

UPRAVLJANJE POTREBAMA KLIJENATA U USLOVIMA GLOBALNE EKONOMSKE KRIZE NA PRIMERU MEĐUNARODNIH FINANSIJSKIH KOMPANIJA

MANAGEMENT OF CUSTOMER NEEDS IN GLOBAL ECONOMIC CRISIS – THE EXAMPLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL COMPANIES

Mr Nemanja Dinić¹,
Mr Marija Dinić Dašić²,

Rezime: U uslovima globalne ekonomske krize se menjaju strategije upravljanja kompanijama. Cilj pisanja rada je da se pokaže da upravljanje potrebama klijenata predstavlja jedan od ključnih elemenata kriznog managementa te u tom svetlu treba posmatrati iznete stavove i zaključke.

Obzirom da je globalna kriza počela u finansijskim institucijama, pokazaće se na konkretnom primeru, kako praćenje promena preferencija klijenata može da predstavlja komparativnu prednost za kompaniju, koja će joj obezbediti zadržavanje postojeće pozicije, pa čak i mogući rast tržišnog učešća.

Koristeći podatke iz najnovijih stručnih časopisa, zvaničnih izveštaja finansijskih institucija, kao i iz sopstvenih analiza, a primenom deduktivne metode će se predstaviti izneti stavovi.

Ključne reči: kriza, potrebe, improvizacija, krizni management, osiguranje

Summary: In the terms of global economic crisis, management strategies are changing. The aim of this paper is to show that management of customers needs is one of the key elements of crisis management. Since the crisis started in global financial institutions, the paper shows an example of how tracking changes in customer preferences can be a comparative advantage for the company, which will ensure retention of its existing position, and even a possible increase in market share.

Using data from the latest professional journals, official reports of financial institutions, as well as from our own analysis, and implementing deductive methods, the authors will presented this views.

Keywords: crisis, needs, improvisation, crisis management, insurance

UVOD

Najznačajnija karakteristika poslovanja u 21. veku će biti premeštanje pregovaračke snage sa proizvođača na potrošače, koji svojim potrebama i zahtevima diktiraju uspeh ili propast pojedinih kompanija i njihovih proizvoda i usluga. Prema nekim mišljenjima, 21. vek je prikladnije nazvati vekom potrošača, pre nego vekom tehnologije. Cilj nove tehnologije u poslovanju je povezivanje tehnoloških mogućnosti sa onim što potrošači žele. Shvativši da potrošači predstavljaju glavni resurs kompanije, potrošači se nalaze u centru pažnje svih poslovnih aktivnosti kompanije. Ovo je generalni pristup, na kome se temelji ovaj rad.

¹ Wiener Städtische osiguranje ado Beograd

² Wiener Städtische osiguranje ado Beograd

U istraživanju tržišta pokazuje se sve veća potreba za istraživanjem i merenjem stavova i ostalih varijabli koje utiču na ponašanje korisnika usluga. To su pre svega opažanja ili percepcije i davanje prednosti ili preferencija, koje izražavamo prema elementima prisutnim u procesu tržišnog poslovanja.

- Percepcije i preferencije su dva osnovna fenomena celokupnog ljudskog ponašanja. Preferencije se ne moraju neminovno podudarati s percepcijama. Ljudi mogu imati podjednaki doživljaj o proizvodu

(percepcije), a vrlo različite sklonosti i ponašanje (preferencije). Svako tržište na kojemu je ponuda robe i usluga relativno bogata, neminovno pokazuje veliku heterogenost u preferencijama kupaca. Preferencije se formiraju na osnovu stavova.

- Stavom se obično smatra trajna sklonost prema stalnom reagovanju na određeni način s obzirom na različite spoljne uticaje³.

