

THE IMPORTANCE OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

VAŽNOST UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM-A)

MANDIĆ, Miroslav

Abstract: *One of the founding principles of Customer Relationship Management (CRM) as a business strategy is the establishment of a long term relationship with customers. The study contains analysis of scientific articles related to CRM in order to detect the importance of CRM. The subject of the study are the most recent articles from CRM area, which in any given context lead to CRM or have anything to do with CRM. All the analysed articles are the ones containing keywords "customer relationship management" and the ones which have been published in databases Emerald and Ebsco in 2009.*

Key words: Customer relationship management (CRM), CRM strategy, CRM literature analysis

Sažetak: *Jedna od temeljnih odrednica upravljanja odnosima s klijentima (CRM) kao poslovne strategija je uspostavljanje dugoročnog odnosa s klijentima. U radu je korištena analiza znanstvenih članaka iz područja upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a) s namjerom da se utvrdi važnost CRM-a. Predmet rada su najnoviji članci iz područja CRM-a koji u bilo kojem kontekstu povezuju CRM ili imaju veze s CRM-om. Analizirani su svi članci koji u naslovu imaju „upravljanje odnosima s klijentima“ objavljeni u 2009. godini u bazama podataka Emerald i Ebsco.*

Ključne riječi: *upravljanje odnosima s klijentima (CRM), strategija upravljanja odnosima s klijentima, analiza CRM literature*



Authors' data: Miroslav Mandić, mr.sc., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, mmandic@efzg.hr

1. Uvod

Osnovni cilj rada je utvrditi trenutnu važnost upravljanja odnosima s klijentima (engl. Customer relationship management). Zadatak rada je da analizira recentne znanstvene članke vezane uz temu upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a) objavljene u 2009. godini u bazama podataka Emerald i Ebsco. Analizom navedenih članaka želi se napraviti usporedba sa sličnim istraživanjima kako bi se provjerio pretpostavljeni rast interesa za područjem upravljanja odnosima s klijentima. Činjenica je da je upravljanje odnosima s klijentima (CRM) široko prihvaćen poslovni pristup, ali također, da istovremeno, ne postoji jedinstvena, jednoznačno prihvaćena definicija CRM-a [1]. U skladu s navedenim poželjni pristup CRM-u bi bio da je upravljanje odnosima s klijentima (CRM) poslovna strategija koja utječe na organizaciju (tvrtku) u cjelini: marketing, IT, usluge, logistiku, financije, proizvodnju i razvoj, ljudske potencijale, menadžment, itd. [2]

2. Definicija upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a)

U današnjem globalno konkurentskom svijetu kupci (klijenti) očekuju više, imaju više mogućnosti izbora i manje su lojalni markama. Jedina stvar koje je konstantna je promjena. Kupci (klijenti) će nastaviti mijenjati svoje potrebe, demografska obilježja kupca (klijenata) se mijenjaju, životni stil se mijenja, kao i potrošačko ponašanje. Tvrtke koje će preživjeti i rasti bit će one koje razumiju promjene i ne samo razumiju nego ih i stvaraju. Mnoge tvrtke naporno rade kako bi privukle nove kupce (klijente), ali nažalost često odnos s klijentom najčešće staje nakon željenog privlačenja [3]. Vrlo je zahtjevno istovremeno upravljati ljudima, procesima, procedurama, dobavljačima i tehnologijom i u svim interakcijama s klijentima, na proaktivan način, u svakoj od faza životnog ciklusa klijenta na način kako bi to klijenti željeli unaprjeđujući njihovo iskustvo koje imaju s tvrtkom. Iz duge i komplicirane rečenice vidljiva je i složenost strategije upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a), odnosno svih elemenata koje treba imati pod kontrolom. Osobitu težinu sve navedeno ima kad se uzme u obzir srž upravljanja odnosima s klijentima koju ističu brojni autori, a koja se temelji na izgradnji suradnje (odnosa) sa svakim klijentom. Tako [4] je suština upravljanja odnosima s klijentima zapravo u suradnji sa svakim klijentom na način da se ostvari win-win situacija u kojoj tvrtka klijentu u njegovom svakodnevnom životu daje određenu vrijednost, a za uzvrat klijent tvrtki uzvraća lojalnošću. Dodatno treba naglasiti da je upravljanje odnosima s klijentima (CRM) strategija koja se i dalje razvija pa s toga ne čude različita stajališta i pristupi o kojima će u nastavku biti više riječi. Razvoj same strategije upravljanja odnosima s klijentima je usko vezan i uz razvoj tehnologije koja podržava spomenutu strategiju, a o, svakodnevnom, napretku tehnologije nije potrebno dodatno obrazlagati. S tehnološkog gledišta napredak i utjecaj tehnologije na strategiju upravljanja odnosima s klijentima je jasan, ali i dalje postoje određeni problemi u razumijevanju implementacije strategije upravljanja odnosima s klijentima i uloge same tehnologije. Često puta se u samoj implementaciji prevelika očekivanja stavljaju upravo na tehnologiju. Prema tome razumljivo je postojanje velikog broja definicija koje u definiranju strategije upravljanja odnosima

