

MODEL UPRAVLJANJA INFORMACIJAMA I ZNANJEM U SVRHU RAZVOJA NOVOG PROIZVODA BANKE

Natalia Tutek¹, Mirko Palić² & Emanuel Tutek³

UDK / UDC: 658.8:336.71

JEL klasifikacija / JEL classification: G21, M21

DOI:<https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.1.91>

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 9. travnja 2018. / April 9, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 11. lipnja 2018. / June 11, 2018

Sažetak

Uspješno upravljanje informacijama je izuzetno važno za svaku organizaciju, a u ovom će se radu istaknuti njihovo značenje u funkciji marketinga. Financijske institucije koje žele nastaviti uspješno poslovati, uz toliki broj konkurenata na tržištu, moraju prionuti na važan i nimalo jednostavan zadatak, uspješno upravljanje informacijama i znanjem. U kvalitetne proizvode ugrađuje se sve više znanja o korisnicima, koje dodaje vrijednost novom proizvodu. Da bi financijska institucija došla do znanja o korisnicima, potrebno je prikupiti podatke, odnosno istražiti tržište, iskoristiti i upravljati informacijama te donijeti prave odluke. Rad prikazuje Model koji objašnjava značenje organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i konkurentnosti na tržištu.

Ključne riječi: *upravljanje informacijama, upravljanje znanjem, marketing financijskih institucija, razvoj novih proizvoda, marketing banaka.*

1. UVOD

Marketing zahtijeva znanje o klijentima i njihovim željama, konkurentima, proizvodima, kanalima distribucije, zakonu i regulativi tržišta, kao i menadžerske vještine (Bennett, Gabriel, 1999.). Marketing 21. st. karakterizira originalnost, inova-

¹ Dr. sc. Natalia Tutek, predavač, Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo, Zagreb, Hrvatska, E-mail: natalia.anic@gmail.com

² Dr. sc. Mirko Palić, izvanredni profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska, E-mail: mpalic@efzg.hr

³ Emanuel Tutek, mag. oec., Horwath HTL Croatia, Zagreb, Hrvatska, E-mail: emanuel.tutek@gmail.com

tivnost i kreativnost (McCole, 2004.). Bankarsko poslovanje karakterizira veliki broj klijenata, njihovih računa i transakcija, zatim široki spektar proizvoda i usluga te veliki stupanj ovisnosti o tehnologiji (Croxford, Abramson, Jablonowski, 2005.). Stoga je pravilno upravljanje informacijama od iznimnog značenja u svakoj banci. Informacijski sustav, odnosno priljev, tok, analiza i distribucija podataka s tržišta, važni su za donošenje upravljačkih menadžerskih odluka i njihovu uspješnu implementaciju, odnosno primjenu. Informacija se može definirati kao poruka, najčešće u obliku dokumenta ili osobne komunikacije, a koja ima svog pošiljatelja i primatelja (Davenport i Prusak, 2000.). Informacija je, zapravo, podatak koji ima neko značenje. Pravilno upravljanje i upotreba informacija predstavlja znanje (Kermally, 2002.). Osnovne pretpostavke da se informacije s tržišta iskoriste u funkciji spoznaje stanja, kretanja i promjena koje utječu na poslovanje financijske institucije osiguranje su sljedećih dimenzija (Farquhar, Meidan, 2010.). To su:

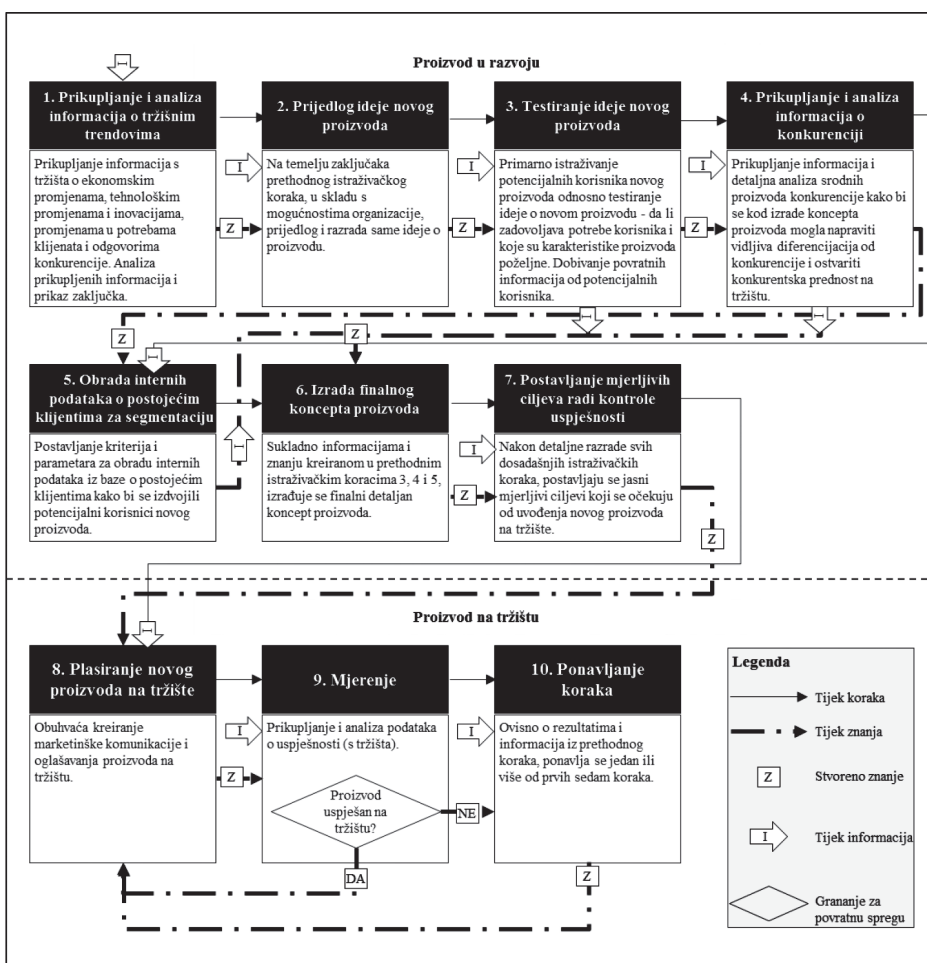
- objektivno istraživanje - otvorenost novim idejama i načinima shvaćanja tržišta,
- distribucija informacija - međusobna razmjena informacija o korisnicima i konkurentima koja mora biti podloga donošenju odluka i upravljanju,
- interpretiranje informacija - međusobno između svih utjecajnih osoba na svim razinama u svrhu implementacije strategije,
- dostupna baza - prijašnji događaji, odnosno iskustva zaposlenika važni su za buduće poslovanje i moraju biti integrirani u informacijski sustav.

Nezavisno od toga kako je realiziran, marketinški informacijski sustav trebao bi spriječiti donošenje poslovnih odluka koje nisu usklađene s odabranim ciljnim segmentima i dugoročnim ciljevima financijske institucije (Doyle, Stern, 2006.). Poslovna istraživanja rezultiraju informacijama nužnim za donošenje menadžerskih odluka (Cooper, Schindler, 2014.), a tek je potrebno istražiti vezu između menadžmenta znanja i inovacija (Darroch, McNaughton, 2002.). Marketinško istraživanje predstavlja prikupljanje i korištenje informacija iz svih raspoloživih izvora, te njihovo prilagođavanje potrebama marketinga (Meidan, 1996.). Može se zaključiti da marketinško istraživanje predstavlja vezu između financijske institucije i korisnika, odnosno tržišta, ali i podlogu za kreiranje marketinške komunikacije usmjerene na odabrana ciljna tržišta. Posebna pažnja pridaje se informacijama s tržišta kod razvoja novih proizvoda. Cijeli proces razvoja novih proizvoda iznimno je složen, zahtijeva visoku razinu informacijske sigurnosti i minimalne pogreške. Predstavlja vrlo zahtjevan menadžerski posao koji uključuje zadovoljavanje potreba klijenata i inovacije (Ennew, Waite, 2007.). Od same ideje novog proizvoda, do plasiranja na tržište, cijeli proces razvoja novog proizvoda je kreacija novog znanja (Madhavan, Grover, 1998.). Pomno osmišljena i odabrana ponuda usluga trebala bi poduzeću omogućiti stjecanje konkurentne prednosti, a pravilno upravljanje ponudom njezino održavanje i poboljšanje (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006.). Segmentacija je jedna od glavnih aktivnosti u planiranju marketinga, a podrazumijeva prepoznavanje razlika među korisnicima (Meidan, 1996.). Ključni motivi za provođenje procesa segmentacije su (Walker, Boyd, Larreche, 1995.):

- osiguranje odgovarajuće ponude maksimalno prilagođene zahtjevima korisnika,
- ponuda uspješnija od konkurencije,
- osiguranje profitabilnosti i
- bolji financijski rezultat.

