

**Izvorni naučni članak**

**UDK 336.763.1:004**

## **KONKURENTSKE PREDNOSTI UPOTREBE CRM METODA U ODNOSU SA KLIJENTIMA**

**Doc. dr Željko Vojinović,**

Nezavisni univerzitet Banja Luka

**Dr Dragan Vojinović**

Komercijalna banka Banjaluka

**Apstrakt:** U savremenim uslovima poslovanja osnovni parametar uspješnosti, jeste kvalitetan i dugotrajno održiv odnos sa klijentima. Zadovoljstvo potrošača, ostvareno kvalitetnom poslovnom saradnjom, preko dobrog poznavanja njihovih potreba i njihovog zadovoljenja, poznavanje njihovih navika i želja, predstavlja osnovnu polugu ostvarivanja dugoročne lojalnosti. Za finansijske institucije, prvenstveno one koje imaju komercijalnu osnovu privređivanja i marketinšku orijentaciju, upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) predstavlja osnovnu strategiju poslovanja.

Tehnološka revolucija izražena u snažnom razvoju i napretku kompjuterske i računarske tehnologije, upotrebi inovativnih komunikacija, primjeni mobilne tehnologije i interneta izmijenila je tradicionalni način poslovanja i dovela do uspostavljanja novih ekonomskih principa i zakonitosti.

Poslovanje i komuniciranje zasnovano na pisanoj dokumentaciji ustupilo je mjesto elektronskom poslovanju, gdje je pored elektronske trgovine, poslovne inteligencije, upravljanja lancem snabdijevanja i planiranja izvora preduzeća; upravljanje odnosima sa potrošačima najznačajniji elemenat.

**Ključne riječi:** *finansijske institucije, potrošač, marketing, tehnologija, strategija, internet.*

### **COMPETITIVE ADVANTAGES OF CRM METHOD USAGE IN RELATIONSHIP WITH CLIENTS**

**Abstract:** In modern business environment the main success parameter is high-quality and long-lasting client relationships. The basis for realisation of long-lasting loyalty is consumers' satisfaction realised through high-quality business cooperation and knowing the customers needs and the fulfilment of those needs, their habits and wishes. For financial institutions, primarily for those with commercial basis of economy and marketing orientation, customer relationship management is the basic business strategy. Technological revolution based on computer technology development, usage of innovative communication as well as mobile technology and the Internet, changed traditional business methods and created new economic principal and laws.

Business and communication based on written documentation is replaced with electronic business. The most important element of electronic business is customer relationship management, together with the other important elements: electronic commerce, business intelligence, supply chain management and enterprise resources planning.

**Key words:** *financial institutions, customer, marketing, technology, strategy, the Internet.*

## Uvod

CRM predstavlja novu oblast menadžmenta sa orijentacijom na strategiju razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Ovaj koncept se u velikoj mjeri oslanja i poklapa sa *relationship* marketingom, ali postoje i suštinske razlike.

Tehničko-tehnološke inovacije, a posebno razvoj informacionih tehnologija i računarsko-kompjuterske tehnologije doveli su do promjena u životu pojedinaca, svijeta oko nas, pa tako i poslovnog okruženja, što je izazvalo promjene u načinu obavljanja poslovnih transakcija i promjeni pozicije kupaca u lancu vrijednosti. Problem razvoja i održavanja dugoročnih odnosa sa potrošačima CRM analizira dublje, uzimajući u obzir sve interne i eksterne elemente koji se dotiču ovog problema.

Svrha CRM koncepta je omogućavanje efikasnijeg ostvarenja realizacije zadate poslovne strategije i ciljeva kroz sagledavanje potreba potrošača. CRM kao koncept predstavlja usklađivanje poslovnih strategija, strukture organizacije institucije, ponašanja, prikupljanja, obrade i korišćenja informacija, sa ciljem da se u svim dodirnim tačkama sa klijentima zadovolje njihove potrebe i time ostvari poslovna korist i dobit. Ovakva strategija, koja klijenta stavlja u centar poslovnih događaja i aktivnosti, rješava nedoumice institucija po pitanju ko su im klijenti, koliko ih imaju i koji su najvrijedniji.

Pristup tržištu i potrošaču, marketinškim metodama više nije moguće provoditi bez primjene informaciono-komunikacionih tehnologija, što je dovelo do značajnih promjena u primjeni marketinga, procesu planiranja, izrade strategija i njegovog razvoja. CRM koncept je sklop mogućnosti institucija, metodologije pristupa i svrsishodne primjene tehnologije, što omogućava komercijalno funkcionisanje institucija.

Putem informaciono-komunikacionih tehnologija, a posebno interneta, omogućena je direktna veza korišćenjem računarske mreže, ponude i potražnje. To znači da kupci u svako doba dana i noći imaju dostupnu ponudu dobavljača, mogućnost odabira i kupovine proizvoda ili usluga, postavljanja upita i vršenja plaćanja i to sve bez direktnog fizičkog kontakta, ne napuštajući svoje radno mjesto ili dom. Prodavci, sa druge strane, imaju mogućnost pružanja dvadesetčetvoročasovne *online* ponude prilagođene kupcu i dostupne u svakom trenutku, na svakom mjestu, opsluženom računarskom opremom.

CRM, je kao što smo već naveli, segment elektronskog poslovanja. Za marketinški orijentisane institucije, CRM – upravljanje odnosima sa potrošačima, predstavlja primjenu razvijenih informatičkih tehnologija u prikupljanju i korišćenju informacija i podataka o potrošačima sa ciljem upoznavanja i vrednovanja njihovih potreba, želja, navika, običaja i motiva koji dovode do preferencija prema određenim dobavljačima. Pojavom CRM koncepta, došlo je do razvoja i pojave na tržištu programskih paketa koji podržavaju primjenu CRM strategije, koji omogućavaju da ovaj sistem postane u velikoj mjeri automatizovan, ne samo u pružanju informacija, već i da služi kao osnov i značajna podrška kod donošenja odluka i određivanja i definisanja tržišnih pozicija. To nije samo primjena tehnologije, već i korjenita i suštinska promjena u filozofiji institucije kod pristupa potrošaču. Većina privrednih subjekata koncept upravljanja odnosima sa potrošačima primjenjuje i počinje da koristi zadnjih desetak godina. Industrija finansijskih usluga u ovim procesima i po kvalitetu i po kvantitetu otišla je najdalje.

