



Univerzitet Singidunum
Departman za poslediplomske studije

Master akademski program
Poslovna ekonomija

Marija Šunjka

Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sistemu

- Master rad -

Beograd, 2012. godine



Univerzitet Singidunum
Departman za poslediplomske studije

Master akademski program
Poslovna ekonomija

Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sistemu

- Master rad -

Mentor:

Prof. dr Angelina Njeguš

Rukovodilac programa:

prof. dr Milovan Stanišić

Student:

Marija Šunjka

Broj indeksa:

400340/2010

Beograd, 2012. godine

Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sistemu

Apstrakt

Upravljanje odnosa sa klijentima (eng. Customer Relationship Management - CRM) je koncept novijeg datuma, koji u potpunosti menja doskorašnji pristup korisnicima/klijentima, više se usmeravajući na njih i njihove potrebe, pružajući im kvalitetnije usluge i proizvode koje su danas individualizovane, za razliku od doskorašnjeg usmerenja samo na proizvod i njegovu prodaju. Konkurencija na tržištu je stvorila takve uslove i zahteva brz odziv i dobro poznavanje klijenata. Borba za opstanak zahteva ubrzan tempo u stvaranju lojalnih klijenata. Poznato je da je zadovoljan klijent, ujedno i najprofitabilniji. Verovatnoća da će zadovoljan i lojalan klijent ponovo kupiti ili koristiti usluge preduzeća može biti do deset puta veća i doneti dva puta veću dobit nego novi kupac. Svakog klijenta je moguće zadovoljiti. Postavlja se pitanje da li je to moguće učiniti na ekonomski opravdan način za preduzeće. Suština Upravljanja odnosa sa klijentima bazira se na tom pitanju. U ovom istraživanju ćemo pokušati da upoznamo suštinu Upravljanja odnosa sa klijentima, njegovu primenu i prednosti primene u bankarstvu. Objasnićemo potrebnu reorganizaciju u preduzeću/banci, počev od marketinških istraživanja preko informacionih tehnologija, razvoja inteligentnih poslovnih sistema neophodnih za kvalitetnu obradu podataka koji su od izuzetne važnosti u primeni CRM-a.

U poslednjem poglavlju, predstavljena su dva studijsko-istraživačka rada. Prvi se odnosi na jednu poznatu evropsku banku gde je prikazano kako oni primenjuju CRM, način, faze, dizajn i kakva su njihova dosadašnja iskustva. Nasuprot gledištu od strane banke, drugi studijsko-istraživački rad bavi se viđenjem klijenata, tj. kako klijenti razumeju CRM, kroz teoriju i kroz praktični deo, odnosno, intervju sa njima.

Ključne reči: Upravljanje, Klijent/potrošač, Poslovna inteligencija

Customer Relationship Management in banking system

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is new age concept that completely changes previous approach to customers/clients. It is more oriented to them and their needs by giving them more quality services and products that have been individualised today instead of recent approach only to product and its sales. Market competition made such a conditions and it requests quick feedback and good knowledge of clients. Battle for survival searches quick tempo in making loyal clients. It is well known that satisfied client is also the most profitable one. Possibility that loyal and satisfied client will buy or use company's services can be up to ten times bigger and can bring two times bigger profit than a new buyer. It's possible to satisfy every client. The question is, can it be done in cost effective way for company. This is the essential question for CRM. In this research we will try to explain essence of CRM, its usage and advantages usage in banking. We will explain necessary reorganisation in company/bank, starting from marketing researches, information technologies, development of business intelligent systems needed for quality data processing that are very important for CRM usage.

Two study cases are presented in last capture. The first is about one famous European bank with explanation how they use CRM, the way, phases, design and previous experiences. On the other side, second case study is about clients and their understanding of CRM, through theory and practical work (interviews with them).

