

Francis Buttle

**PRIKAZ KNJIGE
BOOK REVIEW**

TRŽIŠTE

“CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: CONCEPTS AND TOOLS”

Dario Miočević, dipl. oec.

Djelo prof. Francisa Buttlea “Customer Relationship Management: Concepts and Tools” (Upravljanje odnosima s kupcima: koncepti i alati) izdano je 2004. godine u nakladi izdavačke kuće Butterworth Heinemann iz Oxforda.

Na početku djela, koje ima 359 stranica, nalazi se sadržaj i predgovor. Problematika je raspoređena u 10 poglavlja, koja se nastavljaju jedno na drugo. Svako poglavlje sadrži više cjelina koje detaljnije obrazlažu problematiku toga poglavlja. Tematika se u prosjeku izlaže se na 20 do 40 stranica, ovisno o važnosti poglavlja u ukupnoj koncepciji obrađivane problematike. Na kraju svakoga poglavlja nalazi se kratki sažetak i popis referenciranih bibliografskih jedinica.

Prof. Francis Buttle profesor je Marketinga i Customer Relationship Managementa na Macquarie Graduate School of Managementu u Sydneyju. Njegovi profesionalni interesi kreću se uglavnom unutar marketinške problematike: efektivnost CRM sustava, referalni (word of mouth) marketing, upravljanje odnosima i marketing usluga, iz kojih je autor objavio znatan broj stručnih i znanstvenih radova na domaćoj (australskoj) i međunarodnoj razini u vodećim marketinškim publikacijama i znanstvenim časopisima. Uz akademsku orijentaciju, prof. Buttle djeluje i kao znanstveni savjetnik iz problematike CRM-a, a bio je i savjetnik brojnih poduzeća iz raznih industrijskih grana, među kojima se kao najvažnije ističu Microsoft, Littlewoods i Medica Group.

Sama evolucija marketinške paradigme dovela je do pojave nove marketinške discipline poznatije kao CRM, kojoj nije cilj pobijanje osnova tradicionalne teorije marketinga, već naprotiv nadogradnja i bolje razumijevanje dinamične okoline u kojoj marketing djeluje. Promjene u shvaćanju nekih bitnih koncepata kao što su tržište i marketinški miks dovele su do potrebe da se sažetije definiraju novi ciljevi modernog tržišnog poslovanja. Danas, kako je istaknuto, kupac pojedinac ima važnost za poduzeće pa prilagođavanje potrebama individualnog kupca omogućuje razumijevanje koncepta vrijednosti za kupca, a koji je nadvladao staru paradigmu marketinškog miksa kao opću zadanu kategoriju marketinškoga menadžmenta.

U predgovoru autor ističe kako danas strateško orijentiranje na CRM paradigmu nije isključivo uporište održive konkurentske prednosti, nego *conditio sine qua non* opstanka na sve konkurentnijem tržištu. Dakle, CRM više nije nepoznanica u poslovnom svijetu. Štoviše, on kreće prema svojoj zreloj fazi i kao takav se usvaja te postaje rašireni trend modernog marketinškog poslovanja i filozofije.

Istraživanje strateškog fokusa CRM-a i njegovu implikaciju na marketinško poslovanje poduzeća prof. Buttle iznosi u deset međusobno kronološki povezanih poglavlja.

“Making sense of customer relationship management” (Smisao upravljanja odnosima s kupcima) naslov je prvoga poglavlja u kojemu autor iznosi temeljne teorijske

postavke CRM-a, tj. dovodi u vezu bitne činjenice koje treba uzeti u obzir da bi se razumjela CRM koncepcija: teorijski i uzročno-posljedičnom vezom sagledava se međuodnos zadovoljstva i lojalnosti kupaca, te uspješnosti (profitabilnosti) poslovanja. Kategorizacija CRM aktivnosti sama je po sebi važna stvar, jer osim strateškog CRM-a autor navodi i analitičku (istraživačku) i operativnu (programsku) razinu. Ističe se nužnost integriranog pogleda na cjelokupni sustav CRM-a tako da operativna i analitička razina same po sebi nemaju smisla, nego su određene strateškim fokusom i kao takve postižu sinergijski učinak u upravljanju odnosima s kupcima. Uz teorijsko razmatranje osnovnih postavki CRM-a, autor izlaže i mnoge zablude koje se danas javljaju pri definiranju i shvaćanju CRM-a. Naglašava kako je najveći problem što se CRM izjednačava s informacijsko-tehnološkim rješenjem, tj. samo jednom od sekundarnih aktivnosti u lancu vrijednosti koje omogućuju operacionalizaciju strateškog, analitičkog i operativnog CRM-a.

