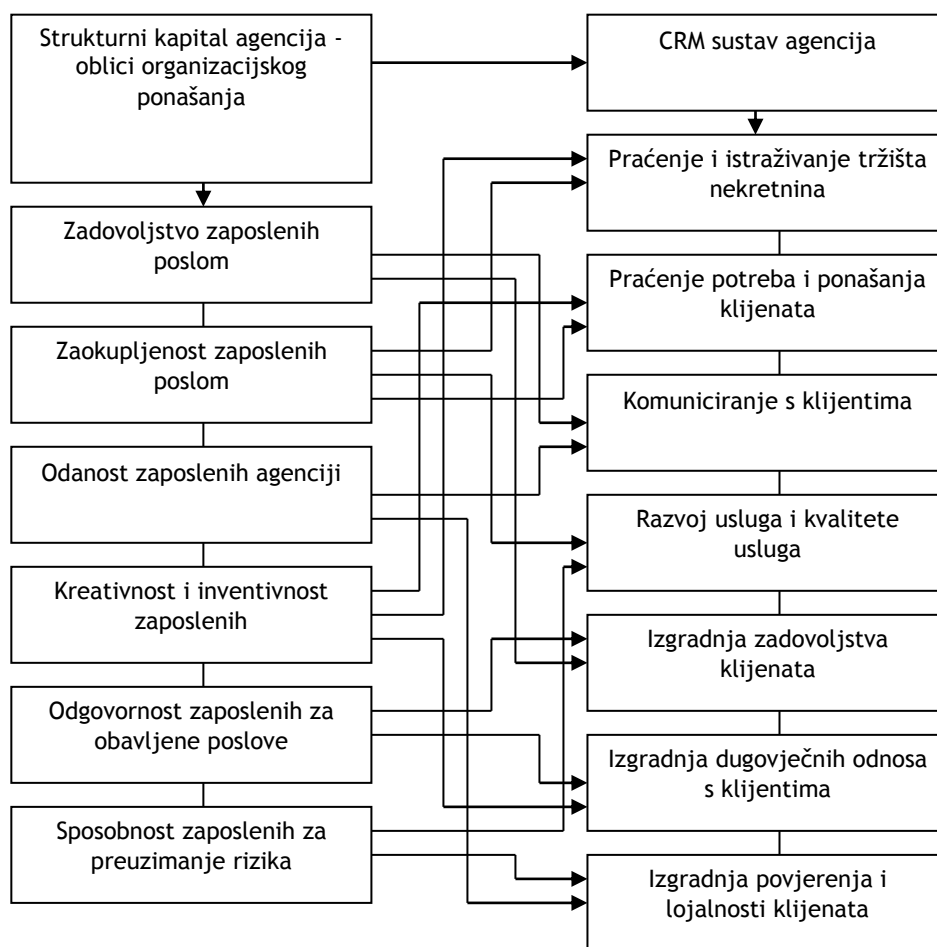
1. Izgrađenost organizacijske strukture agencije,
2. Sposobnost organizacijske strukture prilagođavanju potrebama na tržištu nekretnina,
3. Izgrađenost i prepoznatljivost organizacijske kulture,

4. Identifikacija zaposlenih u agencijama s organizacijskom kulturom,
5. Izgrađenog oblika organizacijskog ponašanja zaposlenih,
6. Razvijenost i učinkovitost timskog vođenja u agenciji,
7. Izgrađenost misije i vizije agencije,
8. Jasnoća i realnost strateških ciljeva agencije,

9. Konkurentska sposobnost i izgrađenost tržišnih pozicija agencije.

Strukturni kapital nije samo realna podloga za realizaciju CRM sustava, već se nalazi u korelaciji s tim sustavom (sl.4). On izravno sudjeluje kao potpomažući ili otežavajući element u izgradnji intelektualnog kapitala, korištenju intelektualnih resursa i u učinkovitosti sustava CRM.

SL.4. ELEMENTI STRUKTURNOG KAPITALA U SEGMENTU OBLIKA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U AGENCIJAMA ZA POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNINAMA U SUSTAVU CRM



Izvor: Izradio autor, 2014 god.