Keywords: Managing, Client/Customer, Business intelligence

Sadržaj

1. Uvod	9
1.1. Metodološko-hipotetički okviri istraživanja	9
1.1.1. Problem i predmet istraživanja rada	9
1.1.2. Pojam i definicija upravljanja odnosa sa klijentima	10
1.1.3. Ciljevi i zadaci istraživanja	11
1.1.4. Hipoteze u istraživanju	12
1.1.5. Način istraživanja i tok istraživačkog procesa	12
1.1.6. Naučna i društvena opravdanost istraživanja	13
1.2. Struktura rada	14
2. Upravljanje odnosima sa klijentima u marketingu	16
2.1. Povezanost marketinga i CRM-a	16
2.1.1. Razumevanje ponašanja potrošača	17
2.1.2. Upravljanje odnosima sa klijentima	18
2.1.3. Privlačenje, zadržavanje i razvoj potrošača	19
2.2. Stvaranje jakih veza sa klijentima i građenje lojalnosti	21
2.2.1. Smanjenje odliva klijenata	22
3. Upravljanje odnosima sa klijentima i informacioni sistemi	23
3.1. Razlozi uvođenja CRM sistema u organizaciju	23
3.1.1. Pitanja za uvođenje CRM sistema	23
3.1.2. Komunikacija sa klijentima	24
3.1.3. Pojam elektronskog CRM	24
3.1.4. Uticaj CRM-a na povećanje dobiti	25
3.2. Struktura CRM-a	25
3.2.1. Model CRM-a	25
3.2.2. Arhitektura CRM-a	26
3.2.3. Procesi CRM-a	27
3.2.4. Faze CRM-a	28
3.2.5. Povezivanje CRM-a sa životnom vrednosti klijenata	29
3.3. Implementacija CRM strategije	30
3.3.1. Prednosti CRM-a	31
3.3.2. Mogući problemi CRM-a	32
3.4. Marketinška istraživanja i informacioni sistemi	32
3.4.1. Marketinške baze podataka	33
3.4.2. Primena baze podataka u menadžmentu odnosa sa klijentima	33
3.5. Integrisani informacioni sistemi	34

3.5.1. Integrisani informacioni sistemi u bankarstvu	34
3.5.2. ERP softver kao deo operativnog informacionog sistema	35
3.5.3. CRM kao modul ERP softverskog paketa	36
3.5.4. Inteligentni sistem klijenta	38
4. Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarstvu	40
4.1. Potreba za bankarskim uslugama	42
4.1.1. Nepotpuno razumevanje klijenata	43
4.1.2. Faktori neophodni za uspešan CRM	44
4.1.3. Šta finansijske institucije dobijaju izborom CRM-a	44
4.1.4. Pобоljšanje iskustva klijenata	46
4.2. CRM u bankarstvu: karakteristike	47
4.2.1. Elementi primene CRM-a u bankarskom sektoru Srbije	49
4.3. ERP integrisani informacioni sistem u bankarstvu	50
4.3.1. Prednosti i nedostaci uvođenja ERP-a	51
4.4. Inteligentni poslovni sistemi u bankarstvu	52
4.4.1 Koncept skladišta podataka	52
4.4.2. DataMart (DM)	53
4.4.3. Sistem za podršku odlučivanju – Decision Support System (DSS)	54
4.4.4. Odnos između CRM-a i DW tehnologije	54
4.4.5. Značaj DW-a kao sredstva primene CRM-a u bankarskoj industriji	55
4.4.6. OLAP i više-dimenzionalna analiza	56
4.4.7. Napredne tehnike inteligentnih poslovnih sistema	57
5. Studijsko-istraživački rad (Case Study)	58
5.1. Uvod	58
5.2. Studijsko-istraživački rad I: CRM – iskustva jedne banke	59
5.2.1. Uvod i metodologija	59
5.2.2. Diskusija o pronalascima	60
5.2.3. Dizajn faza	61
5.2.4. Faza primene	62
5.2.5. Segmentacija	64
5.2.6. Prodajna podrška i korisnički servis	65
5.2.7. Promena organizacije	66
5.2.8. Zaključak (Studijsko-istraživački rad I)	66
5.2.9. Buduća istraživanja	67
5.3. Studijsko-istraživački rad II: CRM – viđen iz ugla klijenata	69
5.3.1. Pregled literature	69
5.3.2. Metodologija	71
5.3.3. Analiza podataka i rezultati	71
5.3.3.1. Sticanje klijenata	71
5.3.3.2. Odgovor klijenata	73