Merenje stavova potrošača u odnosu na određeni proizvod zavisi od akcije, cilja, vremena i situacije potrošača. Merenje stavova znači sagledavanje verovatnoća akcija potrošača.⁴

1. POTREBE KLIJENATA

1.1. Donosilac odluke i njegove preferencije

Budući da se normativna teorija donošenja odluka bavi idealima i principima dobrog i racionalnog odlučivanja, njena osnovna pretpostavka jeste savršeno racionalan pojedinac u ulozi donosioca odluka koji uvek zna šta hoće i nastoji da to realizuje. Iako se ciljevi, koje pojedinci po ovoj teoriji postavljaju, međusobno razlikuju po formulaciji, sadržini, složenosti i značaju, svi oni imaju zajednički element. To je želja pojedinaca, koji se pojavljuju u ulozi donosioca odluka, da smanje ili izbegnu gubitke, odnosno da povećaju dobitke (u materijalnom, emocionalnom ili nekom drugom smislu). Dakle, racionalan donosilac odluke se u svojim izborima rukovodi principom maksimizacije lične korisnosti. Ipak ne smemo zaboraviti da su potrošači skloni da u skladu sa svojim ličnim afinitetima stvore predstavu o proizvodu – tzv. product image⁵

Naravno, u realnom životu postoje odstupanja od ovog "ideala", naročito ako se odluke donose iz navike, brzopleta, nepromišljeno i hirovito. Ipak, uočena je pravilnost u rastu pažnje koju posvećujemo donošenju neke odluke, što je ishod te odluke značajniji za nas.

Sve opcije koje nam stoje na raspolaganju procenjujemo na bazi subjektivnih kriterijuma. Dakle, na bazi naših želja, interesa, uverenja, moralnih principa, ukusa i sl. Na bazi manje ili više saglasnih ili nesaglasnih uticaja svih ovih faktora formiraju se individualne preferencije svakoga od nas. Na osnovu preferencija mi gradimo naš stav prema datim opcijama za rešavanje nekog problema i opredeljujemo se za jednu od opcija.

Međutim, kada opcije poredimo po malom broju kriterijuma, preferencije se određuju relativno lako, jer odlučujemo u uslovima izvesnosti. Primer za to jeste izbor jutarnje garderobe i pored velikog broja opcija. Ali, važne odluke, kakve su izbor profesije ili mesta u kome ćemo živeti, predstavljaju izbore između složenih opcija, koje vrednujemo na bazi više karakteristika. Tada je određivanje preferencija složen posao, dugotrajan, praćen dilemama i neodlučnošću.

1.2 Odlučivanje

Komponente koje su zastupljeni prilikom odabira klijenta se mogu svrstati u psihološka, sociološka, antropološka i ekonomska razmatranja. Koje su to aktivnosti koje su uključene u proces razmatranja i odlučivanja i kakav uticaj izbor potrošača ima u smislu realnog business-a? Koja sredstva se koriste u tom procesu?

Analitičari se slažu da klijenti ne kupuju proizvode ili usluge, nego benefite ili korisnost koju mogu dobiti posedovanjem tog produkta. Ali da li to znači da različite korisnosti se nude različitim ciljnim grupama? Da bi bili uspešni u poslovanju, neophodno je pored zvaničnih statističkih podataka

³ Marušić Mira, Prebežac Darko, "Istraživanje turističkih tržišta", Zagreb, 2004.

⁴ Maričić Branko, „Ponašanje potrošača“, Beograd, 2002.

⁵ Vasiljev Stevan, Trifunović Ljubomir, "Marketing", Bijeljina, 2006.

razmatrati i iskustva klijenata kao i njihove osećaje. I jedan i drugi aspekt je podjednako važan za determinisanje adekvatne ponude. Neophodno je sagledati sve moguće demografske trendove, lične i grupne uticaje, motivaciju, znanje, nauku o promeni potreba, način života klijenata i uključiti ih u analizu da bi se definisala adekvatna strategija nastupa na tržištu.

Naravno da tu ima i etičkih pitanja poput ovog: da li kompanije u stvari kreiraju potrebe ljudi vršeći jedan konstantan pritisak na potencijalne klijente?

Postoji čitava nauka o odabiru klijenata, ali mi ćemo se fokusirati na ekonomskim aspektima sa elementima socioloških.

Faze u donošenju odluke klijenta su:

- Prepoznavanje potrebe
- Informisanje: interno i eksterno
- Pravljenje užeg odabira mogućih opcija
- Krajnje odlučivanje koje uključuje i mogućnost da se odustane od nabavke
- Korišćenje produkta ili usluge
- Analiza sopstvenog zadovoljstva.