U drugom poglavlju pod naslovom "Customer relationship management value chain" (CRM lanac vrijednosti) autor uvodi u razmatranje lanac vrijednosti CRM-a koji služi kao svojevrsni model provođenja kako strateške, tako i analitičke i operativne CRM inicijative. U skladu s navedenim, uspoređuje CRM lanac vrijednosti s klasičnim Porterovim modelom lanca vrijednosti te kritički sagledava potonji s gledišta novije marketinške filozofije "Kupac je kralj". Uz kritički pristup, predlaže se remodeliranje lanca vrijednosti i promjena fokusa s organizacijskih funkcija na prirodu upravljanja odnosima s kupcima. Uz navedeno, obrazlažu se sekundarne (popratne) aktivnosti CRM lanca vrijednosti, kao što su menadžerski fenomeni organizacijske kulture i vodstva, a isto tako i informacijska tehnologija i analiza procesa potrebnih za operacionalizaciju CRM aktivnosti. Primarnim aktivnostima CRM lanca vrijednosti posvećena je posebna pozornost te su detaljnije izloženi u svakom od sljedećih poglavlja.

"Information technology for customer relationship management" (Informacijska tehnologija za upravljanje odnosima s kupcima) naslov je trećega poglavlja u kojemu se obrazlaže informacijsko-tehnološka perspektiva CRM-a, od analize tržišta softvera i konzultantskih poduzeća za podršku upravljanja

odnosima s kupcima, sve do predstavljanja aktualnih računalnih aplikacija i arhitektura za provođenje CRM inicijative u poduzeću. Informacijska tehnologija samo je jedan od bitnih čimbenika koji podupiru CRM strategiju i omogućuju joj učinkovito provođenje.

Četvrto poglavlje s naslovom "Customer portfolio analysis" (Analiza portfolia kupaca) predstavlja svojevrsan uvod u svijet CRM-a. Tematika obrađuje teorijska stajališta marketinške segmentacije, te alate i koncepte koji se koriste u analizi portfolia kupaca. U razmatranje se uvode koncepti renomiranih autora u području segmentacije i portfolio analize kao što su Bonoma, Shapiro i Fiocca. Osim spomenutih, autor ističe i važnost drugih tehnika za analizu ukupnog portfolia kupaca (analizu i segregaciju, tj. odvajanje strateški važnih kupaca od onih koji nemaju dugoročnu vrijednost za poduzeće), a kao što su: prognozirane prodaje, vođenje troškova po aktivnostima i analiza životnog vijeka kupaca (prognostičko modeliranje). Posebna važnost pridaje se vođenju troškova po aktivnostima. Radi se o novoj koncepciji sagledavanja ukupnih troškova poduzeća. Ova metoda vođenja troškova uzima u obzir uz materijalne i nematerijalne troškove poslovanja koji proizlaze iz odnosa s kupcima, a navode se: troškovi pridobivanja kupaca, troškovi usluživanja i potpore kupcima. Na kraju poglavlja izlaže se skup strategija za upravljanje portfoliom kupaca, od kojih posebno mjesto zauzima strategija reinženjeringa odnosa, koja ima za cilj danas neprofitabilne kupce "pretvoriti" u dugoročno profitabilne.