5.3.3.3. Znanje klijenata	74
5.3.3.4. Informacioni sistem za klijente	76
5.3.3.5. Procena vrednosti	77
5.3.4. Zaključak (Studijsko-istraživački rad II)	78
6. Zaključak	79
Literatura	80
Popis akronima	81
PRILOG 1: Zapisnik sa intervjua – sa informacijama o onome o čemu je diskutovan o tokom dubljeg razgovora	68

Spisak tabela

Tabela 1: Višestрана priroda zadržavanja klijenata – neki primeri

Tabela 2: Funkcionalnosti CRM sistema

Tabela 3: Prva evropska banka – segmentacija

Tabela 4: Sticanje klijenata

Tabela 5: Odgovor klijenata

Tabela 6: Znanje klijenata

Tabela 7: Informacioni sistem za klijente

Tabela 8: Procena vrednosti

Spisak slika i grafikona

Slika 1: Primer preduslova za poslovni kapacitet

Slika 2: Formula za CLV

Slika 3: Operativni, analitički i kolaborativni CRM, kroz sve faze ciklusa interakcije sa potrošačima

Slika 4: Arhitektura savremenog CRM sistema

Slika 5: Vrednosni lanac holandske banke koja radi sa građanstvom

Slika 6: Ciklus interakcije sa potrošačima

Slika 7: Opšta šema front office i back office pojma u IS uslugama

Slika 8: Lančani efekat CRM-a

Slika 9: Struktura bankarskog ERP sistema

Slika 10: Boston Consulting Group pristup CRM-u oslonjen na pet stubova

Slika 11: Informacije o klijentu i tok posla

Slika 12: Proces primene

Grafikon 1: Gde se trenutno nalazi elektronsko poslovanje

Grafikon 2: Sticanje klijenata

Grafikon 3: Odgovor klijenata

Grafikon 4: Znanje klijenata

Grafikon 5: Informacioni sistem za klijente

Grafikon 6: Procena vrednosti

1. Uvod

1.1. Metodološko-hipotetički okviri istraživanja

1.1.1. Problem i predmet istraživanja rada

Predmet istraživanja rada je Upravljanje odnosima sa klijentima (*eng. Customer Relationship Management, CRM*), koje je od izuzetne važnosti u strategijama u marketingu. Upravljanje odnosima sa klijentima podrazumeva prikupljanje i čuvanje podataka o klijentima u cilju što efikasnije i efektnije usluge prema klijentima. Cilj Upravljanja odnosa sa klijentima je da se njegovim poboljšanjem unapredi poslovanje i sačuvaju dragoceni (važni) klijenti. Korišćenjem informacionih tehnologija prave se profili klijenata sa ciljem da se identifikuju, usluže i zadrže "najbolji". Upravljanje odnosima sa klijentima je kompleksan koncept koji se može posmatrati kao poslovna filozofija i kao automatizovani proces koji uključuje kompletna softverska rešenja i platforme [ref.6 u literaturi]. Pored kombinacije softverskih i hardverskih aplikacija, podrazumeva i angažovanje rukovodioca i osmišljavanje dobre poslovne strategije. U bankarstvu, koje će biti u fokusu ovog rada, ono služi da se poboljša korisnički servis, osmisli dobra poslovna strategija a samim tim i unaprede odnosi sa klijentima.