Korišćenje CRM koncepta ima višestruke ciljeve:

- identifikacija klijenata,
- segmentacija klijenata prema njihovim potrebama i mogućim vrijednostima za instituciju,
- uspostavljanje kvalitetne i održive interakcije sa klijentima,
- stvaranje organizacije okrenute prema klijentu,
- prilagođavanje proizvoda i usluga klijentima i njihovim potrebama.

Uvođenje CRM nije tehnološko opremanje i primjena tehničke logistike u finansijskim institucijama, već promjena u pristupu i načinu razmišljanja svih zaposlenih od najviše rangiranih menadžera do izvršnih operativnih radnika. To je danas i najveći problem i ključ uspjeha onih koji su se odlučili za primjenu ovog koncepta. Upravljanje odnosima sa potrošačima je marketinški proces (marketing jedan prema jedan) koji usmjerava poslovnu orijentaciju preduzeća prema individualnom potrošaču. U osnovi CRM koncepta leži jednostavna ideja, a to je „različito tretiranje različitih potrošača”.

Za finansijske institucije, prvenstveno one koje imaju komercijalnu osnovu stvaranja prihoda i dobiti, CRM predstavlja primjenu tehnologije u odnosima sa klijentima. Djelovanje finansijskih institucija odvija se i vrednuje na finansijskim tržištima, kao elementima finansijskog sistema. Ova tržišta su pod uticajem promjena koje su direktno izazvane razvojem finansijskih instrumenata i institucija. Korjenite promjene u pružanju finansijskih usluga na ovom području desile su se zadnjih godina i one se niti hoće niti mogu zaustaviti. Potencijal tehnologije su dobro iskoristile marketinški orijentisane, inovativne i „hrabre“ institucije, koje mogu da ostvare dovoljan stepen promjena i da na „top listu“ prioriteta stave elektronsko poslovanje.

Uspostavljanje interakcije između finansijske institucije i klijenta počinje i zasniva se na razmjeni informacija i uspostavljanju međuzavisnog odnosa, iz koga obje strane uče, bez obzira na to o kojoj vrsti usluga se radi. Finansijske institucije crpe informacije iz ovih odnosa, angažuju ih u analizi budućih nastupa prema klijentu, stvarajući time osnovu za njegovu dugoročnu lojalnost.

Pri svakoj sljedećoj interakciji institucije su „bliže“ klijentovim potrebama i željama. Komunikacija postaje dublja i prisnija, nove informacije se nadovezuju na već postojeće i time poznavanje klijenta postaje sve detaljnije. Primjenom koncepta CRM-a proizvodi i usluge finansijskih institucija postaju sve vrednije za klijenta, što dovodi do povećanja interakcija i transakcija.

Sve finansijske institucije nastoje da svim raspoloživim agregatima privuku što veći broj klijenata i omasove svoju bazu potencijalnih kupaca. Raspoloživom tehničkom opremom i instalisanim operativnim programima informacije se pohranjuju i analiziraju. Pored ovih informacija mogu da se prikupe podaci i o klijentima koji nisu u internoj bazi, preko drugih institucija kao što su: statistički zavodi, centralna banka, privredne komore, poreske uprave, berze i druge konkurentske institucije.

Sve ove institucije objavljuju putem interneta, sajtova i drugih vidova komunikacije informacija i podatke, bilo što im je to djelatnost, obaveza ili marketinški potez, koje su uvijek dostupne. Interne i eksterne baze podataka daju dovoljnu osnovu da se na brz i relativno jeftin način, uz pomoć tehnologije identifikuju potrošači.

Prilagođena baza podataka djelatnosti pojedinih finansijskih institucija omogućava da se kvalitetno i brzo odredi vrijednost klijenta u zavisnosti od njegovih potreba i njegovih mogućnosti. Pretpostavka je da ne postoje dva ista klijenta. Računarska oprema omogućava da se na zadate vrijednosti i kriterijume ocjenjivanja vrijednosti klijenata izdvoje oni čije karakteristike to zadovoljavaju.

U vremenu masovnih podataka i velikom broju učesnika transakcija (filijala jedne komercijalne banke u gradu sa cca 30.000 stanovnika ima par hiljada tekućih računa) ovo donosi uštedu u vremenu i troškovima i što je još značajnije veliku prednost u konkurentskoj borbi za klijenta. Preteču ovakve CRM strategije nalazimo prije masovne industrijalizacije i globalizacije u malim uslužnim radnjama koje su direktno primjenjivale koncept brige o potrošaču. Znali su njihove navike, potrebe, motive i tome su prilagođavali svoje proizvode i usluge uz stvaranje intimnog i prisnog odnosa povjerenja sa potrošačem. Danas je to preuzela tehnika, koja jednim klikom „miša“ prikaže kompletne podatke o klijentu koje treba da znamo, iako nam lično i ne mora biti poznat.

Odnosi sa potrošačima u procesu prodaje usluga i zadovoljenju njihovih potreba mogu da se odvijaju na dva načina. Prvi je direktni fizički kontakt između potrošača i prodavca, a drugi je putem tehničko-

tehnoloških rješenja. Direktni fizički kontakt je ograničen i vremenom i prostorom i može se odvijati samo na organizovanim prodajnim mjestima. Drugi način je, bez ograničenja vremena i prostora, moguć gdje god postoji podrška tehnike. Rezultat praktičnosti tehnologije je u zadovoljstvu kupaca i efikasnosti ponuđača.

Implementacija određenih projekata u održavanju interakcija sa kupcem u direktnoj je zavisnosti od eksternih podataka. Primjer je uspostavljanje mreže bankomata i POS terminala. Sa jedne strane imate neminovne troškove i očekivani prihod, a sa druge strane zadovoljstvo kupca da mu je njegov novac putem elektronskog poslovanja uvijek dostupan. Interakcija sa kupcima je imperativ posmatrano kratkoročno i dugoročno.