Naime, uspješan proces segmentacije treba rezultirati profitabilnim segmentima koji će opravdati postupak i odluku o prilagođavanju ponude (Wilson, Gilligan, 2005.).

Slika 1: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke



Izvor: Izrada autora

Razvoj novih financijskih usluga ostvaruje se kroz (Meidan, 1996.):

- dodavanje novih usluga postojećoj ponudi,
- novu kombinaciju postojećih usluga,
- modifikaciju ili proširenje postojećih usluga,
- kombinacijom svega navedenog.

Na temelju analizirane literature predložen je Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke. Vidjeti Sliku 1.

Cilj Modela je objasniti značenje organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i postizanja konkurentnosti na tržištu.

Hipoteze:

H1: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je provediv.

H2: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke je funkcionalan.

Istraživački proces se provodio u poslovnoj banci u Republici Hrvatskoj koja će se u radu označavati kao Banka.

2. PRIKUPLJANJE I ANALIZA INFORMACIJA O TRŽIŠNIM TRENDOVIMA

Financijske institucije redovito prate trendove na tržištu no krajem se svake poslovne godine priprema detaljan izvještaj o trendovima na tržištu. Na temelju tih trendova daje se prijedlog ideje novog proizvoda ili usluge Banke za iduću godinu. Promatraju se promjene na tržištu s ekonomske strane, zatim inovacije te promjene u potrebama klijenata i odgovori konkurencije. Koriste se sekundarni podatci dostupni putem interneta, a zaključci istraživanja predstavljaju dobru početnu bazu za razvoj novih proizvoda, odnosno rezultat ovog istraživanja je prijedlog ideje, odnosno kratak koncept novog proizvoda.

Za potrebe provođenja ovog prvog koraka u Modelu dovoljni su javno dostupni sekundarni podatci. U ovom slučaju, istraživanje se provodilo za stolom, odnosno istraživali su se *online* dostupni podatci konkurencije, članci o potrebama korisnika financijskih institucija te razni izvještaji s konferencija o inovacijama u financijskom sektoru u Republici Hrvatskoj (u nastavku teksta: RH) i inozemstvu (ponajviše zbog trendova globalnog tržišta). U RH se ističe ponuda većih banaka na tržištu, a proučena je ponuda i najvećih banaka najbližih država: Slovenije, Austrije i Italije. Promatrane su usluge i proizvodi ponuđeni prema korisnicima fizičkim osobama, kao i prema poslovnim subjektima. Doneseni su sljedeći zaključci:

- Na slovenskom tržištu uočen je trend paketiranja više usluga u jednu, odnosno trend „paketa“. Ponuda proizvoda i usluga je raznolika i objedinjena pre-

ma pomno segmentiranim korisnicima, fizičkim i pravnim osobama. Najveća slovenska banka u svojoj ponudi ističe poslovni paket za pravne osobe radi olakšavanja poslovanja klijentu skrojen prema njegovim potrebama. Također su prisutne i posebne ponude kredita za mala poduzeća - kratkoročni i dugoročni. Zanimljiv je i vodič za poduzeća u međunarodnom poslovanju u obliku opširne knjige sa slikovnim prikazima i pojašnjenjima te kontaktima za upite. Za fizičke osobe se iz ponude izdvaja start paket, studentski paket, pakete za umirovljenike i obiteljski paket.

- Druga najveća slovenska banka specijalizirala se u ponudi financijskih usluga za pojedine djelatnosti pa tako redom imaju prilagođene pakete usluga za nova poduzeća, doktore, odvjetnike, računovođe, poljoprivrednike, ugostitelje, trgovce, poduzetnike, autoprijevoznike i slično. Ova banka ima i vrlo raznoliku ponudu paketa za fizičke osobe, kao paket za školarce, paket za studente, paket za pripravnike, obiteljski paket, paket dobrodošlice, paket za poslovne osobe vrlo zgodnog naziva 24/7, paket za umirovljenike te paket za profesore.
- Jedna od slovenskih banaka u sklopu ponude paketa za fizičke osobe uključuje čak i paket Palček za najmlađe, odnosno djecu do 11 godina starosti (račun s karticom dnevno limita od 50 eura) koji je besplatan. Kod pravnih osoba se ističe specijalizacija za pojedine djelatnosti u obliku skupa usluga zapakiranih u pakete za doktore, odvjetnike, računovođe, poduzetnike i slično.
- Austrijsko tržište je drukčije već kod prvih informacija koje su prikupljene istraživanjem. Ovdje se ističe potreba jednostavnosti i brzine usluga i proizvoda te visoka kvaliteta pružanja usluge. Ističe se kvaliteta samih proizvoda i usluga banke, nema koncepta paketa, svakom klijentu se pristupa na temelju njegove iskazane potrebe pa imaju vrlo dobro razvijenu ponudu ne samo standardnih proizvoda kao što su računi, kartice i krediti, nego i osobnih savjetnika pa tako nude raznolike mogućnosti ulaganja novca građana, odnosno pomoći i podrške za alokaciju novca. Što se tiče pravnih osoba, aktualno je financiranje inovativnih poslovnih koncepata te je za taj dio poslovanja razrađen i zaseban *web*. Također se ističe elektroničko poslovanje te prateći proizvodi, odnosno usluge i u dijelu fizičkih osoba i u dijelu pravnih osoba te su naglašene potrebe klijenta, odnosno visoka kvaliteta usluge koja odgovara potrebama i željama klijenata. Značenje se pridaje 24-satnom bankarstvu i mnogim uslugama koje banke omogućuju svojim klijentima i to sa odličnim sigurnosnim nadzorom. Kod pravnih osoba banke su usmjerene multinacionalnim poduzećima i međunarodnom poslovanju i trenutačno je aktualna kampanja koja daje detaljnije informacije klijentima o SEPA-i (jedinствeno područje plaćanja u eurima, engl. Single Euro Payments Area).
- Talijansko tržište je zlatna sredina između prethodna dva analizirana tržišta, dakle vrlo bitna stavka ponude je kvaliteta usluga i osobni pristup klijentu, no tržište je segmentirano prema potrebama klijenata i postoji veliki izbor paketa proizvoda i usluga. Izdvajaju se krediti za obnovljive izvore energije i krediti u poljoprivredi za pravne osobe. Ponuda fizičkim osobama orijentirana je na sve

proizvode za članove cijele obitelji, a kao poseban segment kojem pridaju pažnju i razvijaju pogodnosti i zasebnu ponudu su mladi između 18 i 26 godina.