s klijentima težište stavljaju na tehnologiju. Na tom tragu [2] su i definicije koje upravljanje odnosima s klijentima vide dominantno kao stvar tehnološkog rješenja. Jedna od tih definicija je originalno iz Metagroep-a gdje je 2000 strategija upravljanja odnosima s klijentima definirana kao automatizacija horizontalno integriranih poslovnih procesa koji uključuju „front office customer contact points“ (marketing, prodaju, usluge i podršku) uz pomoć različitih komunikacijskih kanala. Iz navedene definicije je vidljivo pozicioniranje CRM-a u „IT ugao“. Drugi autori [5] smatraju da CRM predstavlja integraciju tehnoloških i poslovnih procesa korištenih s ciljem da zadovolje potrebe klijenata tijekom bilo koje interakcije koje klijenti imaju s tvrtkom. Ukratko, upravljanje odnosima s klijentima je proces uz pomoć kojeg tvrtka dobro iskorištava informacije o klijentima kako bi povećala lojalnost klijenata. Na tom tragu primarni cilj CRM je da izgradi dugoročnu i profitabilnu povezanost (vezu – relationship) sa odabranom skupinom klijenata na način da bude bliže (ostvari bliskost) s tim klijentima pri svakom kontaktu i maksimizira tvrtkin udio u novčaniku klijenta (share of the customer's wallet). Tako, ispada da je CRM u stvari termin iz informacijske industrije (information industry) za metodologiju, softver i obično internetske kapacitete koji pomažu poduzetnicama da upravljaju odnosima s klijentima na organiziraniji način. U želji da se definicija CRM-a u potpunosti „ogoli“ s jednog gledišta moguće je reći da je zadatak (ili cilj) CRM-a da pronade, pridobije i zadrži klijente. Prema Kumar-u i Werner-u [6] CRM je praksa upravljanja bazom podataka i komunikacijskim tehnologijama s ciljem uspostavljanja procedura unutar tvrtke koje bi dovele do maksimizacije životne vrijednosti svakog pojedinog klijenta koji posluje s tvrtkom. Velik je broj definicija koje ističu tehnologiju u prvi plan što može upućivati na probleme u samom pristupu CRM-u. Jasno je da tehnologija sama za sebe ne znači puno i ne može riješiti probleme koji zahtijevaju širi, strateški, pristup. Autor ovog rada je skloniji definiciji CRM-a koja definira CRM kao poslovnu strategiju. Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) je poslovna strategija koja utječe na organizaciju (tvrtku) u cjelini: marketing, IT, usluge, logistiku, financije, proizvodnju i razvoj, ljudske potencijale, menadžment, itd [2]. Također, već navedeni Kumar i Werner [6] pored, prethodno, danog naglaska na IT daju i drugi pristup koji, ipak, smatraju prikladnijim, a sve s ciljem stvaranja dugoročne konkurentne prednosti isporučivanjem optimalne vrijednosti i zadovoljstva klijentima. S tog stanovišta CRM je strateški proces selekcije klijenata koje tvrtka može profitabilno uslužiti stvarajući i oblikujući interakciju između tvrtke i spomenutih, odabranih, klijenata. U konačnici cilj je optimizirati trenutnu i buduću vrijednost klijenata.