Savremene informacione tehnologije omogućavaju da se model CRM-a primjenjuje i u malim i u velikim sistemima. Postavljanje organizacije finansijske institucije mora biti okrenuto prema tržištu i identifikovanju vrijednosti ciljnih klijenata, kako bi im se što više približili svojim proizvodima i uslugama. Implementacija CRM-a je proces koji traje i za koji se ne može reći da je ikada završen u cjelosti. Potrebe korisnika se mijenjaju i povećavaju sa razvojem i mogućnostima tehnologije. Finansijske institucije moraju pratiti trendove kretanja u okruženju i prilagođavati im se kroz primjenu adekvatnih poslovnih strategija.

Efikasnost CRM procesa, koji treba da budu integrisani kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima, podrazumijeva:<sup>64</sup>

- identifikaciju faktora koji doprinose uspješnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse u odnosima sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rješenu potencijalnih problema potrošača,
- preporuku rješenja za potrošače koji imaju žalbu za proizvod/uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

## 1. Komponente CRM-a

Proces uspostavljanja CRM-a u preduzećima zahtijeva precizno utvrđivanje aspekata poslovanja, definisanje poslovnih strategija i poslovnih ciljeva, tržišne ciljeve, informacije koje treba prikazati potrošačima, karakteristike i vrijednost potrošača, predviđene efekte CRM-a i spremnost da se on prihvati i provodi. Automatizovani CRM sastoji se iz tri komponente, koje su međusobno povezane, katkad isprepletano djeluju i nadopunjuju se. Govorimo o operativnom, analitičkom i

---

<sup>64</sup> [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org).

kolaborativnom CRM-u. I, kada je u primjeni samo jedan od ova tri elementa, i tada govorimo o strategiji CRM-a, odnosno upravljanju odnosima sa potrošačima.

Operativni CRM prikuplja podatke, skladišti ih i sortira preko programa za praćenje klijenata. Možemo to objasniti na primjeru vođenja tekućih računa klijenata banaka, gdje se kod identifikacije vlasnika računa na računaru pojave svi podaci povezani sa imaoцем računa, valutu i iznos sredstava, sve finansijske promjene u prethodnom periodu, po iznosu, vremenu i mjestu promjene. Tu su i podaci o korišćenju ostalih usluga banke kao što su dozvoljeni limit za ulazak u „crveno”, posjedovanje platnih i kreditnih kartica.

Kolaborativni CRM uspostavlja interakcije sa klijentima putem raspoložive medijske mreže za ekonomsku propagandu. Upoznavanje klijenata sa ponudom finansijske institucije vrši se marketinškim pristupom koristeći sve pogodnosti napredne tehnologije. Koriste se i lični kontakti, telefon, *e-mail*, internet, pošta i specijalizovane institucije za propagandu. Kolaborativni CRM je u funkciji komunikacije prema klijentu, dok se njihova reagovanja i odgovori registruju putem operativnog CRM-a.

Analitički CRM predstavlja bazu podataka prikupljenih iz internih i eksternih izvora. Na osnovu ekspertnih analiza tih baza podataka kreiraju se stavovi o klijentima, o svakom pojedinačno, njegovim potrebama, a sve u cilju razvoja interakcijskih odnosa na kvalitetnim osnovama.

Analitički CRM je najkompleksniji, najsloženiji i najodgovorniji dio sistema CRM-a. Razvoj uspješnih odnosa sa potrošačima, a time i uspjeh koncepta CRM-a zahtijeva da se svi elementi institucije ukomponuju u jednu cjelinu. Osnovne elemente predstavljaju:

- prilagođavanje i usmjeravanje ponude definisanim tržišnim segmentima,
- razumijevanje tržišta i potrošača i
- osvajanje i zadržavanje potrošača.

## **2. CRM strategije**

Strukturalni pristup posmatranju razvoja poslovnih modela i strategija u radu finansijskih institucija pokazuje njihovo strateško prilagođavanje prema klijentu putem poslovne filozofije oslonjene na marketinške funkcije. Rad finansijskih institucija zasnovan je na pružanju usluga, što u tržišnim procesima zahtijeva pristup koji se zasniva na specifičnostima usluga. Pružena usluga klijentu-potrošaču pruža korist ili daje određenu vrijednost bez čega nema njene ekonomske kategorije.

Tržišna orijentacija svih privrednih subjekata koji se bave uslugama, prvenstveno u sektoru finansija, vidimo, bazira se na marketinškim principima odnosno na potrebama potrošača. Vremenom dolazi do promjena u poslovnim modelima i nastupu na tržištu, međutim, istovremeno dolazi do kvalitetnih pomaka kod potrošača u obrazovnom,

intelektualnom i zahtjevnom smislu. Posebnu ulogu u ovim procesima promjena i kod proizvođača i kod korisnika usluga odigrale su tehničko-tehnološke inovacije prvenstveno u uspostavljanju odnosa među potrošačima i proizvođačima usluga i upravljanja tim odnosima i postizanjem određenog nivoa kvaliteta tih odnosa.

Elektronsko poslovanje kao produkt tehničko-tehnoloških inovacija omogućava vršenje transakcija na savremeniji, brži, efikasniji i jeftiniji način. Najznačajniji segment elektronskog poslovanja, pored elektronske trgovine poslovne inteligencije, upravljanja lancem snabdijevanja i planiranja izvora preduzeća, vidjeli smo, predstavlja CRM – upravljanje odnosima sa potrošačima. Za finansijske institucije, prvenstveno za one koje imaju komercijalnu osnovu ostvarivanja prihoda i dobiti, imaju marketinšku orijentaciju, CRM predstavlja primjenu tehnologije u odnosima sa klijentima.