Customer intimacy (Analiza poznavanja kupaca) peto je poglavlje ove knjige. Radi se holističkom sagledavanju i profiliranju i pojedinih kupaca i segmenata kupaca. Tradicionalnim informacijama o kupcima kao što su demografski, bihevioristički i psihografski elementi dodaju se podaci o učestalosti kupovine, količini kupovine i vremenu kupovine (RFM model) i tako se dobije holistička slika o kupcima koja je izvor prijeko potrebnih informacija za uspješno upravljanje CRM aktivnostima. Usporedno s novim pogledom na profil kupaca, autor ističe metode, tehnike i alate koji su od velike važnosti u analiziranju informacija, a daju potpunu sliku o kupcima. Najveća pozornost usmjerava se na metode analiziranja informacija putem OLAP metode i rudarenja podataka koje omogućuju višedimenzionalno

rotiranje po ključu, tj. analizu informacija o kupcima po svakom pojedinom pokazatelju (informaciji). Na kraju autor izlaže potrebu za sustavnim i integriranim pristupom u upravljanju bazama podataka i informacija te se nameće organizacijsko ustrojstvo na mega baze podataka, kao i na one zasebne, koje čine podsustav velike baze podataka.

Središnji dio djela obrađen je u sedmom poglavlju i nosi naslov *Creating value for customers* (Izgradnja vrijednosti za kupca). U poglavlju se izučavaju razni aspekti i izvori vrijednosti za kupca. Nasuprot starom 4P modelu marketinškog miksa (proizvod, cijena, promocija i distribucija), uvodi se šira koncepcija, poznatija kao model 8P, koji uz standardna 4 čimbenika klasičnog marketinškog miksa sagledava još i utjecaj procesa, ljudi, fizičkog dokaza i iskustva kupaca u procesu izgradnje vrijednosti za kupca. Ovakvim pristupom dobiva se sveobuhvatni pogled na koncept i izvore vrijednosti za kupca. Na kraju, autor se zadržava na bitnoj karakteristici i trendu koji će zahvatiti i još detaljnije omogućiti razumijevanje potreba kupaca. Naime, primjenjuje se individualizacija pristupa, no težište budućih poslovnih odnosa zasnivat će se na razumijevanju platforme kupčeva iskustva u konzumiranju vrijednosti koje će donijeti tzv. "iskustvena ekonomija". Prema Buttleeu, ovaj će strateški zaokret omogućiti ravnopravnost poslovnih odnosa između dobavljača i kupca, te uzajamno razumijevanje vlastitih ciljeva.

Nakon detaljnijeg pristupa analizi CRM lanca vrijednosti te vrednovanjem utjecaja čimbenika poput izgradnje portfolia kupaca, integriranog upravljanja poslovnom mrežom, analize poznavanja kupaca te izgradnje vrijednosti za njih, omogućava se planiranje strategije odnosa s kupcima. Prva strategija, pridobivanje kupaca, obrađuje se u osmom poglavlju, čiji je naslov *"Managing the customer lifecycle: customer acquisition"* (Upravljanje životnim vijekom kupaca: strategije za pridobivanje kupaca). Ovdje se proučava koncept "novoga kupca", uvažavajući prije spomenuti aspekt kupca koji ima dugoročnu vrijednost za poduzeće, tj. njegove posljedice na poslovanje poduzeća. Nakon sustavnog razumijevanja kategorije novih kupaca, obrazlaže se program pridobivanja novih kupaca, u kojemu se koriste razni marketinški alati: oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, publicitet, SMS poruke, e-mail

kontaktiranje, telemarketing, terenski unaprjeđivači prodaje i referalno pridobivanje (tzv. word of mouth). Svi ovi čimbenici dijelovi su integrirane marketinške komunikacije i njihov je strateški zadatak u privlačenju novih potencijalno (dugoročno) vrijednih kupca za poduzeće. Na kraju poglavlja autor iznosi neke pokazatelje mjerenja uspješnosti strategija za pridobivanje kupaca.