3. Analiza i diskusija

Pregledom radova u bazama podataka Emerald i Ebsco napisanih tijekom 2009. godine pronađeno je 195 radova koji na bilo koji način, odnosno u nekom kontekstu, barem, spominju upravljanje odnosima s klijentima (Customer Relationship Management - CRM). Usporedi li se navedeni broj sa sličnim istraživanjima koja su rađena [7] u razdoblju od 2000-2006 u kojima je na temu CRM-a pronađeno 365

radova ili istraživanje [1] koje je za razdoblje od 1992-2000 pronašlo 205 radova od kojih je 76 dominantno bilo vezano za IT teme moguće je zaključiti da interes za CRM očito raste. Što dovodi do zaključka i o većoj važnosti upravljanja odnosima s klijentima. Ipak, problem je vidljiv u pristupu i obrađivanju tema vezanih uz CRM. Nažalost, i dalje dolazi do krivog poimanja CRM-a te vrlo širokog pristupa samoj problematici CRM-a gdje se uglavnom na općenit način pristupa CRM-u. U pretraživanju je biran i tražen samo pojam „Customer Relationship Management“ te su u fokusu analize bili isključivo znanstveni radovi (znanstveni članci). Svaki članak barem u nekom kontekstu spominje Customer Relationship Management, ali vrlo mali broj njih konkretno ulazi u dublju problematiku CRM-a, posebice ukoliko se uzmu u obzir mogući problemi vezani za implementaciju CRM-a [8], [9], [10]. Jedan dio radova CRM prilazi s aspekta lojalnosti i važnosti CRM-a u izgradnji lojalnog odnosa s klijentima uz pomoć alata poput programa lojalnosti [11], [12], [13]. Uz samu lojalnost bliski pojmovi koji se najčešće spominju su zadovoljstvo klijenta [14], povjerenje (trust), izgradnja odnosa s klijentima [15], a sve zajedno se dovodi u kontekst CRM-a najčešće preko životne vrijednosti klijenta (customer lifetime value) [16]. Uz navedeno često se rasprava o CRM-u vodi u kontekstu poslijekupovnog razdoblja (after-sales service) [14]. Primjeri konkretne primjene programa lojalnosti se protežu od maloprodaje do financijskog sektora. Iz pregledanih članaka i dalje je moguće uočiti snažno shvaćanje ili pristupanje CRM-u kao informatičkoj podršci, odnosno tehnološkom rješenju te se CRM čak povezuje uz izraz „hybrid technology“ [17]. Dio autora CRM pristupa i s aspekta poslovne strategije te stavlja težište upravo na strateški pristup ključnim za uspjeh CRM-a [18], [19]. Malobrojni autori [19], [20] pokušavaju ući u dublju analizu implementacije CRM-a tako da je moguće doći i do neposrednog zaključka da mogući razlog „problematične implementacije“ CRM-a leži dijelom i u činjenica da u tom djelu nedostaje recentna znanstvena rasprava. Važnost CRM-a u uslužnom sektoru ističe velik broj autora [21], a konkretna primjena se vezuje za CRM Value Chain. Također, dio radova na temu CRM-a posvećen je izvedenicama CRM-a poput eCRM-a (electronic customer relationship management) [22] i mCRM-a (mobile CRM) [23]. Veliki broj radova CRM-u pristupa s općenite, generalne, razine, u kojoj se CRM promatra kao razvojna etapa marketinga u kojoj dominira orijentacija na kupce [24], [25]. Dio radova posvećen je i pojedinim dijelovima CRM-a, poput call centara, gdje se na call centre gleda na vrlo važan dio CRM-a. Dio autora [26] uz CRM usko povezuje i RM (Relationship Marketing) te smatra da bilo kakav diskusija na temu RM-a bez referiranja na CRM bi bila nepotpuna. Analiza literature ukazuje da i dalje postoji konfuznost pri razlikovanju RM-a i CRM-a. Dio autora koristi navedene pojmove kao sinonime, u istom kontekstu. Kako bilo, činjenica je da postoje razlike među navedenim pojmovima. Za dio autora [26] RM je po svojoj prirodi više naklonjen strategiji i strateškom promišljanju dok se CRM povezuje više s taktikom i taktičkim pristupom. S druge strane postoji u potpunosti drugačiji pristup. Zanimljivo je da prvo navedeni pristup [26] smatra da je CRM zapravo implementacija RM-a uz pomoć informacijske tehnologije. Iz navedenog je vidljivo da i dalje postoje pojmovni problemi te problemi u shvaćanju i pristupu CRM-u. Čini se važnim istaknuti [27] i zaključiti da CRM-u ipak treba pristupiti kao poslovnoj strategiji, kojoj je temeljni

cilj unaprijeđenje odnosa s krajnjim kupcem, korisnikom, klijentom. Također, ključno je razumijeti da CRM-u treba pristupiti na cjeloviti način u kojem će postajati suradnja svih timova, poput prodaje, marketinga, tehniške podrške, itd. [27]