CRM predstavlja primjenu tehnologije u radu i postupku sa klijentima u cilju upoznavanja njihovih potreba, želja, navika, motiva i običaja koji će dovesti do stvaranja održivog, kvalitetnog odnosa finansijskih institucija i njihovih klijenata. Orijetisanost CRM-a usmjerena je prema klijentu – potrošaču kao primarnom subjektu tržišnih transakcija. Usluge moraju biti prilagođene posebnim karakteristikama svih konzumenata, što je danas omogućeno razvijenom bazom podataka koji se selektivno prikupljaju, skladište i analiziraju u prilagođenim softverima. Poslovna strategija je planirani, racionalno osmišljen čin privrednih subjekata izgrađen na bazi analize prethodnih poslovnih rezultata i zacrtanih ciljeva za budući period.

U industriji finansijskih usluga kod uvođenja i korišćenja strategije CRM-a možemo definisati određene strategije:

- fokusiranje na klijenta i stvaranje pozitivne klime,
- uspostavljanje odnosa sa klijentima,
- profit kao glavna mjera za uložene napore,
- segmentacija klijenata i verifikacija najvrijednijih.

Provođenje strategija zahtijeva:

- integrisanje komunikacije sa klijentima putem različitih kanala,
- identifikaciju tržišne pozicije,
- primjenu marketing koncepta u domenu pružanja usluga,
- upravljanje vrijednošću klijenata putem diferenciranog pristupa,
- upravljanje informacijama, kanalima informacija i kvalitetom usluga.

Finansijske institucije koriste tehniku CRM-a kako bi realizovale različite strategije koje možemo formulisati u više koraka:

### ***Priprema izvršilaca za CRM viziju***

Važan elemenat je dobiti podršku top menadžmenta koji vodi CRM inicijative sa ciljem obezbjeđenja da planirana strategija ne završi „u

budžaku“. Ideja, kako god bila kvalitetna, sama po sebi nije dovoljna. Uvođenje nove tehnologije mijenja jednako i unutrašnju i vanjsku strukturu poslovanja.

Prve promjene dešavaju se unutar institucija na način na koji se konstruiše lanac vrijednosti. Internet i njegova upotreba smanjuju troškove i povećavaju dostupnost informacija klijentima, što će sigurno „ohrabriti“ menadžment. Pristup vremenskoj kategoriji razvijanja strategija je izuzetno važan, jer pod uticajem konkurencije može doći do stihijskog djelovanja. Promjene se i pod uticajem razvoja tehnologije brzo dešavaju, a koncipirana, sveobuhvatna strategija može da iskoristi sve komparativne prednosti u praktičnoj primjeni, uz optimalno angažovanje svih kapaciteta. Osnov svega je ipak promjena „razmišljanja“ prvenstveno kod menadžmenta u čijim rukama je moć donošenja odluka.

### ***Izbor ključnih poslovnih aktivnosti***

U svijetu finansijskih usluga malo toga miruje. Ključne aktivnosti su one koje utiču na svakodnevno poslovanje i preko kojih preduzeće djeluje na vanjsko poslovno okruženje sa percepcijom na pozitivne poslovne rezultate i stabilnost u dužem vremenskom periodu. One mogu da se odnose na probleme sa proizvodima i uslugama, odnosima sa konkurencijom, marketingom usluga, istraživanjem i analizom klijenata.

Finansijske institucije i kompanije često se opredjeljuju za uvođenje složenog i sveobuhvatnog CRM programa sa kvalitetnom i skupom tehničkom podrškom. Ovo ne mora da garantuje uspjeh. Važno je odrediti prioritete među identifikovanim aktivnostima i zadacima.

Osnovni elementi su dobit i očekivano vrijeme za njeno ostvarenje. Mora se postići brzi uspjeh uz dugoročni razvoj mogućnosti, što će dati podstrek svim angažovanim na ovim projektima i opravdati njegovu egzistenciju. Sve aktivnosti pojedinačno nose određeni utrošak i istovremeno doprinose ostvarenju poslovnih rezultata. Vrijednost rezultata pojedinih aktivnosti mora biti podređena kompletnom uspjehu zacrtanih poslovnih rezultata, pa makar u pojedinim slučajevima imali veći trošak od ostvarenog prihoda. Postoji i problem vrednovanja provedenih aktivnosti. Kod nekih je to teško ili skoro nemoguće definisati.

### ***Utvrđiti mogućnosti CRM tehnologija***

Informacione tehnologije imaju presudan značaj za finansijske institucije u pružanju finansijskih usluga, ali su one ipak samo sredstvo. Mogućnost klijenata kod „samoposluživanja“, primjenom tehnika elektronskog poslovanja, može stvoriti i određene probleme. Upotreba tehnike i projektovanih procesa vrši se ipak preko ljudskih resursa. Upravljanje podacima, kao osnovom za uspjeh poslovnih procesa, vrši se na više načina: učitavanjem, sistematizacijom i analizom u svim segmentima instalisane mreže tehničkog sistema podrške. Procjene su da na uspjeh CRM inicijative utiču ljudi sa 50%, zatim procesi sa 30% i tehnologija sa 20%.



Uticaj zaposlenih je od presudnog značaja, te prema ovome interna motivacija i adekvatna satisfakcija prema uložnim naporima i ostvarenim rezultatima zaposlenih pojedinaca ima presudnu ulogu. Ljudski faktor je taj koji odlučuje o upotrebi tehnike. Angažovanje tehničke logistike predstavlja pored neophodnosti, svakako i trošak za svaku privrednu instituciju. Ako samo posmatramo stvarni, računski iskazan udio tih troškova u prihodu, onda imamo jednostavan problem za donošenje odluka o kupovini i nabavci tehničkih sredstava.

Putem tehničkih rješenja ostvarujemo interakciju sa potrošačima i zadovoljavamo njihove potrebe, te je od presudnog značaja prilagoditi tehnologiju i procese uslovima stvaranja i prodaje usluga sklonostima i mogućnostima potrošača i okruženja.