- Banke izgrađuju odnos s klijentom kroz privatno bankarstvo, odnosno istaknuta je kvaliteta njihovih usluga pri financijskom savjetovanju i pomoći u vođenju financija klijenta, što potvrđuje i osvojena nagrada Global Private Banking awards. Kod pravnih osoba napravljena je specijalizacija za određene segmente te pakete proizvoda, no najnovije u ponudi je kredit za *start up* novih tvrtki u iznosu od maksimalno 100.000,00 eura na rok otplate do sedam godina.
- Što se tiče hrvatskih banaka, prema prikupljenim podacima, može se zaključiti da su paketi proizvoda na hrvatskom tržištu trenutačno vrlo popularni u ponudi banaka, razrađeni su segmenti i prilagođeni su proizvodi potrebama fizičkih i pravnih osoba. Zamjetno se razvija sve veći broj raznih *online* usluga, odnosno bankarskih aplikacija koje olakšavaju, ubrzavaju, pojednostavljuju poslovanje, ali i zadovoljavaju nove potrebe privatnih korisnika čiji broj raste iz dana u dan. Tehnološke inovacije omogućuju bankarskom sektoru razvoj potpuno novih usluga i rasterećenje tradicionalnih kanala poslovanja (poslovnica) te time znatne uštede. S obzirom na nove tehnologije, banke su prepoznale i ulogu mladih korisnika, odnosno studenata, školaraca pa i djece. Zaključeno je da novi bankarski proizvodi i usluge trebaju ići u smjeru diferencijacije od konkurencije i fleksibilnog pristupa klijentu u obliku prilagodbe specifičnim zahtjevima njegova poslovanja.

3. PRIJEDLOG IDEJE NOVOG PROIZVODA

Na temelju zaključaka istraživanja trendova odlučeno je da, ako Banka želi biti konkurentna, treba uvesti pakete proizvoda u svoju ponudu. Budući da Banka ima više korisnika fizičkih osoba, nego pravnih i jača je u segmentu fizičkih osoba, prednost u razvoju paketa dana je paketima za fizičke osobe. Banka je u proteklom razdoblju znatno proširila svoju ponudu proizvoda i usluga namijenjenih fizičkim osobama i napravljen je značajan iskorak u medijskom prezentiranju Banke. Bez obzira na navedene činjenice i trendove na tržištu, Banci je u planu unaprijediti uslugu tekućih računa uvođenjem paketa, odnosno dodatne ponude proizvoda uz tekuće račune kao bazu.

Dakle, baza svakog paketa bio bi tekući račun (TR) na koji bi se nadovezali Bancini proizvodi i usluge, odnosno dodatne nefinancijske pogodnosti. Ideja je da paketi budu prilagodljivi, da nisu fiksni kao konkurentski, nego da Banka izađe na tržište s inovativnim prilagodljivim paketima.

Osnovni poslovni ciljevi koji se žele postići:

- zadržati postojeće klijenate i pružiti kvalitetnije usluge od dosadašnje, putem veće mogućnosti izbora između raznih ponuda uz tekući račun obogaćen nizom dodatnih proizvoda,
- poticati prodaju tekućih računa pružanjem mogućnosti planiranja i vođenja svakodnevnog financijskog poslovanja na jednostavniji, pristupačniji i povoljniji način i postojećim i novim klijentima,

- privlačiti nove klijente, što donosi povećanje broja tekućih računa,
- povećati prodaju ostalih proizvoda Banke u paketu postojećim i novim klijentima (kartice Banke i elektroničko bankarstvo),
- pokazati postojećim i novim klijentima da Banka razumije njihove potrebe i da im je spremna udovoljiti.

S obzirom na to da Banka ima povećati broj proizvoda i usluga u svojoj ponudi, potrebno je izdvojiti one koji su najpoželjniji klijentima. Također je potrebno saznati i koje su to nefinancijske usluge koje bi klijenti htjeli imati u svome paketu proizvoda. Banka želi tim inovativnim proizvodom i akvizirati, odnosno pridobiti nove klijente o kojima još nema nikakve informacije. Stoga je potrebno provesti primarno istraživanje klijenata i onih koji nisu klijenti Banke, kako bi se dobili zaključci s kojima se može u daljnji proces razvoja.

4. ISTRAŽIVANJE POTENCIJALNIH KORISNIKA PROIZVODA – TESTIRANJE IDEJE NOVOGA PROIZVODA

Postavljeni su ciljevi istraživanja:

1. Optimizacija paketa

- utvrđivanje značenja potencijalnih komponenti paketa i procjena njihova utjecaja na donošenje odluke o ugovaranju paketa,
- optimiziranje paketa – mogućnost skraćivanja liste atributa uz selekciju pojedinih, ali da pri tome lista pogodnosti i dalje ostane atraktivna za što širi broj korisnika unutar predloženih ciljnih skupina.

2. Utvrđivanje percepcije Banke od onih koji nisu njezini klijenti

Jedan od ciljeva razvoja paketa je akvizicija, odnosno preuzimanje novih klijenata. Dakle, paket bi trebao biti proizvod koji će predstavljati temelj akvizicije novih klijenata u skoroj budućnosti. Budući da privlačenje novih klijenata pretpostavlja preuzimanje klijenata konkurentskih banaka, potencijal paketa, kao akvizicijskog sredstva, nije moguće utvrditi, a da se ne utvrdi način na koji klijenti konkurenata percipiraju Banku, odnosno marku Banke; što smatraju preprekama za prelazak i potenciranje poslovnog odnosa s Bankom te kakva je snaga tih prepreka.

Dakle, akvizicijski potencijal paketa može se utvrditi tek ako se utvrdi širi potencijal Banke za privlačenjem novih klijenata. Upravo zbog tog razloga istraživanjem je potrebno utvrditi kakav je općeniti doživljaj Banke, kako se percipira marka Banke, koje su prepreke za prelazak, te kakva je općenito snaga privlačenja novih klijenata. Navedeni cilj istraživanja realizirat će se na uzorku klijenata konkurentskih banaka.

Istraživanje se provodilo skupnim intervjuom (fokus grupe) i anketiranjem na uzorku klijenata Banke i na uzorku onih koji nisu klijenti Banke.

1. Izviđajno (eksplorativno) istraživanje

Fokus grupe čine grupne diskusije na određenu temu čiji je cilj bolje razumijevanje stavova i mišljenja korisnika, razumijevanje njihovih motiva kao i značenja koja pridaju svojim individualnim akcijama. Fokus grupe prva su etapa u provođenju istraživanja. Obuhvaćene su dvije fokus grupe, svaka po osam članova/diskutanata, jedna grupa klijenata Banke i jedna grupa onih koji nisu klijenti Banke.

Osnovni cilj fokus grupe na uzorku klijenata Banke:

- utvrditi prvu neposrednu reakciju na ideju paketa,
- utvrditi što bi to značilo za njih kao klijente Banke,
- utvrditi njihove stavove o pojedinim komponentama koje Banka namjerava uvrstiti u paket,
- čuti njihove prijedloge o mogućim novim komponentama paketa, odnosno čuti njihove ideje o tome što bi možebitno trebalo uključiti u paket,
- utvrditi na koji bi način paket utjecao na jačanje njihove lojalnosti prema Banci, bi li on bio značajan u tom smislu.

Osnovni cilj fokus grupe na uzorku onih koji nisu klijenti Banke:

- utvrditi stupanj njihove lojalnosti bankama s kojima posluju,
- utvrditi način na koji doživljavaju Banku – njihovo mišljenje i stavove o Banci,
- utvrditi snagu marke Banke (imidž Banke, funkcionalne karakteristike, funkcionalne i emotivne pogodnosti/prednosti koje prepoznaju ili ne prepoznaju u Banci),
- utvrditi koje su od postojećih obilježja Banke pokretači ili prepreke za uspostavljanje poslovnog odnosa/prelazak u Banku,
- utvrditi opći potencijal za prelazak/uspostavljanje poslovnog odnosa s Bankom,
- utvrditi prve reakcije onih koji nisu klijenti Banke na paket koji Banka namjerava ponuditi,
- utvrditi pruža li paket pojedine pogodnosti/prednosti koje ne mogu ostvariti u poslovanju sa svojom bankom (koje?),
- istražiti njihove ideje o tome što bi paket Banke trebao imati da bi povećao privlačnu snagu Banke.