I na kraju se nameće veoma bitno pitanje svakog klijenta: da li je doneo racionalnu odluku, da li je podlegao uticaju okruženja ili prodavca?

Nijedna studija ne može odgovoriti na ovo pitanje, jer je to stvar osećaja da se čini ili ne čini „prava stvar“.

1.2.1. Ekonomska razmatranja

Izbor klijenta zavisi od:

- dohotka,
- cena,
- ukusa klijenta
- od pretpostavki o ponašanju, tj. klijenti biraju najbolje što mogu za sebe-maksimiziraju korisnost

Da bi klijenti mogli da biraju osnovni preduslov je da postoji snop dobara ili usluga i u tim uslovima osnovni problem svakog klijenta je koji snop odabrati?

Ukoliko pretpostavimo da su dohodak i cene fiksirane, tada izbor zavisi:

- budžetskog ograničenja
- preferencija klijenata

Dalje, pošto budžetsko ograničenje opisuje različite snopove koje klijent može sebi priuštiti, odnosno pokazuje maksimalnu količinu jednog dobra ili usluge koju može kupiti u situaciji ako je kupljena određena količina druge usluge, a imamo fixiran dohodak, taj segment ograničenja nema bitnu ulogu u izboru. Na taj način, dolazimo do ključne komponente: preferencija klijenata.

Klijenti mogu rangirati snopove dobara ili usluga obzirom na zadovoljstvo ili korisnost koju im pružaju i pri tome korisnost ne mora biti kvantitativno izražena, dovoljno je moći napraviti poredjenje.

Potrošači biraju snop usluga koji sebi mogu priuštiti i koji maksimizira korisnost.

2. KRIZA I PROMENE PONAŠANJA U USLOVIMA KRIZE

2.1. Definicije krize

Ne postoji univerzalna definicija krize. Različiti autori stavljaju akcenat na različite elemente u smislu: vremenskog pritiska, kritičnih tačaka koje dovode iz stanja stabilnosti u stanja nestabilnosti, iznenadnog i neočekivanog pojavljivanja do momenata kritičnih izbora. Ipak, sve definicije u sebi nose jednu zajedničku dimenziju, da krize nose u sebi i jednu pozitivnu mogućnost za napredak a ne samo razarajuće elemente.

Kada govorimo o tipovima krize, integrišući različite stavove dolazimo do nekoliko najčešće spominjanih:

- Konvencionalne-predvidive i na njih je moguće uticati

- Neočekivane-teško ih je predvideti, ali je moguće uticati na njih
- Neukrotive-moguće ih je predvideti, ali je teško uticati na njih pošto imaju globalne konsekvence
- Fundamentalne- veoma teško predvidive i skoro je nemoguće se boriti protiv njih.

Pored ove podele za razumevanje ovog rada smatramo da treba istaći i podelu organizacionih kriza na:

- Brze, iznenadne krize koje mogu da budu brutalne, specifične koje se ogledaju u jednom ili malom broju događaja⁶
- Kumulativne – rastu progresivno, unutar i spolja u odnosu na organizaciju, vremenski su zavisne i ponekad ih je veoma teško detektovati, jer se ne manifestuju u startu jasno i mogu biti rezultat različitih faktora.

2.2. Promene u uslovima krize

U uslovima krize se manifestuje krizni management, čiji napori su usmereni ka sistemu koji mora ostati integrisan i uslovima krize. Da bi se kriza spremno dočekala neophodno je promovisati promenu strategije, misije i vizije kompanije u izmenjenim uslovima. Treba jasno reći šta je cilj i komunikacijom sprečiti konflikte ili ovladati njima ako se pojave. Spremnosti za promene, kriza se pretvara u priliku za poboljšanje, oblikovanje novih strategija i rešavanje problema koji su bili ranije odlagani.

Sušтина je krizu doživeti kao promenu, jednu u nizu. Naravno, promenama se odupiru subjekti koji su im izloženi. Kao i sve novine, potrebno je vreme i određeni efekti da bi bili prihvaćeni.