### ***Identifikovati problem ključnih ljudi***

Funkcionisanje poslovnog modela sa definisanim zadacima i ciljevima u uvođenju tehničko-tehnološke podrške počinje odabirom strategije koja će se primijeniti u budućem radu, te slijedi primjena određenog modela pristupa klijentima i potom kupovina opreme, preko koje će se programi poslovanja sprovesti.

Ostalo je najvažnije pitanje. Ko su ljudi koji će rukovoditi time i da li posjeduju određena iskustva u implementaciji ovakvih projekata? Određivanje ključnih ljudi po ovom pitanju se ne smije ostaviti za kraj. Institucije koje vrše promjene u oblasti upravljanja klijentima imaju tendenciju da prvo imenuju veliki dio tima i da mu prepuste razradu planova, jer od ljudi ne treba očekivati da sprovedu planove u čijem oblikovanju nisu učestvovali. Tu je potrebno izbjeći problem skepticizma zbog eventualnih ranijih neuspjeha CRM napora, nedostataka poznavanja IT sistema, izostanka saradnje između različitih odjela, itd.

### ***Razvoj tehničke podrške***

Infrastrukturni sistemi prisutni su u svim finansijskim institucijama i grade se na postojećoj opremi. Povećana potreba raznih informacija, njihova analiza, čuvanje, korišćenje i razmjena između različitih odjela, unutar institucije, zahtijeva složeniju tehnologiju kojom se može ostvariti CRM vizija. Izgrađenost tehničkih atributa u konkurentskim institucijama je osnovni minimum koji se mora pratiti kako se ne bi izgubila tržišna pozicija. Konzumenti usluga permanentno jačaju svoju tehničku osnovu i na taj način dolazi do povećanja njihovih kriterija za odabir usluge. U sektoru finansijskih usluga jaka je zakonska regulativa, gdje se određenim sistemima i uz pomoć računskih centara prate sve transakcije, a svaka finansijska institucija je dužna da svoje tehničko-tehnološke sisteme i način poslovanja prilagodi i tome.

### ***Elementi poslovnog procesa i njihove sličnosti i razlike***

Poslovni proces je složena kategorija koja uključuje pitanje vlasništva, ciljeve, sredstva, planove, programe, strategije i razvoj.

Potrebno je u potpunosti shvatiti specifičnosti svih ovih elemenata kako bi se mogla izvršiti procjena njihovog uticaja na definisanu strategiju. Poslovni proces se mora posmatrati u dužem vremenskom periodu, međutim, on se ipak zasniva na trenutnom radu koji u ukupno posmatranom periodu mora dati očekivani rezultat. Potrebno je i uspjeh i neuspjeh tj. i pozitivne i negativne trenutne rezultate staviti u realne okvire.

### ***Uticaj CRM-a na potrošače***

Zahtjevi potrošača i njihove potrebe predstavljaju osnov izgradnje CRM vizije. Marketinški pristup (interni i eksterni) uz poštovanje svih tržišnih zakonitosti trebalo bi da je osnov svih poslovnih poteza u sektoru finansijskih usluga.

Razmimoilaženje CRM inicijative sa vizijom klijenata bilo bi „pogubno“. Kreiranje usluga mora biti zasnovano na realno utvrđenim i analiziranim potrebama, a ne pretpostavljenim. Navodimo primjer *call* centara, bilo automatizovanih ili ne, gdje se prikupljanje informacija, njihovo skladištenje, obrada, prezentacija i korišćenje mora izgraditi u svrhu vrste i kvaliteta usluga prema odgovarajućim konzumentima.

### ***Obezbijediti posmatranje i preporuke CRM programa***

Aktivnosti na implementaciji CRM-a vršiti na osnovu odluka menadžera. Kao i svake druge poslovne aktivnosti CRM program potrebno je konstantno pratiti uz ocjenu uspjeha i izvještavanja onih koji donose odluke. Neophodno je, sistemom kontrole, utvrditi odnos uloženog i očekivanog.

CRM programi iziskuju troškove dok je, na drugoj strani, profit osnov svega. Finansijske institucije operativno rade i raspolažu sa mnoštvom podataka primjenom tehnike elektronskog poslovanja. CRM pristup čini poslovanje lakšim i bržim i manje opterećenim troškovima. Sistem prodaje i pružanja usluga omogućen je sa više kanala distribucije, informacije su konstantno dostupne, konekcija sa klijentima je jednostavnija i u i van radnog vremena. Svaku fazu ovog procesa potrebno je ponaosob analizirati, a ukupne rezultate usklađivati prema strateškim ciljevima.

### ***Stav menadžmenta***

CRM program nije konstantan. U cjelini i po elementima podložan je promjenama koje su katkad uslovljene internim, a katkad eksternim inputima. U bilo kojoj fazi primjene menadžmentu se, pored informacija koje se tiču kontrole i uspješnosti primjene programa, moraju dostavljati sve informacije i preporuke kako bi se moglo na vrijeme djelovati u implementaciji CRM strategije. Odlukama menadžmenta vrši se implementacija CRM programa i na osnovu njihovih stavova se pravi buduća strategija poslovanja.

### 3. CRM u bankarstvu

Koncept CRM strategije u bankama počinje utvrđivanjem modela ponašanja klijenta i definisanja njihovih mogućih potreba. Pretvaranje transakcija u relacije, odnosno u međuljudske odnose, predstavlja okosnicu upravljanja odnosima sa klijentima, koje je alat koji pomaže razvijenijim institucijama da ostanu usmjerene prema klijentima.

Pretvaranje transakcija u veze zahtijeva dobro poznavanje klijenata. Ovim banke, kao finansijske institucije, dobijaju potrebne informacije i stvaraju određeno iskustvo. Osnov upravljanja odnosima sa potrošačima u bankama, pored sistema CRM-a, predstavlja stav i motivisanost zaposlenih.