2. Opisno (deskriptivno) istraživanje

Nakon završetka fokus grupa i analize rezultata prikupljenih njima, realizira se deskriptivno istraživanje anketiranjem „lice u lice“, odnosno osobno.

Istraživanje je provedeno na uzorku klijenata Banke i onih koji nisu klijenti Banke.

Anketni upitnik na 260 ispitanika: 130 radno aktivnih klijenata Banke i 130 radno aktivnih onih koji nisu klijenti Banke, klijenti konkurentskih banaka

Osnovni cilj ankete na uzorku klijenata Banke je optimizacija paketa. To je i glavni cilj ovog istraživanja, a podrazumijeva:

- utvrđivanje značenja pojedinih komponenti paketa za svaku ciljnu grupu/segment,
- utvrđivanje dosega pojedinih kombinacija paketa.

U istraživanju se testira značenje onih komponenti paketa koje Banka planira uvrstiti u ponudu paketa te možebitno nekoliko novih komponenti koje će ispitanici predložiti na fokus grupama.

Anketiranjem na uzorku onih koji nisu klijenti Banke analiziraju se tri važna istraživačka cilja:

- kao i u slučaju klijenata Banke utvrđuje se koje su komponente paketa za njih važne, te koja je za njih optimalna kombinacija paketa,
- u kojoj su mjeri oni koji nisu klijenti Banke spremni za promjenu banke, odnosno koliki je njihov stupanj lojalnosti prema bankama s kojima posluju,
- *Brand equity*, odnosno snaga marke Banke u odnosu na konkurentske banke.

Na taj će se način kvantificirati snaga privlačenja Banke, odnosno kvantitativno će se utvrditi kakve su opće predispozicije za preuzimanje novih klijenata posredstvom paketa i postoje li uopće mogućnosti za to. Dakle, potencijal paketa za preuzimanje novih klijenata nije moguće utvrditi ako se ne promotri i širi kontekst percepcije marke Banke od strane klijenata drugih banaka.

Istraživanje snage marke Banke provodi se posredstvom šest dimenzija. To su: relevantnost, zamjenjivost, familijarnost, kvaliteta, popularnost i jedinstvenost.

Rezultati istraživanja:

- Prihvatljivost ideje paketa Banke
- Testiranje privlačnosti atributa paketa
- Potencijal za ugovaranje paketa
- Prepreke za ugovaranje paketa

Rezultat 1 - Prihvatljivost ideje paketa Banke

Prihvatljivost ideje paketa koje bi izdavala Banka, testirana je posredstvom fokus grupa. Sama ideja da Banka ponudi paket koji bi, uz tekući račun, sadržavao veći broj financijskih usluga i proizvoda te određeni broj nefinancijskih usluga je prihvaćena vrlo pozitivno; i klijenti Banke i oni koji to nisu smatraju da bi takva ponuda dovela do pozitivnog pomaka u poslovanju Banke te da bi se Banka, u slučaju da ponudi povoljnije uvjete unutar paketa te manju naknadu za sam paket od ostalih banaka, nametnula kao snažnija potencijalna konkurencija.

Nakon što su evaluirali moguće sadržaje paketa, ispitanici koji su sudjelovali u fokus grupama, kao najvažnije sadržaje paketa, istaknuli su:

- sadržaje vezane za račune,
- sadržaje vezane uz kartice,
- sadržaje vezane za kredite,
- sadržaje vezane uz naknade i popuste.

Rezultat 2 - Privlačnost komponenti paketa

Kvantitativno istraživanje privlačnosti pojedinih komponenti paketa provedeno je metodom "Max Diff". Cilj istraživanja bio je da se utvrdi koje su od 23 komponente paket računa u najvećoj i najmanjoj mjeri privlačne za klijente.

Klijentima Banke važniji su:

- debitna kartica,
- dodatno zdravstveno osiguranje,
- životno osiguranje i
- Konzum bon.

Rezultat 3 - Potencijal za ugovaranje paketa

Uz utvrđivanje privlačnosti komponenti paketa, drugi važan cilj provedenog istraživanja bio je utvrditi kakav je potencijal novog paketa među klijentima Banke i među klijentima konkurentskih banaka. Potencijal nije utvrđivan neposredno, već posredstvom niza pitanja čiji je cilj bio utvrditi odnos klijenata prema Banci. U tu svrhu mjeren je odnos prema marki Banke, imidžu marke, mišljenje o Banci, općenitu sklonost promjeni banke, te otvorenost za ugovaranje novih proizvoda i usluga.

U provedenim fokus grupama, klijenti Banke su isticali zadovoljstvo Bankom. Kao glavne izvore zadovoljstva klijenti su navodili kontinuirano visoku razinu usluge, mogućnost odlaska u trostruki minus od visine prihoda te ljubazan odnos prema klijentima. Navedeno je potvrđeno i deskriptivnim istraživanjem. Naime, među anketiranim ispitanicima upravo su klijenti Banke iskazivali najviše zadovoljstvo svojom Bankom.

Uz visoko zadovoljstvo Bankom, klijenti Banke iskazuju i visok stupanj privrženosti Banci. Među klijentima svih analiziranih banaka, upravo je u slučaju klijenata Banke utvrđen najmanji stupanj sklonosti promjeni banke. Ovome treba dodati podatak da čak 57 % klijenata Banke smatra da je ona bolja banka od drugih koje posluju u RH, te da klijenti smatraju Banku jedinstvenim bankarskom markom na hrvatskom financijskom tržištu.

Relevantnost i kvaliteta usluge dvije su dimenzije marke Banke koje su posebno istaknute u svijesti klijenata ove Banke.

Dakle, klijenti Banke su zadovoljni svojom Bankom, smatraju je relevantnom i kvalitetnom, te iskazuju visoku lojalnost Banci (najveća vrijednost na ljestvici lojal-

nosti). Navedeno ukazuje na činjenicu da među klijentima Banke ne postoje značajnije prepreke za nastavak poslovnog odnosa s Bankom, a time niti značajnije prepreke koje bi predstavljale apriorne prepreke za ugovaranje novih proizvoda i usluga. U kontekstu paketa navedeno je posebice potencirano i činjenicom što su klijenti Banke u fokus grupama iskazivali nezadovoljstvo upravo time što usluga paketa nije prisutna u ponudi Banke. Naime, kao elemente nezadovoljstva sudionici fokus grupa isticali su «lošije uvjete» u smislu lošijeg kombiniranja usluga te mogućnosti objedinjavanja usluga u vrstu paketa kakav posjeduju druge banke te nepostojanje bonus nefinancijskih usluga za klijente.

Primjereno navedenim spoznajama, uvođenje paketa koji bi omogućio sustav različitih benefita kako na strani ponude, tako i na strani troškova za klijenta, predstavljao bi logičan korak u poslovanju Banke. Uvođenje paketa pojačalo bi vezu klijenata s Bankom i time postavilo daljnje temelje za izgradnju dugoročnog i profitabilnog odnosa.

Rezultat 4 – Prepreke za ugovaranje paketa

Rezultati su pokazali da $\frac{1}{4}$ klijenata konkurentskih banaka koristi paket proizvoda u svojoj banci, a prosječno zadovoljstvo paket računom na ljestvici od 1 do 10 iznosi 7,47.

Imidž Banke lošiji je u slučaju klijenata drugih banaka no što je to u slučaju klijenata Banke.

Prikazane su prosječne vrijednosti slaganja sa svakom tvrdnjom. Veća vrijednost označuje veće slaganje s tvrdnjom o Banci.