4. Zaključak

Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) je strateški proces selekcije klijenata koje tvrtka može profitabilno uslužiti stvarajući i oblikujući interakciju između tvrtke i spomenutih, odabranih, klijenata. Unatoč činjenici da postoje različiti pristupi i različite definicije upravljanja odnosima s klijentima (CRM-u) ispravan pristup bi bio da je upravljanje odnosima s klijentima (CRM) poslovna strategija koja utječe na organizaciju (tvrtku) u cjelini: marketing, IT, usluge, logistiku, financije, proizvodnju i razvoj, ljudske potencijale, menadžment, itd. [2] Pregledom radova u bazama podataka Emerald i Ebsco napisanih tijekom 2009. godine pronađeno je 195 radova koji u nekom kontekstu, barem, spominju upravljanje odnosima s klijentima (CRM). Usporedi li se navedeni broj sa sličnim istraživanjima koja su rađena u razdoblju od 2000-2006 u kojima je na temu CRM-a pronađeno 365 radova ili za razdoblje od 1992-2000 pronašao 205 radova od kojih je 76 dominantno bilo vezano za IT teme moguće je zaključiti da važnost CRM-a iz dana u dan raste. Pored toga važnost CRM-a kao poslovne strategija se svakako očituje u uspostavljanju dugoročnog odnosa s klijentima, odnosno zadržavanju klijenata. Navedena strategija je posebno značajna u vrijeme krize, jer se kao osnovni izvor smanjenja troškova, često, vide izdaci za marketinške aktivnosti. Neosporno je da primjena strategije upravljanja odnosima s klijentima omogućava ciljne marketinške aktivnosti prema svakom pojedinačnom klijentu što dovodi do znatnih ušteda. Također, pojedinačnim, individualiziranim, aktivnostima omogućava se zadržavanje „najvrjednijih“ klijenata, bez obzira na odabrane, postavljene, kriterije „važnosti“ (profitabilnost i sl.). Navedeno podupire i analiza napravljena u radu. Ukoliko bi se pokušao napraviti rezime osnovnih pristupa i pojmova koji dominiraju u radovima objavljenim u 2009. godini u spomenutim bazama podataka moglo bi se reći da najveći broj radova pristupa CRM-u s aspekta lojalnosti i važnosti CRM-a u izgradnji odnosa s klijenta uz pomoć programa lojalnosti. Pristup i razumijevanje CRM kao IT podrške i rješenja je i dalje, dominantno, prisutno. Svega nekoliko autora CRM prihvaća kao poslovnu strategiju, a najmanji broj radova pokušava dublje sagledati implementaciju CRM-a i sve moguće probleme koje je moguće povezati s istom. Značajan se broj radova bavi eCRM-om i mCRM-om. Uz dominantan pristup CRM-u preko programa lojalnosti, jednako tako velik broj radova CRM-u pristupa na općenit način. Zanimljiva je i daljnja pojmovna pomutnja u definiranju i razlikovanju marketinga odnosa (RM-a) i upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a). Ukoliko bi se pojedinačno promatrali pojedini dijelovi CRM-a definitivni primat po broju radova imaju call centri. Nadalje, u pokušaju davanja općeg zaključka moguće je reći da je analizom navedenih rada utvrđena multidisciplinarnost CRM-a, koja je vidljiva u njegovoj prisutnosti u brojnim istraživanim područjima, što podupire tezu strateškog, cjelovitog pristupa CRM-u.