Na osnovu analize podataka o klijentima danas banke stvaraju proizvode i usluge, koje su zasnovane na potrebama klijenata, sa fokusom na profitabilnost po pojedinom korisniku proizvoda i usluga, kao optimum sa aspekta marketing aktivnosti. Konkurentski odnosi u ovom finansijskom sektoru kreću se suprotno od očekivanih i to u segmentu ostvarenja tržišnog učešća, kupovinom klijenata koji nemaju vrijednosti ili čak donose gubitke. Tu se radi o klijentima koji su nosioci rizičnih kreditnih plasmana, malog broja transakcija i koji će i za „stare” i za „nove” pružaoce usluga u kraćem vremenskom periodu stvarati loš poslovni rezultat.

Očekivana, buduća, vrijednost klijenata u ovim slučajevima je odlučujući faktor u odlučivanju banke za prihvatanje ovakvog komitenta. Moramo navesti da je u bankarskom sektoru definisana cijena proizvoda i usluga, prvi element od koga kreću klijenti u donošenju svojih odluka. Iako se čini da je tržište bankarskih proizvoda i usluga ujednačeno, kroz razne sektore ogledaju se različitosti pristupa klijentima putem svih poslovnih aktivnosti i zato je potrebno apostrofirati značaj upravljanja odnosima sa klijentima i vrijednošću klijenata.

Koncept upravljanja vrijednošću klijenata (*Customer Value Management – CVM*) trebalo bi da obuhvati:<sup>65</sup>

1. Identifikovanje ključnih momenata u svakoj fazi odnosa između snabdjevača i klijenata: na primjer kada klijent kontaktira *call* centar da bi se raspitao o nekom proizvodu, kada klijent dolazi u filijalu da bi otvorio račun ili izvršio transakciju. Identifikovanje se može sprovesti putem anketiranja klijenata (naročito kroz fokus grupe ili intervju) i *brainstorming*-om zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa klijentima. Svaka identifikovana oblast (npr. kod banaka: otvaranje računa, deponovanje i podizanje novca, kupovina dodatnog štednog proizvoda ili investicionog proizvoda, žalbe i sl.) treba da bude predmet intezivnog ispitivanja, jer postoje šanse da se dosta toga što se u realnosti dešava

<sup>65</sup> Plaster, G., Alderman, J., *Beyond Six Sigma – Profitable Growth Through Customer Value Creation*, John Wiley & Sons, 2006, str. 86.-88.

otkrije kroz ovakav proces. Potrebno je ispitati sljedeće stvari za svaki identifikovani momenat:

- relativna važnost ovog momenta u određivanju da li će klijenti kupiti/ostati,
- tekuća praksa – ne samo politika već i stvarna praksa u punom obimu (ne samo prosjek),
- percepcija klijenta, izuzeci i idealna vrijednost (po tipu),
- učinak konkurencije, koji se može identifikovati tržišnim istraživanjem ili tajnim kupovinama,
- učinak paralelnih industrija, odnosno preduzeća koja definišu očekivanja klijenata koji su predmet interesovanja same kompanije bez obzira na vrstu djelatnosti kojom se bave, npr. supermarketi,
- cilj kompanije odnosno koliko daleko ići da bi se došlo do idealne vrijednosti (ovo dijelom zavisi od učinka konkurencije i sopstvenih resursa).

2. Identifikovanje idealne vrijednosti ciljnih klijenata je poželjno tokom i kao rezultat ovih kontakata. Naravno ono se može realizovati prema vrsti klijenata. Na primjer: ako klijent započinje odnos dolaskom u filijalu, ciljna vrijednost može da bude brzo pružanje tačnih i jasnih informacija o mogućnostima koje mu stoje na raspolaganju, ušteda vremena klijenta i otklanjanje sumnje i neizvjesnosti. Vrste kontakata koji bi mogli da dođu u obzir su: prvi kontakt putem medija (na primjer: TV reklama, telefonski imenik, reklama u štampi); prvi direktni kontakt (na primjer: telefonski poziv – klijent poziva ili biva pozvan); pošta, filijala; sljedeći kontakt (na primjer: nakon popunjavanja obrasca, drugi telefonski poziv); dijagnostični rad (istraživanje, razgovor o mogućnostima, ponovno istraživanje itd.); popunjeni obrazac o otvaranju računa, prva i naredna kontratransakcija, prijem prvog i narednog izvoda; podnošenje žalbe; korišćenje bankomata, tražnja informacija o stanju; prijem pisma sa dodatnom ponudom.

3. Identifikovanje raskoraka između onog što kompanija trenutno nudi i šta klijent najviše vrednuje.

4. Definisane kapaciteta za prevazilaženje ovog raskoraka. Na primjer: u filijali se mogu uspostaviti kapaciteti koji se koriste za pružanje pravih informacija na prilagođen način.

5. Identifikovanje ljudi koji mogu da stvore taj kapacitet.

6. Procjene troškova stvaranja potrebnih kapaciteta i angažovanje ljudi koji to mogu obezbijediti u odnosu na dodatnu vrijednost koja se stvara i stavlja na raspolaganje klijentima, a zatim vrijednost (prihoda i profita) koje se mogu ostvariti od klijenata.

Upravljanje vrijednošću klijenata koristi se i za utvrđivanje kritičnih momenata tokom transakcijskih odnosa između banaka i klijenata, što se može iskoristiti za koncentraciju napora banke za stvaranje dodatne vrijednosti. Detaljno poznavanje i razumijevanje klijenata i načina na koji se motivišu na usluge određene banke pomaže u sljedećem:

- ciljno identifikovanje budućih potreba,
- efektivnija i efikasnija komunikacija sa sadašnjim i budućim klijentima,
- određivanje i izbor najatraktivnijih i najtraženijih usluga,
- planiranje marketing strategije, kako bi se ostvario maksimalan poslovni rezultat,
- razvijanje povjerenja klijenata i izgradnja dugoročnih poslovnih odnosa.

U bankarskom sektoru tehnička rješenja, njihov kvalitet i kapaciteti, stalno se mijenjaju i razvijaju i time direktno klijentima pružaju više alternativnih izbora i usluga i dobavljača. Ipak, u svemu ovome ključna je uloga bankarskih radnika koji ostvaruju direktne kontakte sa klijentima, koji moraju da upoznaju klijenta, shvate i razumiju njegove potrebe i da na osnovu toga pokažu i ostvare interesovanje za rješavanje njegovih sadašnjih i budućih potreba. U kontaktima bankarskog radnika i klijenata koji žele kreditni odnos pojavljuju se idealni momenti za potpuno upoznavanje klijenata i unapređenje prodaje.