Druga strategija za upravljanje odnosima s kupcima obrađuje se u devetome poglavlju čiji je naslov *"Managing the customer lifecycle: customer retention and development"* (Upravljanje životnim vijekom kupaca: zadržavanje i razvoj kupaca). Zadržavanje kupaca predstavlja najvažniju strategiju u upravljanju odnosima s kupcima. Autor navodi i referencira neke bitne teorijske postavke ekonomike zadržavanja kupaca kojoj su većinom autori uvaženi profesori s Harvardske poslovne škole Sasser, Jones i Reichheld. Nakon iznošenja relevantnih činjenica o važnosti zadržavanja postojećih kupaca za poduzeće, izučavaju se strategije koje omogućavaju ostvarenje toga cilja: premašivanje kupčevih očekivanja, programi lojalnosti, izgradnja povezanosti i privrženosti. Razvoj kupaca smatra se idealnom strategijom za one koji su tek postali novi kupci, a njihov razvoj radi dodavanja vrijednosti za poduzeće izuzetno je bitan. Najvažnija strategija koja se izučava jest integriranje svih komunikacijskih i marketinških kanala kako bi se kupcima olakšao put u razvijanju odnosa s poduzećem tijekom konzumiranja proizvoda/usluge.

Deseto poglavlje knjige ima naslov *"Organizing for customer relationship management"* (Organiziranje za upravljanje odnosima s kupcima) i u njemu se navode bitni koncepti projektiranja organizacijske strukture koja će biti oslonac u provođenju operativne, analitičke i strateške CRM inicijative. Posebna pozornost daje se modernim vidovima organizacijskog strukturiranja, od kojih najveću važnost imaju virtualne mreže i procesne organizacijske strukture koje imaju preduvjete za uspješnu primjenu CRM sustava u poduzeću. Dakle, radi se o kupcu orijentiranim organizacijskim strukturama.

Zaključno, knjiga Francis Buttlea *"Customer Relationship Management: Concepts and Tools"* (Upravljanje odnosima s kupcima: koncepti i alati)

obrađuje problematiku koja se svrstava u najaktualnije teme poslovnog upravljanja i marketinga. Turbulentno i dinamično okruženje prisiljava poduzeća na promjenu u sustavu razmišljanja i na prilagodbu novim tržišnim trendovima, usmjeravajući svoje poslovne napore prema ciljevima suvremenog tržišnog poslovanja. U ovom slučaju radi se o zadovoljavanju potreba kupaca dostavljanjem vrijednosti. Stara koncepcija "za tržište", krilatica moderne političke ekonomije i staromodnog marketinškog razmišljanja, odlazi u zaborav. Najveći razlog tomu jest eksponencijalni rast troškova poslovanja marketinški orijentiranih poduzeća koja danas nisu u stanju zadovoljavati potrebe sve većeg broja kupaca.

Uvažavajući sve spomenute koncepte i teorijsku metodologiju CRM-a, može se reći da je predstavljena knjiga važno djelo koje se bavi navedenom tematikom. Ona daje izniman doprinos izučavanju CRM discipline u okvirima marketinškog menadžmenta, čak zalazi i šire u područje poslovnog upravljanja. Isto tako, vrijednost i zanimljivost knjige proizlazi iz strateškog pristupa u shvaćanju CRM koncepcije i njene operacionalizacije u praktičnom gospodarskom okruženju. Čitateljima se

omogućuje sinergijski uvid u međudjelovanje raznih čimbenika poslovne okoline, internih organizacijskih resursa i sposobnost modeliranja te predviđanja budućih ponašanja i situacija u upravljanju odnosima s kupcima.

Aktualnost problematike kojom se bavi ova knjiga, a osobito u strateškom modeliranju CRM aktivnosti, kategorizira je kao važan bibliografski čimbenik u izučavanju fundamentalnih i teorijskih osnova CRM-a. Nadalje, knjiga omogućava detaljnije shvaćanje i operacionalizaciju praktičnih motrišta CRM-a, poput pozivnih centara, kartica lojalnosti i automatizacije prodajnog osoblja, koje iz dana u dan postaju sve uspješnijim praktičnim primjenama ove revolucionarne marketinške filozofije.

Brojne su ciljane skupine kojima je namijenjeno ovo djelo: od studenata preddiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih sveučilišnih studija poslovne ekonomije, do stručnjaka u praksi, istraživača, konzultanata i marketinških menadžera.