Danas, mnoge kompanije kao što su banke, osiguravajuće kuće i ostale uslužne delatnosti shvataju značaj i potencijal Upravljanja odnosa sa klijentima u privlačenju novih klijenata, zadržavanju postojećih i povećanju njihove vrednosti. Banka je sve više orijentisana ka klijentu i njihov odnos uglavnom postaje drugačiji. Nekada su klijenti odlazili u banku, a sada banka dolazi kod njih, u kuću ili na radno mesto. Odnos klijent- banka je mnogo složeniji, on više nije samo uslužno-prodajni već i emocionalni.

Nasuprot "fokusa na proizvod" (*eng. product-focused*) tj., uslugama koje su orijentisane na proizvod (proizvesti dobar proizvod koji će se u svakom slučaju prodati), u novoj eri poslovanja se proizvode proizvodi prema zahtevu kupaca. U osnovi ovog koncepta je sinteza poslovnih procesa, ljudskih resursa i softvera. Kvalitet takve sinteze omogućiće uspostavljanje jakih mehanizama upravljanja odnosima sa klijentima, čiji će rezultati biti zadovoljstvo klijenta kvalitetnom saradnjom. Takvo zadovoljstvo rezultiraće njegovom lojalnošću a lojalnost će sprečiti odlazak klijenta kod konkurencije.

Blizak odnos sa klijentima zahteva i snažnu koordinaciju i saradnju između sektora informacionih tehnologija i marketing sektora.¹ Potreba za upravljanjem odnosima sa klijentima u cilju povećanja vrednosti klijenata, zahteva primenu nekih analitičkih metoda u CRM aplikaciji. Mnogi autori iz oblasti marketinga ističu emocionalnu stranu ovakvog koncepta, dok drugi uzimaju više u obzir informaciono-

¹ Ref. 8 u literaturi

tehnološku perspektivu. Ono što je najverovatnije je, da su za uspešnu primenu u upravljanju podjednako važna iskustva i znanja iz obe oblasti.

Upravljanje odnosima sa klijentima pomaže preduzeću u strategiji da se prepoznaju najprofitabilniji klijenti i mogućnosti, da im se posveti pažnja tako što bi se povećala vrednost odnosa sa njima kroz, individualni marketing, posebne pogodnosti, personalizovane usluge, poverljive odluke. U bankarstvu je sve to primenljivo kroz različite prodajne kanale koje banka koristi. Za banku koja se u tržišnim uslovima bori za svakog svog komitenta, najvažnija je komunikacija sa njim.²

1.1.2. Pojam i definicija upravljanja odnosa sa klijentima

Upravljanje odnosa sa klijentima se različito definiše u autorskim radovima. Samu reč *Customer* (eng.), domaći autori ne prevode isto: za nekoga je to klijent, za drugoga korisnik ili potrošač. U daljem tekstu će se za Upravljanje odnosa sa klijentima koristiti opšteprihvaćena skraćenica **CRM**.

Prema Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld i Phill Scheffer pod upravljanjem odnosima sa klijentima podrazumeva se „grupisanje strategija i procesa prema klijentima, podržane odgovarajućim softverom u cilju potvrđivanja lojalnosti klijenata i eventualno, profitabilnosti kompanije. Njegov imperativ je sticanje pravih klijenata, dajući pravi vrednosni predlog, institucionalizujući najbolje procese, motivišući zaposlene i učeći da se zadrže klijenti“³. Prema marketinškom modelu, on je definisan kao kombinacija poslovnih procesa i tehnologija koje služe da se klijenti upoznaju iz perspektive ko su oni, šta rade i šta vole. Tehnološko tumačenje upravljanja odnosa sa klijentima objašnjava se time da će " tržište u budućnosti zavisiti od metarmofaza u tehnologiji."