Navešćemo samo neka pitanja iz prakse koja se postavljaju klijentima koji traže zajam:

- koje su potrebe i ciljevi,
- koji je odnos uloženi sopstvenih i kreditnih sredstava,
- koji su ciljevi u odnosu na moguće ostvarenje željene zarade,
- prethodno iskustvo vezano za korišćenje kreditnih sredstava,
- dosadašnji odnosi sa drugim bankama,
- vremenski rok trajanja zajma i planovi poslovanja u tom periodu.

Komuniciranje i razmjena podataka banke i klijenata može se odvijati u direktnom fizičkom kontaktu i putem interneta. Potrebna dokumentacija su obrasci koji klijentu mogu da se dostave elektronskim putem, a on na isti način da odgovori. Ovim putem, korišćenjem tehničke logistike, dolazi do znatne uštede vremena i za banku i za klijente.

Proces upoznavanja klijenta i određivanja njegove vrijednosti za banku, kao korisnika kredita, posmatra se dvostruko. Cilj svake banke je kvalitetan klijent koji će biti korisnik usluge i na osnovu čega će se ostvariti profit, jer banka zato i obavlja svoju djelatnost. Sa druge strane, takve transakcije i poslovni odnosi sa klijentima nose određeni rizik koji se obavezno mora procijeniti i definisati, u ukupnom vremenu trajanja takve transakcije.

Razmjena informacija elektronskim putem daje sliku o klijentu i njegovoj vrijednosti za banku, ali tu nedostaje onaj neophodni, dodatni dio

informacija, pored obavezujućih propisanih procedura, na osnovu kojih se stiče kompletan utisak o klijentu. Ovim se uskraćuje prislan kontakt i mogućnost procjene za dodatnu prodaju vezanih proizvoda i usluga. Osnovni problem je direktno upravljanje zahtjevima klijenta i posmatranje marketinškog odjeljenja kao dijela procesa prodaje.

Optimalan pristup je korišćenje tehnologije i edukovanih radnika prema utvrđenim fazama odnosa između banke i klijenta. Banke su investirale i u tehnologiju i u kvalitet radnog osoblja i zato se mora adekvatnom kombinacijom upotrebe mogućnosti i tehnologije i ljudi pristupiti identifikovanju i rješenju zadatih ciljeva.

Informacioni sistemi banke i klijenata ne moraju da su kompatibilni i direktnim kontaktom rješava se tehnički nedostatak čime se banke približavaju klijentu i stvaraju mogućnost prodaje više proizvoda i usluga i duže trajanje poslovnog odnosa. Mnoge banke kod odobravanja kreditnih sredstava uslovljavaju klijente da koriste i druge usluge, kao što je obavljanje platnog prometa u određenom procentu ili u cjelosti, a zanemaruju se ostali marketinški elementi i alati kojim bi se ostvarilo veće zadovoljstvo klijenta. Prisiljavanje klijenata na korišćenje drugih usluga banke može da kod njih izazove nelagodnost, a konkurenciji ukaže šansu da klijentu prezentuje povoljniju ponudu i time ga „kupi“.

Većina banaka nastoji da izvrši kategorizaciju klijenata u određene grupe i tome prilagoditi svoje proizvode i usluge. Segmentacija može da se vrši na raznim osnovama, kao što su visina redovnih ličnih primanja, vrsta računa koji koriste, zakonska regulativa podjele pravnih i fizičkih lica itd.

Bazična bankarska segmentacija izgleda ovako<sup>66</sup>:

- samo transakcije (upravljanje preko plastičnih automatskih proizvoda),
- segment nižeg ličnog bankarstva,
- pravo lično bankarstvo,
- mala i srednja preduzeća,
- veoma velike i često multinacionalne kompanije i njihovi zaposleni.

Segmentiranje klijenata mora se prilagoditi mogućnostima banke i organizacionoj strukturi sa kojom se predstavlja tržištu. Kod mnogih organizacionih dijelova banaka postoje problemi kapaciteta i ovlaštenja, te se klijenti sa „većim“ zahtjevima upućuju na hijerarhijski jače organizacione dijelove. Danas banke još uvijek pokušavaju da izvrše segmentaciju klijenata prema svojim mogućnostima, ali moraju da poštuju i prihvate onu koju nameće finansijsko tržište na kome posluju.

Osnovna podjela klijenata bosansko-hercegovačkih banaka odnosi se na pravna (preduzeća) i fizička lica. U pravna lica svrstavaju se

---

<sup>66</sup> Eriksson, K., Mattsson, J., *Organising for Market Segmentation in Banking: the Impact from Production Technology and Coherent Bank Norms*, The Service Industry Journal, 1996, str. 98.

registrovane samostalne djelatnosti, mala, srednja i velika preduzeća. Fizička lica u osnovi dijele se na rezidente i nerezidente. U osnovi daljna podjela ovih grupa klijenata vrši se prema njihovom finansijskom stanju i značaju za banku.

Posmatrano praktično, uspjeh današnjeg poslovanja je u diferencijaciji. Prvi osnov je stvoriti i imati stručan, kvalitetan, koherentan tim zaposlenih radnika, kojima je omogućeno raspolaganje informacija o klijentima, nezavisno od lokacije i vremena. Odličnim poznavanjem proizvoda i usluga banke, zaposleni treba da pridobiju klijenta i u kraćem i u dužem vremenskom periodu. Svaka ostvarena transakcija daje nove mogućnosti za nastavak poslovnog odnosa i za dobijanje novih informacija, što stvara nove šanse za profitabilnost.