Strukturni kapital je, kao i ljudski kapital i kapital klijenata, vrlo slojevit sastavni dio intelektualnog kapitala što mu daje svojevrsnu težinu kako u istraživanju, tako i u njegovoj implementaciji u realnim uvjetima. Svaki element koji čini strukturni kapital na odgovarajući način djeluje i povezan je sa sustavom upravljanja odnosima s klijentima. Tako, na primjer različiti oblici organizacijskog ponašanja (Gutić i Peterschik, 2014:311)

- Zaokupljenost zaposlenih poslom,

- Zadovoljstvo zaposlenih poslom koji obavljaju,
- Odanost (privrženost, lojalnost) zaposlenih agenciji,
- Kreativnost i inventivnost zaposlenih,
- Odgovornost zaposlenih za obavljene poslove,
- Sposobnost zaposlenih za preuzimanje rizika

imaju svoj utjecaj na učinkovitost CRM koncepta agencija za posredovanje u prometu nekretnina

Naročito utjecaj na CRM koncept agencija ima organizacijska struktura i oblici te strukturiranosti. Tako, na primjer, hijerarhijski modeli imaju različite učinke od ne hijerarhijskih, mrežnih, procesnih i drugih modela.

Sve to ukazuje da za implikaciju CRM koncepta, te razvoj intelektualnog kapitala moraju nužno uslijediti i prethoditi brojne i intenzivne promjene u agencijama.

4.3. Kapital klijenata

Klijenti agencija za posredovanje u prometu nekretninama su smisao i svrha postojanja svih organizacija. Oni postaju dio intelektualnog kapitala samo ako postoje izgrađeni odnosi s njima te razvijeni modeli pomoću kojih se taj kapital koristi na neki djelotvoran način.

Kapital klijenata se sastoji od niza različitih relacija u kreiranju vrijednosti između agencije za promet nekretninama i njenih klijenata, a naročito kroz (Kotler i Lane, 2008:150):

- a) Kreiranje doživotne vrijednosti agencije za njene visoko profitabilne klijente na način da se trenutni profiti projiciraju kroz očekivanja od klijenata tijekom njihovih života.
- b) Vrijednost za klijenta je očekivana doživotna vrijednost postojećih klijenata, te buduća doživotna vrijednost novostečenih klijenata. U vrijednost klijenata treba uključiti rizik svakog pojedinog klijenta, društveni učinak prijenosa informacija, kao i utjecaje konkurencije i okoliša koji mogu dovesti do osipanja klijenata agencije.
- c) Stvaranje visoke vrijednosti usluga agencije za njene lojalne klijente kroz tri pokretača tih vrijednosti: tržišnu vrijednost, vrijednost marke i vrijednost odnosa.
- d) Kreiranje vrijednosti odnosa agencije i klijenata. To je kumulativna vrijednost mreže odnosa agencije s njenim

klijentima, partnerima, dobavljačima, zaposlenicima i ulagačima. Vrijednost tih odnosa rezultira iz znanja agencije da zadrži profitabilne klijente, ulagače i partnere, a posebno da s dugoročno visoko profitabilnim klijentima uspostavi partnerske odnose.

Kapital klijenata agencija za posredovanje u prometu nekretninama se zasniva na:

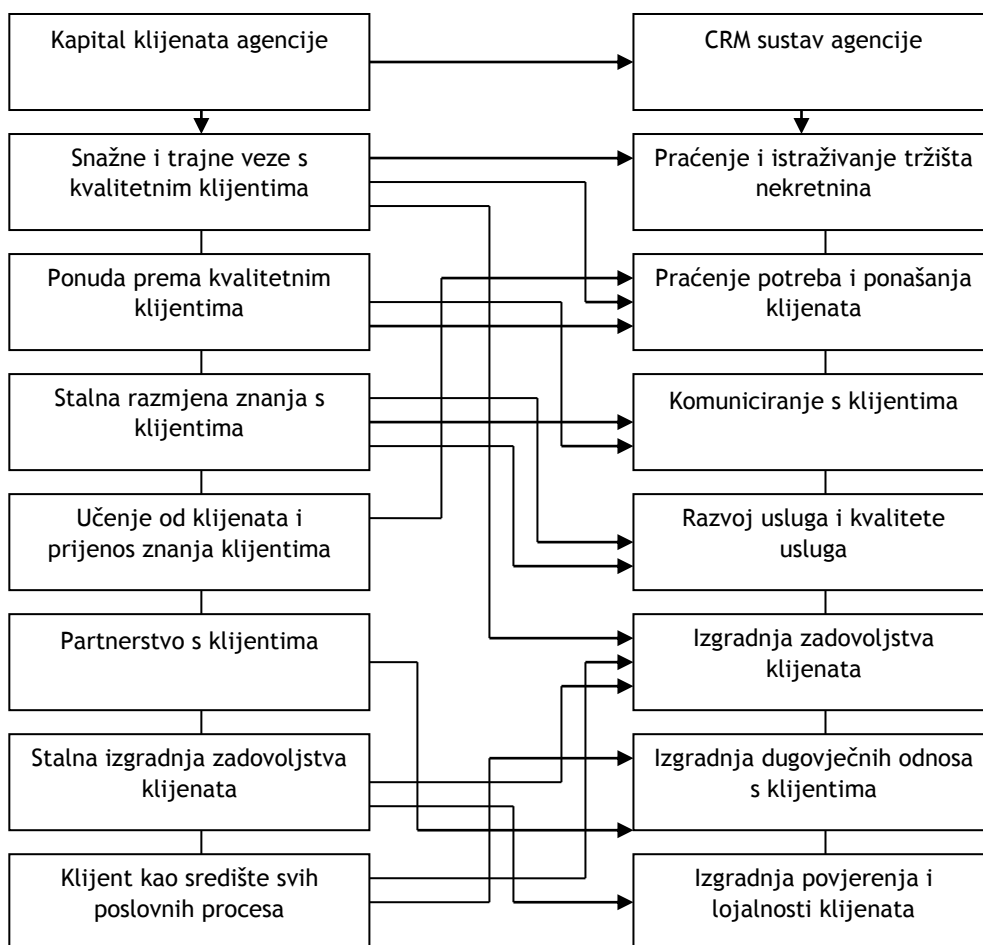
1. Bazi podataka o svim postojećim i potencijalnim klijentima,
2. Spoznajama o postojećim potrebama i interesima postojećih klijenata,
3. Spoznajama o budućim potrebama i interesima postojećih klijenata,
4. Spoznajama o potrebama i interesima mogućih budućih klijenata,
5. Spoznajama o potrebama i interesima klijenata konkurenata,
6. Spoznajama o preferencijama postojećih i potencijalnih klijenata,
7. Sposobnosti i spremnosti klijenata da sudjeluju u organizaciji i odlučivanju agencija,
8. Sposobnosti i spremnosti menadžmenta agencija da se koristi znanjima klijenata,
9. Razvijenosti modela motivacije klijenata za sudjelovanje u organizaciji agencija.

Ovaj kapital se gradi na:

- a) Identifikaciji kvalitetnih klijenata,
- b) Pribavljanju kvalitetnih i profitabilnih klijenata,
- c) Izradi kvalitetnih prijedloga za klijente,
- d) Postavljanju najboljih procesa za klijente,
- e) Permanentnom praćenju klijenata,
- f) Usklađivanju ponude agencije kvalitetnim klijentima,
- g) Razmjeni znanja s klijentima,
- h) Izgradnji partnerstva s klijentima,
- i) Stvaranju snažnih i čvrstih veza s klijentima,
- j) Izgrađivanju zadovoljstva klijenata.

Strukturu kapitala klijenata agencija čine sljedećih sedam elemenata.

SL.5. STRUKTURA KAPITALA KLIJENATA AGENCIJA ZA POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNINAMA



Izvor: Izradio autor, 2014 god.

1. Snažne i trajne veze s kvalitetnim klijentima,
2. Ponuda prema kvalitetnim klijentima,
3. Stalna razmjena znanja s klijentima,
4. Učenje od klijenata i prijenos znanja klijentima,
5. Partnerstvo s klijentima,
6. Stalna izgradnja zadovoljstva klijenata,
7. Klijent kao središte svih poslovnih procesa

Učinkovitost kapitala klijenta na izvjestan način je razmjerna znanjima, umijećima i vještinama menadžmenta u agencijama da ove strukturne elemente izgradi, a potom integrira u najbolju moguću cjelinu.