McCombs poslovna škola definiše CRM kao: "Termin iz IT industrije koji se odnosi na metodologije, strategije i softver, i na druge na Web-u zasnovane mogućnosti, koje preduzeće koristi da bi organizovalo i upravljalo odnosom sa potrošačima".⁴ Stoga, sektori informacionih tehnologija, marketinga i ljudskih resursa bi morali usko da sarađuju kako bi primena ovakvog upravljanja bila efikasna. Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarstvu uključuje vrednovanje zadovoljstva klijenata i izdvajanje grupe klijenata sa specifičnim prioritetom i očekivanjima. Modeli se oslanjaju na više kriterijuma i koriste se za analizu podataka i njihovo tumačenje.

Na hiper-konkurentskim bankarskim tržištima danas, imperativ za banke jeste očuvanje tržišne pozicije kao i baze klijenata. Jedan od osnovnih načina jeste primena marketing koncepta (marketing miks) i kvalitetnog upravljanja odnosa sa korisnicima. Prihvatajući nove tehnologije u poslovanju, učesnici na bankarskom tržištu suočavaju se sa mnogobrojnim inovacijama kako usluga tako i procesa, širokim asortimanom reflektovanim u ponudi bankarskih i nebankarskih finansijskih

² Vasković V., „E-Bankarstvo, Bankarstvo na internetu“

³ Ref. 12 u literaturi

⁴ <http://misbridge.mcombs.utexas.edu/knowledge/topics/crm>

organizacija, u pravom trenutku i za svakog korisnika. Dobra kombinacija svih sedam elemenata marketing miksa (usluga, cena, distributivni kanali, promocija, ljudi, proces i uslužni ambijent), uz ogovarajuća IT rešenja, omogućiće bankama privlačenje klijenata, i što je još važnije zadržavanje postojećih.

Primena ICT-a (*eng. Information Communication Technology*) u bankama ima jak uticaj na profilisanje organizacije. Većina banaka, danas, osim putem klasičnih kanala, svoje poslovanje i komunikaciju s korisnicima ostvaruje i putem telefona, interneta, bankomata, samouslužnih kioska, a u novije vreme i putem mobilnih telefona i interaktivne digitalne televizije.⁵

U finansijskoj industriji, a posebno u bankarstvu, uvode se putem ICT-a značajne novine. Konvencionalno bankarstvo preobražava strukturu svojih proizvoda i infrastrukturu njihovih plasmana. Sve više klasičnih operacija banka prenosi na svoje klijente putem samousluge. Oblikovanje novih finansijskih proizvoda iziskuje da se potrebe i ukusi korisnika moraju sve bolje poznavati. Zbog toga je sve važnije prikupljanje odgovarajućih informacija o korisnicima. Tako, BI (*Business Intelligence*), DW (*Data Warehouse*) i CRM postaju redovni elementi u primeni ICT-a u bankama.

1.1.3. Ciljevi i zadaci istraživanja

Cilj istraživanja je da se predstavi koncept upravljanja odnosom sa klijentima sa aspekta elektronskog poslovanja, kao integralnog dela savremenih poslovnih procesa. Koncept će biti predstavljen kroz objašnjavanje pojma CRM-a, predstavljanja softverskih rešenja i kako odgovarajući softver i primena mogu doprineti uspešnosti bankarskih institucija, CRM rešenja i odgovarajuće studije slučaja (u ovom radu dve studije slučaja). Cilj ovog istraživanja jeste da se bolje razumeju prednosti primene ovog koncepta kao sredstvo za očuvanje lojalnosti klijenta na konkurentskom tržištu, povećanju zadovoljstva uslugama ili proizvodom a opet time povećavajući profitabilnost preduzeća.

Osnovni cilj je da se primenom CRM-a optimizuje satisfakcija korisnika, uveća učešće na tržištu, profit i poslovna efikasnost, gradeći što je moguće snažnije relacije na nivou organizacije.

Cilj preduzeća je da ima lojalne klijente i da se maksimizira profit koji se od njih ostvaruje. Postoje tri razloga za to:

- prvi – samo zadovoljan klijent donosi preduzeću profit,
- drugi - način na koji se danas odnose prema klijentima direktno određuje uspeh preduzeća u budućnosti, i
- treći – trošak pridobijanja novih klijenata pet puta je veći nego trošak zadržavanja postojećih.