Uspjeh implementacije CRM rješenja u bankama zavisi od više faktora:

- utvrđivanje osnove za uvođenje CRM strategije i njen razvoj,
- jednostavna upotreba za brzo usvajanje u svim dijelovima banke, bez obzira na različite lokacije primjene,
- prilagođavanje promjenama koje diktira tržište i konkurencija,
- različitost pristupa diferenciranim klijentima,
- fokus ka zadovoljenju dugoročnih potreba klijenata,
- sve ciljne aktivnosti i ukupnosti djelovanja banke usmjeriti prema klijentu.

## Zaključak

Posmatrajući trendove na tržištima koji se ogledaju u globalizaciji, snažnoj konkurenciji, neizvjesnosti i riziku poslovanja sa kojima se susreću finansijske institucije, odnosi sa potrošačima i njihova izgradnja privlače veću pažnju i postaju mehanizam na kome se zasniva poslovna strategija.

Početak rada i primjene koncepcije CRM-a vezan je za razvijena finansijska tržišta zemalja Zapadne Evrope, koji se vremenom proširio i na druga tržišta. Prezentovani rezultati poslovanja finansijskog sektora BiH, bez obzira na skromne kvalitativne nivoe, pokazuju da je prihvaćeno elektronsko poslovanje na ovom tržištu i vidljiva je podrška klijenata kroz konzumiranje proizvoda i usluga.

Sigurno je da može doći do uspješnijeg uspostavljanja kvalitetnih, dugoročnih odnosa institucija i okruženja putem tehnoloških dostignuća uz pružanje vrijednosti kupcu koja mu i pripada.

Zaštita podataka predstavlja poslovnu, moralnu, ali i zakonsku obavezu za sve finansijske institucije, bez obzira na koji način ih prikupile. Klijenti mogu biti osjetljivi na prezentovanje njihovih personalnih podataka neovlaštenim receptorima i mogućnostima njihove eventualne zloupotrebe.

Drugu opasnost predstavljaju izvršioci, koji usljed svoje neadekvatne prilagođenosti, neadekvatnog angažovanja i otpora promjena,

ne dovode u pitanje djelotvornost i isplativost implementacije CRM-a. To ne samo da predstavlja materijalni utrošak investicije, već i izgublenu dobit u narednom periodu.

Potrošači postaju obrazovaniji, informisaniji, tehnički opremljeniji, probirljiviji i kao takvi sve češće učestvuju u postavljanju strategije planiranja CRM-a putem svojih zahtjeva i prijedloga. Više nije dovoljno jednostavno provoditi aktivnosti prema potrebama potrošača. Potrebno je djelatnost finansijskih institucija posmatrati njihovim očima. Pomjeranje moći prema potrošaču, uslovljava finansijske institucije da konstantno povećavaju nivo kvaliteta usluga.

Potrošači u interakcijskim procesima sa finansijskim institucijama mogu da djeluju direktno ili indirektno. Da bi se skratilo vrijeme pretraživanja interneta sa ciljem dobijanja određenih informacija koriste se sajtovi posrednika, tj. pojedinca i organizacije koje na jednom mjestu pružaju informacije. Posrednici tako pojednostavljaju proces tražnje i dobijanja informacija i direktno utiču na interakcijske odnose, kao jedan od subjekata u komunikacijama.

Ekonomska propaganda i marketinške aktivnosti koriste sve dostupne alate i posrednike kako bi adekvatno informisali potrošače o svojim namjerama. To su procesi koji se konstantno odvijaju i zbog potrošača i zbog konkurencije. Elektronika i njena primjena neće stati na ovome, već će svojim razvojem pružati nove mogućnosti uspostavljanja odnosa između institucija i njihovih klijenata.

Kod strateškog planiranja poslovnih aktivnosti CRM je potrebno posmatrati u kontekstu marketinškog i promocijskog miksa, ali i kao poseban elementa integrisanih marketing komunikacija.

CRM je usklađivanje organizacione strukture institucija, poslovne strategije, informacionih sistema i informacija o klijentima, kultura poslovanja, sa ciljem da se u svim interakcijama sa klijentima zadovolje njihove potrebe i osvari dobit u poslovanju na tržištima.

Suština je da se CRM prihvata kao integrisani skup aktivnosti koji obezbjeđuje unapređenje poslovnih funkcija kroz identifikaciju kupaca, ciljanu prodaju, postojećim i novim kupcima, razumijevanje kupaca, razvijanje i održavanje dugoročnih odnosa sa kupcima, planiranje i provođenje marketinških akcija na osnovu prikupljenih informacija itd, čiji sinergijski efekat donosi veće rezultate od pojedinačnih.

Ovim se obezbjeđuje efikasnija segmentacija, analitičko predviđanje tržišnih trendova, vrednovanje profitabilnosti pojedinačnih kupaca, povećanje nivoa kvaliteta usluge, kraći prodajni ciklus, sinhronizaciju i kvalitet informacija prikupljenih iz različitih izvora, veću konkurentsku prednost, smanjenje rizika poslovanja, elastičnost reagovanja na tržišne promjene i veću profitabilnost poslovanja.



## Literatura

1. □ Bergeron, Bryan: *Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship management* (Essential series), Wiley, 2002.
2. □ Berson, Aleks: *Building Data Mining applications from CRM*, McGraw-Hill, 1999.
3. □ Buttle, Francis: *Customer relationship management – Concept and tools*, Elsevier Butterworth Heineman.
4. □ Domazet, Ivana; Zubović, Jovan; Drašković, Božo: *CRM koncept u funkciji unapređenja direktnog marketinga*, Management, br. 51, 2009.
5. □ Eriksson, K., Mattsson, J., *Organising for Market Segmentation in Banking: the Impact from Production Technology and Coherent Bank Norms*, *The Service Industry Journal*, 1996, str. 98.
6. □ Foss, Bryan; Stone, Merlin: *CRM u sektoru finansijskih usluga*, Beograd, 2002.
7. □ Francoise Tourniaire: *Just enough CRM*, Pearson Education, 2003.
8. □ Goldenberg, Barton J: *CRM Automation*, Prentice Hall PTR, 2002.
9. □ Greenberg, Paul: *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time*, McGraw – Hill, 2004.
10. □ [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)