Upravljanje kapitalom klijenata vrši se primjenom različitih strategija kao što su privlačenje i zadržavanje klijenata, izgrađivanjem odanosti (lojalnosti) klijenata, smanjivanjem odlaska (napuštanja agencije) klijenata iz agencije,

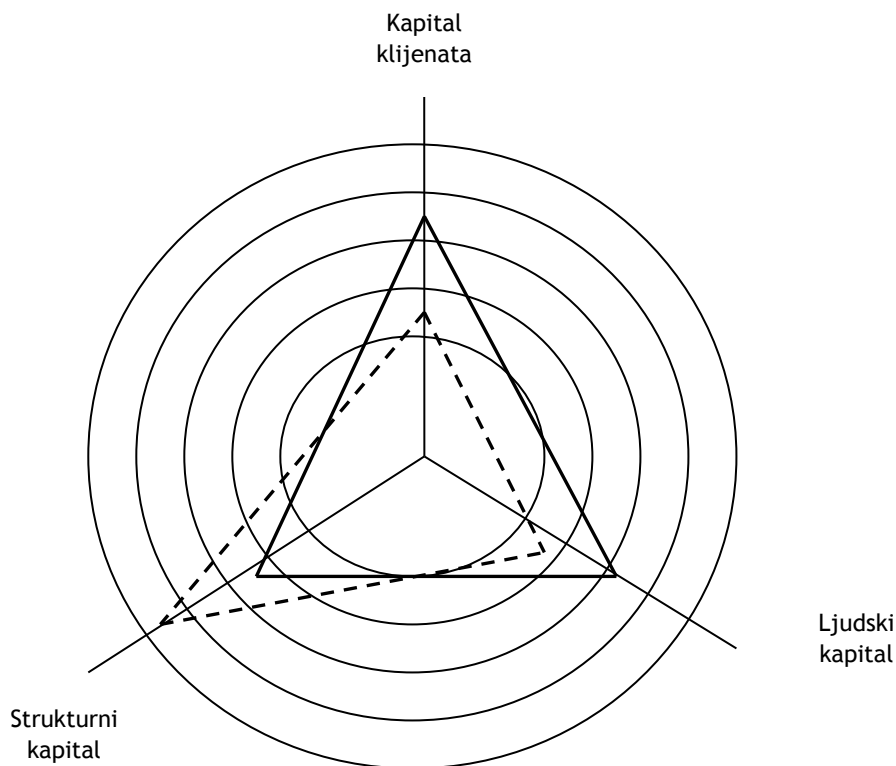
stvaranje partnerskih odnosa s klijentima te kroz kreiranje različitih oblika i strukturnih veza agencije i njenih klijenata.

5. CRM KAO OSNOVA ZA IZGRADNJU KONKURENTSKIH POZICIJA AGENCIJE NA TRŽIŠTU NEKRETNINA

Osnovni smisao koncepta upravljanja intelektualnim kapitalom u agencijama za posredovanje u prometu nekretninama kao najvrednijem kapitalnim resursom je da se izgradi najučinkovitiji sustav upravljanja odnosima s klijentima usluga agencija za posredovanje u prometu nekretninama (sl.6).

Pri tom se za polazište uzima da CRM predstavlja najjači element ovih agencija u izgradnji njihovih konkurentskih pozicija na tržištu nekretnina

SL. 6. USPOREDBA VLASTITIH POZICIJA (PUNA CRTA) AGENCIJE ZA POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNINAMA S POZICIJAMA KONKURENTA (ISPREKIDANA CRTA) NA TRŽIŠTU NEKRETNINA S POMOĆU INTELEKTUALNOG



Izvor: Izradio autor, 2014 god.

Grafički predložen jedan mogući model s pomoću kojeg se mogu vršiti usporedbe vlastitih pozicija agencija s pozicijama njihovih konkurenata.

Krugovi predstavljaju intenzitet jakosti i izgrađenosti triju elemenata intelektualnog kapitala tako da najmanji krug predstavlja i najniži intenzitet, a najveći krug najveći intenzitet jakosti.

Ova mapa pozicioniranja s pomoću intelektualnog kapitala može realno predstavljati vrijedan strateški instrument kako u praćenju pozicija, tako i u repositioniranju tih pozicija koje nastaju kao rezultat implementacije odgovarajućih strategija, strateških opcija i rješenja menadžmenta u agencijama za posredovanje u prometu nekretninama.

6. ZAKLJUČAK

Agencije za posredovanje u prometu nekretnina imaju samo dva moguća izbora. Dosadašnji, koji karakterizira skoro sve agencije u Republici Hrvatskoj, da nastave svoj dosadašnji stihijski razvoj, bez nekog prepoznatljivog, suvremenog poslovnog koncepta.