Kriza dovodi i do promena u ponašanju klijenata tj. onih ka kojima su usmerene aktivnosti kompanija. Da bi promenjena strategija imala odgovarajući efekat, neophodno je pre njenog definisanja, istražiti promene u načinu određivanja potreba klijenata, odnosno promene u ponašanju klijenata.

Već je navedeno da potrošači biraju snop usluga koji sebi mogu priuštiti i koji maksimizira korisnost. Ovde treba navesti ključnu činjenicu a to je da maksimiziranje korisnosti nije isto što i maksimiziranje bogatstva. Da li ovo važi i uslovima krize u finansijskom sektoru? Da li je povećani nivo štednje u odnosu na ulaganje znači odstupanje od ovog principa? Ono što je sigurno je da se povećava nesklonost riziku i da u okviru toga treba tražiti rešenja za nove produkte koji će biti aktuelni u kriznim vremenima.

3. IMPROVIZACIJA KAO ODGOVOR NA KRIZU I MOGUĆA REŠENJA

„ Ništa nije sigurno u borbi na moru“

Vice admiral H.Nelson (1758-1805.)

Ovaj moto se može primeniti i na krizu jer se mnoge aktivnosti ne mogu unapred planirati i delovanje bez prethodnog planiranja je neophodno. Bez improvizacije krizni management gubi fleksibilnost u suočavanju sa promenjenim uslovima delovanja. Redosled aktivnosti je sledeći:

- sagledavanje novih uslova na tržištu
- promenjeni zahtevi klijenata u skladu sa promenama njihovih potreba u izmenjenim uslovima
- približavanje novih produkata i zahteva klijenata u uslovima krize

U međunarodnim kompanijama u uslovima krize dolazi do jedne dodatne prednosti koju treba koristiti, a to je povezanost kompanija unutar grupacije i obezbeđivanje većih pokrića na ovoj osnovi.

Nesklonost riziku raste, ali raste i potreba većih pokrića. Konkretno, nametanjem klijentima kod onih specifičnih produkata kod kojih dolazi do izražaja snaga grupe (porodice) sa velikim pokrićima, koje se može obezbediti zajedničkim učešćem više preduzeća iz više različitih zemalja, a pripadaju istoj grupaciji. Klijent dobija ono što odgovara njegovim zahtevima, a kompanija povećava disperziju

⁶ Peter Hwang, David Lichtenhal, "Anatomy of Organizational Crises", Journal of Contingencies and Crisis Management, Blackwell, 2000

rizika u skladu sa konstatacijom da raste nesklonost riziku. Na primeru osiguranje se može zapaziti da u uslovima otežanog finansiranja su otežana i veća pokrića zbog straha od štetnih događaja, ali stavljanjem u fokus upravo toga dolazi do izražaja komparativna prednost međunarodnih kompanija. Na ovaj način se zadržavaju postojeći klijenti i pridobijaju novi stavljanjem u focus onoga što predstavlja osnovni zahtev klijenata. Upravljajući izmenjenim potrebama klijenata u uslovima krize, kompanija stiže i određene prednosti u odnosu na konkurentna preduzeća, pa u tom kontekstu krizu može da doživi kao šansu za obezbeđivanje većeg tržišnog učešća.

Tržište osiguranja funkcioniše u uslovima krize u suženom prostoru, jer osiguravajuće kompanije štede svoje resurse namenjene stvaranju novih proizvoda. Znajući da prihodovna strana bilansa uspeha zavisi od prihoda iz osiguranja i od prihoda iz plasmana najčešća strategija osiguravajućih kompanija u kriznim situacijama je pokušaj povećanja prihoda iz osiguranja i to po osnovu obaveznih vrsta osiguranja i vezanih bankosiguravajućih proizvoda. Međutim, to je najčešća greška koju osiguravajuće kompanije mogu da načine zbog velike konkurentske borbe na malom tržišnom prostoru. Upravo zato poseban aspekt posmatranja krize i kriznog managementa je potreba stimulisanja štednje na globalnom nivou, kao i na nivou pojedinca. Takođe, sa jačanjem svesti o potrebi štednje, osiguravajuće kompanije treba jasan fokus svojih aktivnosti da stave na mešovita osiguranja života sa elementima štednje. Njihova najveća šansa je u činjenici da trošak promotivnih aktivnosti nije neophodan zbog indirektno promocije i isticanja važnosti štednje, a sa druge strane njihova multinacionalnost im omogućava da primene odgovarajući program osiguranja života koji je već primenjen u nekoj od kompanija ili zemalja grupacije.