5. Literatura

- [1] Ngai, E.W.T. (2005), Customer relationship management research (1992-2002), *Marketing Intelligence & Planning Journal*, Volume 23, Number 6, pp 582-605, ISSN 0263-4503
- [2] Peelen, E. (2005), *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex
- [3] Best, J. (2005), *Market – Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- [4] Temporal, P., Trott, M. (2001), *Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore
- [5] Choy, K.L., Fan, K.K.H., Lo, V. (2003), Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning, *Industrial Management & Data Systems Journal*, Volume 103, Number 4, pp 263-274, ISSN 0263-5577
- [6] Kumar, V., Werner, J.R. (2005), *Customer Relationship Management a Databased Approach*, John Wiley & Sons, Inc., USA
- [7] Kevork, E.K., Vrechopoulos, A.P., (2009), CRM literature: conceptual and functional insights by keyword analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol: 27, No. 1, pp: 48-85, ISSN: 0263-4503
- [8] Pelau, C., Pop, N., Ghinea, V. (2009). Customer Relationship Management as Key Element for Intelligent Manufacturing, *Annals of DAAAM & Proceedings*, 285-286. Retrieved from Academic Search Complete database
- [9] Griffin, T., Curtis, T., & Barrere, D. (2009). CRM in Russia and U.S. -- Case Study from American Financial Service Industry. *Journal of Technology Research*, 12-15. Retrieved from Academic Search Complete database.
- [10] O'Reilly, K., Paper, D., (2009), The role of vendor in eCRM tool development, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol: 12, No. 4, pp: 404-427, ISSN: 1352-2752
- [11] Rittippant, N., Supradit, S., Viriyasirimongkol, P., Skulareemit, K. (2009). Evaluation of the Customer Relationship Management Programs of Grocery Chains in Thailand, *Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology*, 411354-1360. Retrieved from Academic Search Complete database.
- [12] Ehigie, B.O., Taylor, M., (2009), Managing students' loyalty to school after graduation through relationship marketing, *The TQM Journal*, Vol: 21, No. 5, pp: 502-516, ISSN: 1754-2731
- [13] Yavas, U., Babakus, E., (2009), Retail store loyalty: a comparison of two customer segments, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol: 37, No. 6, pp: 477-492, ISSN: 0959-0552
- [14] Shaharudin, M., Yusof, K., Elias, S., & Wan Mansor, S. (2009), Factors Affecting Customer Satisfaction in After-Sales Service of Malaysian Electronic Business Market, *Canadian Social Science*, 5(6), 10-18. Retrieved from Academic Search Complete database.

- [15] Chou, T-C., Lee, A-S., (2009), A process model for customer relational assets creation, *Information Management & Computer Security*, Vol: 17, No. 3, pp: 218-233, ISSN: 0968-5227
- [16] Williams, K., Hernandez, E., Petrosky, A., & Page, R. (2009). Fine-Tuning Useful E-Commerce Practices. *Journal of Technology Research*, 11-19. Retrieved from Academic Search Complete database.
- [17] Feng-Cheng, T., Ming Shing, L., Chin-Chung, C, & Yao-Sheng, H., (2009), An Extension of Financial Cost and TAM Model with IDT for Exploring Users' Behavioral Intentions to Use the CRM Information System, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(5), 621-626. Retrieved from Academic Search Complete database.
- [18] Pelau, C., Pop, N. & Ghinea, V. (2009). Customer Relationship Management as Key Element for Intelligent Manufacturing, *Annals of DAAAM & Proceedings*, 285-286. Retrieved from Academic Search Complete database
- [19] Griffin, T., Curtis, T., & Barrere, D. (2009). CRM in Russia and U.S. -- Case Study from American Financial Service Industry. *Journal of Technology Research*, 12-15. Retrieved from Academic Search Complete database.
- [20] O'Reilly, K. & Paper, D., (2009), The role of vendor in eCRM tool development, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol: 12, No. 4, pp: 404-427, ISSN: 1352-2752
- [21] Lo, A.S., Stalcup, L.D. & Lee, A., (2009), Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong, *Emerald Group Publishing Limited*
- [22] O'Reilly, K. & Paper, D., (2009), The role of vendor in eCRM tool development, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol: 12, No. 4, pp: 404-427, ISSN: 1352-2752
- [23] Ranjan, J & Bhatnagar, V., (2009), A holistic framework for mCRM – data mining perspective, *Information Management & Computer Security*, Vol: 17, No. 2, pp: 151-165, ISSN: 0968-5227
- [24] Kaur, G.& Sharma, R.D., (2009), Voyage of marketing thought from a barter system to a customer centric one, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol: 27, No. 5, pp: 567-614, ISSN: 0263-4503
- [25] Stavros, C., Westberg, K., (2009)., Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol: 12, No. 3, pp: 307-320, ISSN: 1352-2752
- [26] Das, K., (2009), Relationship marketing research (1994-2006), *Marketing Intelligence & Planning*, Vol: 27, No. 3, pp: 326-363, ISSN: 0263-4503
- [27] Shum, P., Bove, L & Auh, S. (2009), Change management and CRM, *Human Resource Management International Digest*, Vol: 17, No. 3, pp: 21-22, ISSN: 0967-0734