⁵ Ref. 25 u literaturi

1.1.4. Hipoteze u istraživanju

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, a na osnovu teoretskih i istraživačkih podataka, postavljene su sledeće hipoteze koje rad treba da proveri:

Generalna hipoteza:

- Upravljanje odnosima sa klijentima pomaže preduzeću u očuvanju klijenata, povećavanju njihove vrednosti i građenju lojalnosti. Zadovoljstvo klijenata postaje centar svakog biznisa i preduslov je za uspešnost preduzeća/kompanije.
- U bankarstvu Upravljanje odnosima sa klijentima povećava zadovoljstvo klijenata i time donosi profit, jer se primenjuje koncept fokusa na potrošača a ne na proizvod.
- Preduzeća koje trenutno posluju i planiraju to i u budućnosti, ne mogu biti uspešne bez unakrsne primene iskustva, znanja, marketinških istraživanja i inteligentnih poslovnih procesa i tehnologija.

Posebne hipoteze:

- H1.* Veliki značaj i primenu ima u bankarstvu, jer kvalitetan korisnički servis, koji je u bankama jedan od glavnih oblika komunikacije, direktno utiče i na zadržavanje klijenata. Banke sa druge strane, posluju u skladu sa Međunarodnim Monetarnim Fondom i pod ingerencijom Narodne Banke Srbije, pa stoga njihovo poslovanje mora da se oslanja na već utvrđene standarde i vrednosti a u skladu sa potrebama klijenata.
- H2.* Banke a takođe i ostale kompanije iz drugih privrednih grana, koje ne ažuriraju kvalitetno bazu podataka svojih korisnika, ne mogu da očekuju pozitivne promene primenom ovakvog koncepta. Da bi se prikupili, podaci moraju da imaju visok nivo zaštite i poverljivosti.
- H3.* Za uspešnost ovog koncepta potrebna je saradnja svih odeljenja u preduzeću. Pored savremenih tehnologija i analize postojećih podataka, neophodna je dobra obučenost i profesionalnost zaposlenih kako bi se Upravljanje odnosima sa klijentima što uspešnije i primenjivalo.

1.1.5. Način istraživanja i tok istraživačkog procesa

Obrada teme i realizacija postavljenih ciljeva zahteva kompleksno istraživanje i odgovarajuću metodologiju. Istraživanje je empirijsko, a u procesu naučnog istraživanja primenjene su osnovne, odnosno, opštenaučne metode:

- **hipotetičko-deduktivna** –iskustvena, misaona, racionalna, čija je saznajna i naročito naučno saznajna osnova ukupno društveno, organizaciono i naučno iskustvo
- **statistička** – odnosi se na istraživanje masovnih pojava koje se sastoje iz mnoštva jedinica, mnoštva pojedinačnog

- **modelovanja** – proces izrade modela ili imitacija, prototip ili projekcija nekog predmeta
- **aksiomatska** – bitno kod ove metode je nadiskustvenost, neizbežno je povezana sa hipotetičko-deduktivnom metodom u procesima postavljanja aksioma
- **komparativna** analiza, kojom se saznaju određene sličnosti i razlike činilaca predmeta istraživanja, aktivnosti, funkcija veza ili odnosa kretanja..

U radu preovlađuje osnovni metod **dedukcije**, tj. posebni oblik zaključivanja od opšteg ka posebnom. Proučavajući elemente istraživanja apstrakcijom, analizom i sintezom, došlo se do zaključka i detaljnijeg definisanja cilja istraživanja.

Podaci su prikupljeni primenom posebnih metoda:

- **metoda istraživanja**,
- **metoda prikupljanja podataka**
- **metoda analize sadržaja dokumenata**, kojom se naučno saznaje sadržina dokumenta kao predmeta. Analiza je izvršena na osnovu izvornih podataka, rezultata dobijenih u prethodnim istraživanjima i iz našeg istraživanja.