Razmatrajući moguća rešenja u uslovima krize ne treba zaboraviti i izmenjene uslove u odnosima osiguravača i reosiguravača. Krizni management u multinacionalnim osiguravajućim kompanijama bi trebalo da obezbedi bolje ugovore sa reosiguravajućim kompanijama na bazama ekscedentnog reosiguranja. Na taj način osiguravajuće kompanije za sebe obezbeđuju mogućnost da predaju reosiguravaču samo znatne delove lošijih rizika, dakle da obezbede selekciju ustupanja delova rizika. Odnosi sa reosiguravačima predstavljaju važan aspekt kriznog managementa osiguravajućih kompanija uzimajući u obzir uzročnost i cikličnost kretanja u odnosima između osiguravača i reosiguravača.

4. ZAKLJUČAK

Globalna ekonomska kriza finansijskih sistema u svom nastajanju, kao i u definisanju mogućih rešenja ima pojedinca i njegove potrebe. One se baziraju pre svega na racionalnom donošenju odluka. Ne zanemarujući individualnost svakog pojedinca, zajednički sadržalac svakog donošenja odluke je izbegavanje gubitaka ili njihovo smanjenje i posledično tome, povećanje mogućih dobitaka.

Najopštije posmatrano, krize se definišu kao prelazak iz stanja stabilnosti i očekivanog u stanje nestabilnosti i neočekivanog. Samim tim, menja se i ponašanje klijenata u ovakvim uslovima. Ipak, zadržava se osnovni koncept donošenja odluka klijenata – maksimiziranje korisnosti.

U datim uslovima funkcionisanja nameće se potreba za improvizacijom kao mogućim rešenjem. Osiguravajuće kompanije kao značajan deo finansijskih tržišta u ovim specifičnim tržišnim okolnostima svoju šansu moraju da traže u razvijanju kreativnosti i smanjenju troškova.

Multinacionalne osiguravajuće kompanije kroz svoju mrežu povezanih preduzeća u više zemalja, mogu da obezbede svojim klijentima veća pokrića od kompanija koje posluju samo na svom domicilnom tržištu. U takvim situacijama dolazi do izražaja finansijska stabilnost i likvidnost cele grupacije, što može da anulira negativne efekte na lokalnim tržištima. Multinacionalnost osiguravajućih kompanija, sa druge strane, može da pomogne i u kreiranju novih proizvoda na lokalnim tržištima, koji su već stvoreni na nivou grupacije. Promovisanje štednje kao dominantnog obrasca ponašanja nameće potrebu za plasiranjem novih programa mešovitog osiguranja života sa elementima štednje, pa tako međunarodne osiguravajuće kompanije mogu da koriste već stvorene proizvode iz zemalja grupacije, bez dodatnih troškova. Na kraju, ali ne manje bitno, osiguravajuće kompanije u izmenjenim uslovima za sebe mogu da obezbede i bolje reosiguravajuće ugovore na bazi ekscedentnog reosiguranja.

LITERATURA

1. Drucker Peter, *Moj pogled na menadžment*, N.Sad, 2006.
2. Kotler Filip, *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Novi Sad 2003.
3. Maričić Branko, *Ponašanje potrošača*, Beograd 2002.
4. Mitroff Ian, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. Saranac lake, NY, USA: AMACOM, 2000, p. 1-51.
5. Morris Theresa, *Internal and External Sources of Organizational Change: Corporatae Form and the Banking Industry*. Sociological Quarterly; Feb2007, Vol. 48 Issue 1, p119-140
6. Regester, Michael. *Risk Issues and Crisis Management*, London, Kogan Page, limited 2005. p 196-208.
7. Rosenthal Ulix, *Managing Crises: Threats, Dillemas and Opportunities*. Charles C. Thomas: Springfield, IL.
8. Vienna Insurance Group, *Annual Reports*, Vienna, 1994-2009