Navedene podatke potvrđuju i nalazi iz provedenih fokus grupa. Klijenti konkurentskih banaka u grupnim su diskusijama Banku, uglavnom, povezivali s aferama koje su je pratile, što je rezultiralo i smanjenom vrijednosti marke Banke. Klijenti konkurentskih banaka su nimalo ili vrlo slabo upoznati s konkretnom ponudom Banke te njihovo viđenje Banke utemeljeno na povezanosti s aferama rezultira percepcijom Banke u koju ne mogu imati povjerenja. Poslovanje Banke se doživljava kao zastarjelo, poslovnice prepune redova u kojima je konstantno gužva, a daljnja potencijalna neefikasnost je utemeljena na malom broju poslovnica i bankomata u gradu. Klijenti konkurencije doživljavaju Banku kao nepopularnu banku u RH te izjavljuju da ne znaju nikoga u svojoj blizini tko je klijent te banke. Primjereno tome, upitna je mogućnost rasta broja korisnika pojedinih financijskih proizvoda i usluga.

Predočeni rezultati istraživanja govore o malom potencijalu za ugovaranje paketa Banke među klijentima konkurentskih banaka. Razlog tome su dvije grupe faktora:

1. nepovoljni okolinski faktori i
2. problematična percepcija Banke.

Nepovoljni okolinski faktori odnose se na činjenicu relativno visokog zadovoljstva konkurentnom bankom, relativno niskog potencijala za prelazak i relativne zatvorenosti za korištenje novih proizvoda i usluga. Nepovoljni okolinski faktori manifestira-

ju se u činjenici da klijenti drugih banaka Banku cijene manje od onih s kojima posluju ili od ostalih konkurenata iz grupe vodećih banaka u RH.

Zaključak istraživanja

Ideja da Banka ponudi paket koji bi uz tekući račun sadržavao veći broj financijskih usluga i proizvoda te određeni broj nefinancijskih usluga je prihvaćena vrlo pozitivno; i klijenti Banke i oni koji to nisu smatraju da bi takva ponuda dovela do pozitivnog pomaka u poslovanju Banke te da bi se Banka, ako ponudi povoljnije uvjete unutar paketa te manju naknadu za sam paket, nametnula kao snažnija potencijalna konkurencija.

Utvrđeno je da su sljedeći elementi paketa najprivlačniji za klijente Banke:

- kartica koja omogućuje plaćanje na rate,
- niža kamatna stopa na dopušteno prekoračenje,
- charge kartica,
- dodatno zdravstveno osiguranje,
- mogućnost podizanja stambenog kredita s nižom kamatom,
- revolving kartica,
- mogućnost podizanja nenamjenskog kredita s nižom kamatom,
- umanjenje naknade za obradu kreditnog zahtjeva.

Potencijal za uvođenje paketa znatno je veći među klijentima Banke od njegova potencijala za akviziciju, odnosno preuzimanje novih klijenata Banke iz korpusa klijenata konkurentskih banaka.

Naime, klijenti Banke zadovoljni su Bankom, iskazuju privrženost Banci, percipiraju Banku prvenstveno kao kvalitetnu i za njih relevantnu financijsku instituciju, te drže da bi uvođenje paketa, odnosno paketiranje većeg broja financijskih proizvoda i usluga dovelo do bitnijeg poboljšanja kvalitete usluga Banke.

Dakle, pozitivan stav prema toj vrsti financijskog proizvoda te pozitivan stav prema Banci osnovni su razlozi zbog kojih se smatra da takav tip proizvoda ima relevantni potencijal.

Glavnu okolinsku prepreku za značajniju prodaju može se pronaći u činjenici da su trenutačno klijenti Banke relativno zatvoreni za ugovaranje novih financijskih proizvoda i usluga, odnosno da ne pokazuju značajniju namjeru za njihovim ugovaranjem.

Mogućnost preuzimanja novih klijenata iz korpusa klijenata konkurentskih banaka nije realna u većem broju. Glavni razlog takvom mišljenju je odnos klijenata konkurentskih banaka prema Banci: smatraju je lošijom od većine drugih banaka, lošije procjenjuju njezin imidž, ne privlači ih kao "eventualna opcija", te iskazuju relativno visoku privrženost vlastitim bankama. Drugim riječima, glavna prepreka za preuzima-

nje novih klijenata posredstvom paketa je upravo njihova percepcija Banke kao banke koja je lošija opcija od banaka s kojima trenutačno posluju.

Pakete Banke među klijentima treba marketirati na način da se klijentima ističu pogodnosti/prednosti koje proizlaze iz kombinacije većeg broja proizvoda i usluga u jednu cjelinu. Naime, nedostatak kombinacije većeg broja proizvoda u paketu je u fokus grupama od klijenata istican kao bitan konkurentski nedostatak Banke.

Značajnije preuzimanje novih klijenata iz korpusa klijenata drugih banaka moguća je samo u dugoročnoj perspektivi i to ako Banka značajnije rekonceptualizira marku i svoju ponudu. Pri tome je uz inovacije, kao što je uvođenje paketa što je od onih koji nisu klijentki Banke ocijenjeno kao pozitivan potez, posebice je potrebno mijenjati imidž marke Banke, odnosno izgrađivati novi sustav prednosti marke koje će klijenti prepoznavati u slučaju Banke. Naime, trenutačna privlačna snaga Banke značajnije je manja od privlačne snage konkurentskih banaka i ne predstavlja dovoljno jamstvo za značajnije privlačenje novih klijenata čak niti u slučaju proizvoda s višestrukim pogodnostima kao što je to slučaj s paketom.

4.1. Prikupljanje i analiza informacija o srodnim proizvodima konkurencije

Kako bi se koncept paketa proizvoda diferencirao od konkurencije, potrebno je napraviti detaljnu analizu paketa konkurenata na tržištu. Informacije su se prikupljale na dva načina: istraživanjem za stolom i *benchmarkingom*, odnosno posjetima i uspoređivanjem proizvoda i usluga s najboljima u industriji.

Istraživanje za stolom provedeno je standardno *online* dostupnim podacima konkurencije i njihovih službenih *web* - stranica te ponude. Istraživane su sve banke u RH koje nude pakete proizvoda fizičkim osobama.

Benchmarking je proveden u poslovnica konkurentskih banaka koje nude pakete. Dakle, otišlo se u nekoliko poslovnica i ispitivalo o paketima banke radi usporedbe praksi i procesa. Željelo se dobiti čim više informacija o paketima i proizvodima konkurencije koji ulaze u pakete. Prije odlaska u poslovnice, dobro se proučila konkurencija tako da se unaprijed pripremilo nekoliko pitanja: Je li potrebno imati tekući račun s primanjima da bih ugovorila paket? Što ako mi ne odgovaraju svi proizvodi u paketu ali većina ipak da? Može li se nešto iz paketa izbaciti pa nešto drugo ubaciti? Koliko često mogu koristiti dodatne nefinancijske usluge po paketu?

Nakon prikupljenih informacija sastavljena je kratka analiza konkurentskih paketa. Analizom konkurentnih banaka na tržištu ustanovljeno je da većina njih nudi tri standardna paketa proizvoda namijenjena radno aktivnim klijentima. Studenti i umirovljenici predstavljaju posebnu kategoriju i imaju određene pogodnosti. Standardni paketi koje banke nude međusobno se dosta razlikuju kako cjenovno, tako i ponudom, no svima je zajedničko da su paketi zadani unaprijed. Ovisno o cijeni razmjerno raste broj usluga koje banke nude u paketu, te broj pogodnosti koje klijenti mogu ostvariti.

Ono što je uočeno kao nedostatak je nemogućnost prilagodbe paketa klijentu. Naime, klijent, prema želji, odabire jedan od ponuđenih paketa, ali proizvodi u njemu dolaze kao zadani. Tu dolazi do situacije da klijent tako u paketu x dobije proizvode i usluge koje želi, ali i proizvode i usluge koje mu možda ne trebaju, no tako su zadane i jednostavno ih mora uzeti jer su sastavni dio paketa. Tim načinom poslovanja banke ne stavljaju klijenta na prvo mjesto, nego se on svojim izborom treba prilagoditi ponudi banke. Dakle, postoji prostor za dobru diferencijaciju od konkurencije.