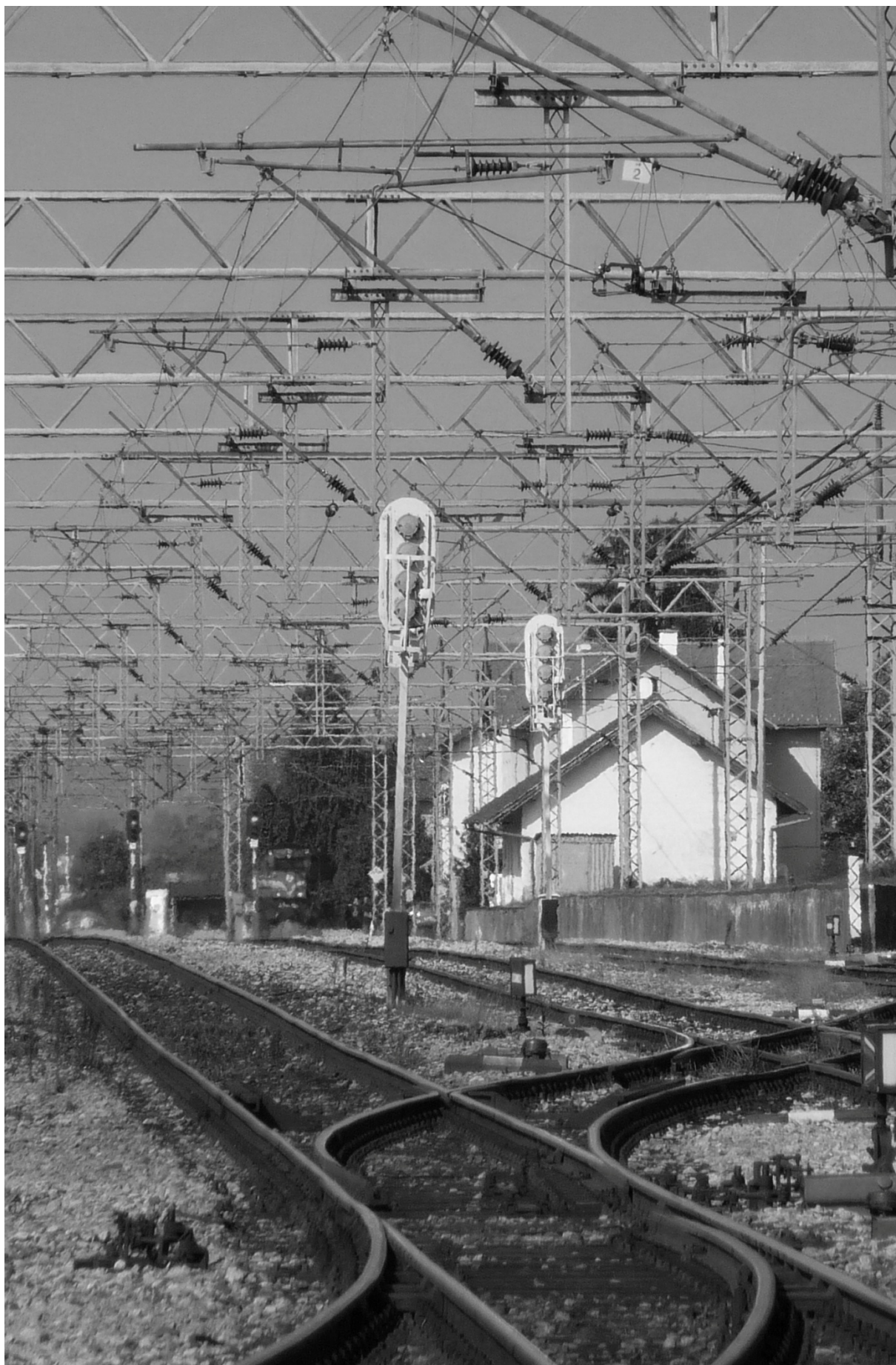


Photo 097. Railway station in Kapela / Željeznički kolodvor u Kapeli