Razmatranja u ovom radu nude i zagovaraju koncept upravljanja odnosima s klijentima (CRM)

koji je u svijetu prihvaćen i potvrđen i ne predstavlja nikakvu novost.

Da bi učinkovito mogle implementirati koncept koji se nudi u ovom radu, agencije realno i primarno trebaju minimalno uključiti i razviti osnovne komponente intelektualnog kapitala kao primarnog i najvrednijeg kapitala svake organizacije.

Autori su pokušali predstaviti tri elementa intelektualnog kapitala ovih agencija: ljudski kapital, strukturni kapital i kapital klijenata i povezati svaki ovaj element sa zahtjevima CRM koncepta. Osnovni smisao je da se s pomoću CRM koncepta i razvijenog sustava upravljanja intelektualnim kapitalom agencijama ukaže na realnu mogućnost i potrebu izdizanja iz prosječnosti poslovanja na tržištu nekretnina i stvaranju i jačanju njihovih konkurentskih pozicija na tom tržištu.

Koliko god danas tržište nekretnina u Republici Hrvatskoj imalo karakteristike „kvazi tržišta“, recesije, pada potražnje prema nekretninama itd., sasvim nova filozofija utemeljena na intelektualnom kapitalu i CRM konceptu može ovim agencijama donijeti radikalni razvojni pomak.

LITERATURA

1. Araloyin, F.M., (2011): Factors Affecting the Provision of Quality Service Real Estate Agency in Lagos Metropolis, Nigeria, *International Journal of Business Administration*, Vol.2, No1, (pp. 522-538)
2. Bolton, R.N., Tarasi, C.O., (2012): *Managing Customer Relationship*, London, Sage Publishing
3. Chen, I.J., Popovich, K., (2003): Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology, *Business Process Journal*, Vol.9, Issue 5, (pp. 665-678)
4. Coltman, T.R., Devinney, T.M., Midgley, D.F., (2010): *Consumers Relationship Management*, University of Wollongong, Sudney, Faculty of Business
5. Crews, G.L., (1999): Real Estate Agents and Consumer Service: Buyers and Sellers Have Their Say, Kuala Lumpur, *International Real Estate Conference'99*, 26-30 January
6. Dabholkar, P.A., Overby, J.W., (2005): Linking Process and Outcome to Service Quality and Consumers Satisfaction Evaluations: An Investigation Real Estate Agent Service, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.16, Issue 1, (pp. 8-19)
7. Gartner, Inc., (2003) *Building Business Benefits From CRM: How to Design the Strategy, Process and Architectures to Succeed*, London, Gartner Inc.
8. Garvin, A.D., (1998): *Building a Learning Organization*, Harvard, Harvard Business School Press
9. Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J., (2002): *Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way* MIS Quarterly Executive, Vol.1, No2, (pp. 197-212)
10. Gutić, D., Matković, I., (2013): *Osnove menadžmenta, udžbenik*, Bijakovići, Međugorje, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića
11. Gutić, D., Peterschik, A., (2013): *Menadžment ljudskih resursa, udžbenik*, Bijakovići, Međugorje, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića
12. Kotler, Ph., Lane, K., (2008) *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, Izdavačka kuća Mate
13. Lawson-Body, A., Limayem, M., (2004) *The Impact of Consumer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Website Characteristics*, *JCMC*, Vol. 19 (4), (pp. 38-53)
14. Olatoye, O., Araloyin, F.M., (2011): *An Analysis of Real Estate Consumers' Perception of Service Quality in Estate Agency Practice in Lagos Metropolis, Nigeria*, *Journal of Economics and International Finance*, Vol.3, No3, (pp. 132-145)
15. Peppers, D., Rogers, M., (2001): *One-to-one B2B: Customer Development Strategies for the Business World*, New York, Doubleday, (pp. 74-88)
16. Reinhartz, W., Krafft, M., Hoyer, W.D., (2004): *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, *Journal of Marketing Research*, Vol.XLI, (pp. 283-297)
17. Shahin, A., (2010): *Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion*, *Business Management and Strategy*, Vol.1, No1, (pp. 82-104)
18. Sine, I.Y., Tse, A.C., Yim, F., (2005) *CRM Done Right*, Harvard, *Harvard Business Review*, 82 (11), (pp.112-124)