4.2. Obrada internih podataka o postojećim klijentima radi segmentacije

Budući da je primarno istraživanje, koje je provedeno kao korak 3 Modela, rezultiralo zaključkom da primarna ciljna grupa za pakete Banke trebaju biti klijenti Banke, a tek onda oni koji to nisu, potrebno je analizirati klijente Banke prema odabranim kriterijima, odnosno napraviti segmentaciju. Informacija dobivena analizom konkurentskih paketa koja klijente dijeli prema radno aktivnim, studentima te umirovljenicima, također će biti jedan od parametara. No za početak, krenulo se od baznog kriterija da se vidi koliki je općeniti potencijal broja korisnika paketa. Banka može na temelju karakteristika klijenata predvidjeti koji klijenti bi mogli koristiti određene usluge, te usmjeriti marketinšku kampanju samo na taj uski segment čime se smanjuju troškovi i povećava lojalnost klijenata.

Banka dnevno bilježi goleme količine podataka. Za svakog klijenta vode se podaci o računima, transakcijama po svakom računu, kreditnim obvezama te demografski podatci. Ti se podatci bilježe u transakcijsku bazu podataka koja je nužna za tekuće poslovanje.

Transakcijska baza bilježi podatke za svaku transakciju, pri čemu je njezin tipičan sadržaj sljedeći: šifra klijenta, broj računa, vrsta, iznos i datum transakcije.

Baza podataka o klijentima tipično sadržava šifru klijenta, broj računa, ime i prezime klijenta, adresu, telefon, demografske podatke, proizvode i usluge, dosadašnje ponude i segmentaciju.

Za dobivanje i obradu internih podataka koristio se DWH sustav (Data Warehouse), odnosno bančin sustav za skladište podataka o klijentima. Zadavani su parametri i sustav je proizvodio izvještaje.

S obzirom na to da se podrazumijeva da klijent, koji želi paket proizvoda Banke, mora imati otvoreni tekući račun u Banci, prvo su traženi podatci o broju klijenata s otvorenim tekućim računom u Banci. Dakle, prvo se radila segmentacija na temelju proizvoda koji koriste klijenti Banke. Dobivena je tablica s mnogo podataka koju je trebalo analizirati. U ovom slučaju bitni su bili oni klijenti koji imaju tekući račun Banke. Analizom podataka došlo se do ukupnog broja tekućih računa. Nakon što je dobiven taj važan podatak, od tog ukupnog broja bilo je potrebno saznati koliko je klijenata koji imaju tekući račun radno aktivno, a koliko je umirovljenika, budući da svaki od navedenih segmenata ima drukčije potrebe za bankarskim uslugama.

Stoga se radila segmentacija prema dobi klijenata kako bi se prikazao broj radno aktivnih klijenata u odnosu na umirovljenike.

Ovisno o dobnoj strukturi od ukupnog broja tekućih računa dobiveni su sljedeći podatci:

- x% klijenata su stariji od 65 godina, što podrazumijeva da su umirovljeni,
- y% klijenata su mlađi od 65 godina, što se smatra radno aktivnim klijentima.

S obzirom da paket proizvoda podrazumijeva korištenje tekućeg računa u kombinaciji s još minimalno jednim proizvodom Banke, potrebno je da je klijent aktivan, odnosno da ima promete po računu. Nadovezujući se na tu činjenicu, a u svrhu daljnje segmentacije, napravljena je definicija aktivnog klijenta Banke po kojoj su dostavljeni daljnji podatci.

Aktivnim klijentom se smatra onaj klijent koji na zadani datum ima otvoren tekući račun Banke. Aktivnim klijentom se ne smatra klijent koji na zadani datum ima samo pozitivan saldo na tekućem računu po kojem unazad 12 mjeseci nije bilo transakcija klijenta.

Nakon definiranja kriterija za dohvat podataka, moguće je bilo napraviti segmentaciju po dobi klijenta i vrsti priljeva na tekućem računu. Budući da za paket Banke, uz tekući račun, korisnik mora imati barem još jedan proizvod, odmah su promatrani i ostali proizvodi koje klijenti imaju uz tekući račun. Fokus je bio na određenim proizvodima koji su prethodnim primarnim istraživanjem klijenata bili označeni kao najatraktivniji i koji su predstavljali okvirnu bazu za pakete.

Promatrani proizvodi su:

- TR – tekući račun,
- SMS – usluga promjene stanja na računu putem sms usluge na mobitelu,
- EMAIL – usluga promjene stanja na računu putem e-mail usluge,
- IBG – internet bankarstvo,
- MBANKING – mobilno bankarstvo,
- MCR – kreditna kartica revolving,
- MCC – kreditna kartica charge,
- MCG – kreditna kartica Gold,
- VNR – kreditna kartica na rate.

Prvo je dobiven podatak o broju aktivnih klijenata i njihovom broju proizvoda uz tekući račun.

Zatim je, primjereno podjeli na dva osnovna segmenta: radno aktivni klijenti i umirovljenici, napravljena dodatna analiza.

Znajući broj proizvoda uz tekući račun, bilo je potrebno saznati i količinu pojedinih promatranog proizvoda uz tekući račun kako bi se dobio uvid u popularnost pojedinih proizvoda po segmentima.

Analizom navedenih podataka došlo se do prosječnog broja proizvoda po aktivnom klijentu Banke koji iznosi 1,6, što je manje od dva proizvoda po klijentu.

S obzirom na to da se iz dobivenih podataka može zaključiti kako veliki dio aktivnih klijenata koristi samo tekući račun kao proizvod Banke, dodatno su analizirani njihovi iznosi priljeva po računu da se provjeri mogu li, ipak, koristiti i druge proizvode Banke, poput kreditnih kartica.

Zaključeno je da od aktivnih klijenata koji imaju samo tekući račun Banke, veliki postotak njih ostvaruje priljev veći od 1.500 kn po računu, što znači da je zadovoljen uvjet za izdavanje kreditne kartice i da čini potencijalnog korisnika dva proizvoda banke, odnosno paketa proizvoda.

Na temelju analiza u svrhu segmentacije klijenata i predviđanja obujma prodaje novog proizvoda na temelju internih podataka Banke iz DWH sustava skladišta podataka i poslovne inteligencije, izveden je zaključak. Postoji potencijal klijenata Banke koji predstavljaju ciljni segment za paketiranje proizvoda. Primjereno tome, paketiranjem proizvoda koristi se strategija razvoja proizvoda radi povećanja ukupne prodaje proizvoda Banke.

4.3. Izrada finalnog koncepta proizvoda

Sukladno prethodnim koracima, rezultatima istraživanja preferencija klijenata, pomnom segmentacijom i analizom konkurentnih banaka na tržištu, a radi povećanja ukupne prodaje usluga Banke, predloženo je paketiranje proizvoda Banke, i to na način da se kombinacijom zrelih proizvoda i novih proizvoda pokuša promijeniti imidž Banke tako da paketi budu privlačni postojećim i novim klijentima, s naglaskom da je ciljni segment novih klijenata usmjeren na radno aktivnu skupinu. Prilagodljivim paketima, klijentima postaju važni te se s njima želi stvoriti personalizirani odnos tako da u ponudi Banke ne budu samo zadani paketi kao što je slučaj u ponudi drugih banaka na tržištu, nego da se ponude posebni paketi za posebne klijente Banke, uz cjenovno prihvatljivu naknadu.

Klijent svoj paket kreira prema vlastitim željama i potrebama te tako postoji veliki izbor kombinacija unutar pojedinog paketa. Svaki paket ima određenu cijenu bez obzira na to koji proizvodi se nalazi u paketu, a postoje četiri razine cijena ovisno o broju proizvoda u paketu.

Uvjet za paket (bazu) predstavlja kunski tekući račun, a ostali proizvodi koji ulaze u paket, koje klijent bira, nalaze se na popisu proizvoda i usluga za korisnike paketa. Dodatne nefinancijske i druge usluge bit će prilagođene pojedinim segmentima klijenata (radno aktivni, umirovljenici, studenti).

Prema segmentaciji, modeli paketa usmjereni su na tri ciljana segmenta:

- radno aktivno stanovništvo (komercijalni),
- umirovljenike,
- studente.

Unutar svakog segmenta postoje 4 vrste paketa, ovisno o broju proizvoda uz tekući račun.

Diferencijacija je od konkurentnih banaka:

- inovativnost u paketiranju
- paketi nisu u potpunosti zadani klijentu,
- klijent, prema svojim vlastitim željama i preferencijama, bira proizvode između ponuđenih "bazena" te stvara svoj paket prilagođen isključivo njemu.
- personalizirani odnos s klijentom
- kreiranje paketa prema vlastitoj želji i potrebi,
- personalizacija paketa = poseban paket za našeg posebnog klijenta (svaki klijent je poseban),
- velik izbor kombinacija - jedna cijena,
- u osnovi postoje četiri vrste paketa ovisno o broju proizvoda, odnosno usluga koje klijent izabere, ali kombinacijom tih proizvoda dolazimo do široke palete raznovrsnih paketa ponuđenih klijentima,
- prilagodljivost promjenama,
- očituje se u izboru proizvoda, ali i drugih proizvoda Banke koji su u ponudi ili će biti u ponudi.

Da bi financijska institucija izgradila dugoročno kvalitetan odnos s klijentom, treba mu pokazati koliko je on važan za samu instituciju. Tu dolazi do izražaja prednost u fleksibilnom paketiranju, odnosno prilagodljivost paketa. Mogućim višestrukim izborom proizvoda te stvaranjem vlastitog paketa klijent u startu bira isključivo ono što želi. Time se postiže zadovoljstvo kod klijenata jer smatraju da kontroliraju situacijom. Osim toga, racionalno raspolažu svojim novcem kada plaćaju jednu naknadu za više proizvoda u paketu za razliku od više naknada za pojedine proizvode koje bi inače plaćali da nisu u paketu, a u paketima su dodatno uključene korisne nefinancijske usluge. Naime, klijentu je bitno da za svoj novac dobije opravdanu kvalitetu i vrijednost usluge, a upravo to sam bira u svoj paket.

Paket Banke je personaliziran i predstavlja dobru bazu ka personaliziranom odnosu Banke i klijenta koja je, zapravo, vrlo bitna stavka u poslovanju bankarskih usluga jer zadovoljni klijenti puno teže prelaze konkurenciji i jednom zadobiveno njihovo povjerenje velika je prednost za Banku.

Korisnik svoj paket kreira prema vlastitim željama i potrebama odabirući proizvode i usluge Banke koji se nalaze na popisu proizvoda i usluga Banke za korisnike paketa, a pridržavajući se pravila pojedinog modela paketa.

Cijena je formirana na način da se prvo proučavala pojedinačna cijena proizvoda Banke u paketima i u odnosu na konkurenciju.

Zatim su promatrane cijene paketa konkurentnih banaka i došlo se do odluke da će svaki paket imati određenu cijenu bez obzira na to koji proizvodi se nalaze u njemu, ali će biti četiri razine cijena ovisno o broju proizvoda koji se nalazi unutar paketa. Ovisno o segmentu, cijene će biti drukčije, odnosno niže za umirovljenike i studente.

4.4. Postavljanje mjerljivih ciljeva radi kontrole uspješnosti

Nakon detaljne razrade svih dosadašnjih istraživačkih koraka, postavljeni su jasni mjerljivi ciljevi koji se očekuju od uvođenja paketa kao novog proizvoda Banke:

- kroz dvanaest mjeseci valja „upaketirati“ 20 % aktivnih klijenata u jedan od paketa,
- povećati prosječan broj proizvoda po klijentu Banke (Product Mix-a) na razini Banke.

5. PLASIRANJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTE

Paketiranjem proizvoda koristi se strategija razvoja proizvoda radi povećanja ukupne prodaje usluga Banke. Kombinacijom zrelih proizvoda i novih proizvoda pokušava se promijeniti imidž tako da paketi budu privlačni postojećim klijentima i novim klijentima. Ciljni segment kod privlačenja novih klijenata je radno aktivna skupina. Prilagodljivim paketima želi se da klijenti budu važni te stvoriti s njima personalizirani odnos tako da im ne nudimo samo određene pakete kao druge banke, nego posebne pakete za posebne klijente.

Od konkurencije se želi diferencirati na način da klijenti prepoznaju prednost prilagodbe paketa njima, te uvide da su važni za Banku. Cjenovno će se postaviti niže u odnosu na konkurenciju, čime će se dodatno zainteresirati klijenti. Cijene će biti, u skladu s troškovima, profitabilne za Banku, a opet ne puno niže od konkurencije, no za klijenta isplativije od konkurencije.

Cilj je upaketirati što veći broj proizvoda postojećim klijentima, ali i privući pozornost novih klijenata, odnosno akvizirati ih u Banku. Odgovarajućom marketinškom strategijom, osim privlačenja pozornosti i upoznavanja klijenata s novom ponudom, želi se promijeniti imidža Banke u smjeru inovativne Banke prilagodljive potrebama svojih klijenata, postojećih i budućih.

Bankarske usluge koriste se kao sredstvo da bi se osigurali drugi proizvodi ili usluge te bi se, stoga, predstavljanje trebalo usmjeriti s ponudom na „sredstva za rješava-

nje“ problema ili ispunjavanje želja s kojima se klijent suočava. Stoga se kod paketa treba istaknuti njihova učinkovitost koja se očituje u prilagodljivosti klijentu.

Budući da se prije svega želi privući pozornost klijenata na pakete, predstavljanje treba započeti TV oglasom koji u kratkom roku može obuhvatiti mase te privući pažnju vizualnim i zvučnim efektima. Uz dobro osmišljen slogan, može se lako prenijeti poruka javnosti. Osim što se tim komunikacijskim kanalom pozornost želi usmjeriti na kreiranje slike da im je to poznato i u njihovu interesu te jačati želje kod korisnika, što bi trebalo rezultirati povećanjem prodaje, cilj je i unaprijediti imidž Banke. TV oglas bi se trebao fokusirati na smanjenje percipiranog rizika od klijenta te plasiranje objektivnih informacija o onome što Banka nudi te pozitivnim i negativnim posljedicama koje će ponuda imati na korisnike. TV oglasom valja istaknuti informativni kontekst o paketima koji su ponuđeni radi toga da se objasni i prikaže ono što korisnika očekuje u Banci. Valja istaknuti niže cijene paketa i njihovu glavnu prednost u odnosu na konkurenciju – prilagodljivost klijentu. Riječ je o oglasu u kojem se koristi racionalno pozivanje klijenata. Prilagodljivošću paketa prikazuje se inovativnost, što direktno koristi kod unaprjeđenja imidža Banke.

Sukladno televizijskom oglasu, promotivne aktivnosti nastavljaju se koristeći radio, tisak i poslovnice Banke. Kod predstavljanja paketa u poslovnicama Banke izuzetno je bitna osobna prodaja, odnosno komunikacija između djelatnika i klijenta.

Zaposlenici poslovnica su „ogledalo banke“. Oni su ti koji stupaju u kontakt s klijentima, o kojima često ovisi zadovoljstvo klijenta u pružanju usluge te njihovo mišljenje o samoj Banci. Nerijetko odnos s bankom predstavlja odnos s djelatnikom banke, bilo to u poslovnici ili putem telefona. Stoga je bitno da djelatnik Banke pažljivim slušanjem klijenta i postavljanjem pitanja saznaje informacije o nezadovoljenim potrebama klijenta. Također treba raspoznati klijentovo trenutačno emocionalno stanje na temelju njegovih gesta i ponašanja te prilagoditi predstavljanje proizvoda, odnosno paketa. Djelatnik mora biti komunikativan. Da bi osobna prodaja bila uspješna, osim navedenog, djelatnik mora dobro poznavati elemente paketa, prednosti paketa Banke u odnosu na konkurenciju, te biti spreman odgovoriti na svako postavljeno pitanje u vezi s proizvodom, odnosno uslugu koje su ponuđene na izbor u pakete. Stoga, djelatnike treba dodatno izobraziti o paketima prije samog plasiranja paketa na tržište. Sljedeći nedostatak kod ovog predstavljanja je nedostatak vremena s obzirom na broj klijenata u poslovnici, odnosno prosječnom vremenu koje djelatnik ima na raspolaganju da bi se posvetio određenom klijentu. Stoga je izrazito bitno da djelatnik bude profesionalan i da vlada situacijom.

S obzirom da je prikazano uzročno istraživanje s postavljenim mjerljivim ciljevima, 12 mjeseci nakon plasiranja paketa proizvoda Banke na tržište, napravljena je analiza kako bi se dobila povratna informacija o uspješnosti paketa. Izvještaji su generirani na temelju internih podataka iz DWH-a da bi se uočilo jesu li ciljevi uspješno ispunjeni.

Cilj 1: Kroz 12 mjeseci „upaketirati“ 20 % aktivnih klijenata u jedan od paketa.

Prodajni izvještaji pokazali su kako su paketi kao novi proizvod uspješno prihvaćeni na tržištu od postojećih klijenata Banke ali i od onih koji nisu klijenti Banke, odnosno Banka je uspješno akvizirala i klijente konkurencije. Na temelju analize internih podataka već navedenog DWH sustava dobivena je informacija da je kroz 12 mjeseci uspješno upaketirano 20 % aktivnih klijenata (na kojima se već radila segmentacija kao potencijal korisnika paketa). Dakle, taj cilj je ostvaren.

Cilj 2: Povećanje prosječnog broja proizvoda po klijentu Banke (Product Mix-a) na razini Banke.

Izvještaj o prosječnom broju proizvoda po klijentu Banke pokazao je kako je povećan i iznosi 2,3 proizvoda po klijentu (prije plasiranja paketa iznosio je 1,6), što znači da je i ovaj cilj ostvaren.

6. ZAKLJUČAK

Detaljno su razrađeni i provedeni koraci Modela kroz razvoj novog proizvoda koji je temeljen na kvalitetnim, pravodobnim i organiziranim informacijama, a koji je rezultirao željenim i sveobuhvatnim proizvodom. Dakle, svaki korak Modela je proveden. S obzirom na adekvatnu analitičku i informacijsku podlogu, razvojem proizvoda su definirani jasni ciljevi koji se očekuju od uvođenja proizvoda i koji su mjerljivi. Uzročno istraživanje, odnosno rezultati mjerenja ostvarenja ciljeva pokazali su zadovoljavanje ciljne uspješnosti proizvoda. Dakle, funkcionalnost je potvrđena. Zaključno, Model je provediv i funkcionalan.

Hipoteze:

H1: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda Banke je provediv.

H2: Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda Banke je funkcionalan.

Obje hipoteze su potvrđene.

Prikazani koraci u Modelu su provedeni kroz razvoj novog proizvoda u Banci. Dodatno je prikazan dio dijela procesa koji se odnosi isključivo na razvoj proizvoda koji se događa unutar organizacije, te dio dijela procesa koji se događa kada je proizvod na tržištu. S obzirom na to da i nakon plasmana proizvoda na tržište, organizacija i dalje treba pratiti svoj proizvod, mjerenjem se provjerava uspješnost. Uspješnost proizvoda ovisi o budućnosti proizvoda. Naime, ako je proizvod zadovoljio prije postavljene ciljeve, ostaje na tržištu i ne mijenja se marketinška komunikacija koja je kreirana kod plasiranja na tržište, već proizvod, prema planu, ostaje na tržištu. Ako proizvod nije zadovoljio ciljeve, moguće je vratiti se na jedan ili više od prethodnih prvih sedam koraka koji se odnose na proizvod u razvoju (do koraka osam, odnosno plasmana na tržište).

Prikazani Model detaljno objašnjava značenje organiziranih informacija kao preduvjeta za uspješno ostvarenje marketinške strategije i postizanja konkurentnosti na tržištu.

Upravljanje znanjem u svrhu razvoju proizvoda prikazalo se ključnim elementom. Naime, na temelju organiziranih informacija donesena je odluka o novom proizvodu. Uzimale su se u obzir informacije o tržištu, informacije o klijentima, informacije o konkurentima. Zatim je provedena detaljna segmentacija i proizvod je koncipiran na način da se diferencira od konkurencije, a zadovolji preferencije ciljnih segmenata.

Prema navedenom Modelu, može se zaključiti da su za svaki korak u procesu razvoja novog proizvoda bitne informacije. Stoga je ključno da upravljanje informacijama bude dobro isplanirano i provedeno. Isto tako, na Modelu se vrlo dobro vidi kako u svakom koraku u procesu razvoja novog proizvoda nastaje novo znanje. Dakle, proces razvoja novog proizvoda rezultira novim znanjem za poduzeće, u ovom slučaju finansijsku instituciju – banku.

LITERATURA:

1. Bennett, R., Gabriel, H., 1999. Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, no. 3, str. 212–225.
2. Cooper, R., D., Schindler, S., P., 2014. *Business Research Methods*, The McGraw-Hill/Irwin, New York, USA
3. Croxford, H., Abramson, F., Jablonowski, A., 2005. *The Art of Better Retail Banking: Supportable Predictions on the Future of Retail Banking*, John Wiley & Sons Ltd., England.
4. Darroch J., McNaughton, R., 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, Iss: 3, str. 210-222.
5. Davenport, T. H., Prusak, L., 2000. *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
6. Doyle, P., Stern, P., 2006. *Marketing Management and Strategy, 4th ed.*, Prentice Hall, London.
7. Ennew, C., T., Waite, N., 2007. *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*, Elsevier Ltd., UK.
8. Farquhar, D. J. i Meidan, A., 2010. *Marketing Financial Services*, Palgrave Macmillan.
9. Kermally, S. 2002. *Effective knowledge management*, West Sussex: John Wiley & Sons.
10. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong, G., 2006. *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb.

11. Madhavan, R., Grover, R., 1998. From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4 (Oct., 1998), pp. 1-12
12. McCole, P., 2004. Refocusing marketing to reflect practice, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.22, Iss 5, pp. 531 – 539
13. Meidan, A., 1996. *Marketing Financial Services*, MacMillan Business.
14. Walker, C. O., Boyd, W., H., Larreche, C. J., 1995. *Marketing Strategy*, Irwin, McGraw – Hill.
15. Wilson, M. S. R., Gilligan, C., 2005. *Strategic Marketing Management – Planning, Implementation and Control*, Elsevier Butterworth Heinemann.

THE ROLE OF INNOVATION IN BUSINESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Natalia Tutek⁴, Mirko Palić⁵ & Emanuel Tutek⁶

Summary

Successful information and knowledge management is extremely important for every organization, and the focus in this paper will be on the marketing role. Financial institutions that wish to continue operating successfully in such a competitive environment have to invest all their efforts in an important and difficult task, to successfully manage knowledge and information. Furthermore, companies build in an increasing quantity of knowledge about their consumers into quality products, which adds to its final value. In order for a financial institution to acquire knowledge about consumers, they are required to collect as much data about them, and conduct market research, use and manage all the collected data in order to make the right decision. This paper demonstrates a model to explain the role and importance of organized information as a precondition for the successful realization of marketing strategies and market competitiveness.

Key words: *information management, knowledge management, marketing financial institutions, new product development, bank marketing.*

JEL classification: *G21, M21*

⁴ Natalia Tutek, Ph.D., Lecturer, Effectus University College for Law and Finance, Zagreb, Croatia, E-mail: natalia.anic@gmail.com

⁵ Mirko Palić, Ph.D., Associate Professor, Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, Croatia, E-mail: mpalic@efzg.hr

⁶ Emanuel Tutek, MA, Managing Partner, Horwath HTL Croatia, Zagreb, Croatia, E-mail: emanuel.tutek@gmail.com