Cilj je formiranje sopstvenih stavova i zaključka. Njihovom primenom došlo se do zaključka i detaljnijeg definisanja naučnog i društvenog cilja istraživanja. Metodološki pristup je usklađen sa potrebom da bi se istražio sam predmet istraživanja.

1.1.6. Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Naučni cilj istraživanja su svi elementi nauke u upravljanju odnosima sa klijentima, počev od marketinških istraživanja do informacionih tehnologija, pa sve do usavršavanja zaposlenih. Putem deskripcije, analize i istraživanja ukazuje se na problem zadržavanja klijenata u sve većem konkurentskom okruženju i problem razvoja baze podataka sa što sadržajnijim i kvalitetnijim informacijama o svakom klijentu. Primenom kvalitetne baze podataka uz odgovarajuća informaciona rešenja, prepoznaju se potrebe svakog klijenta individualno, posvećuje mu se posebna pažnja i pojedinačno marketinški pristupa, time povećavajući njegovu lojalnost. Kompanije su zbog prevelike konkurencije, primorane da se približe potrošaču i da ga zadrže mnogo boljom ponudom, jeftinijim uslugama i proizvodima, koji na taj način njemu postaju dostupniji.

Društveni cilj istraživanja jesu rešenja i koraci u upravljanju odnosima sa klijentima koja će preduzećima, kao i bankama doneti neophodan razvoj. Rešenja jesu stalan razvoj baze podataka, njegova uspešna primena (korišćenje raspoloživih informacija za kvalitetne marketinške ciljeve i usluge), dobra poslovna strategija od strane menadžmenta i profesionalno usavršavanje osoblja, a što je najvažnije poboljšanje korisničkog servisa. Kroz neophodnu reorganizaciju preduzetničkog

okruženja, od tehnologije do procesa, veština i mogućnosti zaposlenih, dolazi se do uspeha u povećanju zadovoljstva i lojalnosti klijenta.

U narednim poglavljima, biće objašnjena primena ovog koncepta i njegove prednosti u službi marketinga i informacionih tehnologija, a u cilju konkurentnosti i profitabilnosti preduzeća sa jedne strane i zadovoljstva klijenta sa druge.

1.2. Struktura rada

Rad je koncipiran tako da se prvo definiše potreba za strateškim promenama u odnosu sa klijentima, počevši od oblasti marketinga. U daljem tekstu podeljen na četiri poglavlja. Posle, već prikazanog, poglavlja broj **1** koje je bilo **uvodno**, sledi poglavlje broj **2** koje je nazvano **"Upravljanje odnosima sa klijentima u marketingu"**. U ovom poglavlju objašnjena je veza između CRM-a i marketinga. Shvatajući ponašanje potrošača (klijenata), objašnjava se i razvoj CRM-a i mogućnosti privlačenja potrošača, njihovog razvoja a sve to u cilju stvaranja jakih veza sa potrošačima i građenja njihove lojalnosti.

U poglavlju broj **3**, definiše se neophodnost razvoja u oblasti informacionih tehnologija, kako bi CRM koncept mogao da se uspešno primenjuje i on je nazvan **"Upravljanje odnosima sa klijentima i informacioni sistemi"**. Detaljnije je objašnjena potreba za CRM-om, model, arhitektura, faze i procesi CRM-a. Povezuje se, takođe, CRM sa životnom vrednosti klijenata nazvanim CLV, gde je objašnjen sam pojam CLV. Dalje, u tekstu, objašnjavaju se marketinška istraživanja i informacioni sistemi, baze podataka. Na kraju ovog poglavlja, opisuju se i integrisani informacioni sistemi, kao što su ERP u bankarstvu, CRM kao modul ERP sistema i inteligentni informacioni sistemi – CIS.

Poglavljje broj **4** – **"Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarstvu"**, objašnjava potrebu za bankarskim uslugama, faktorima neophodnim za uspešnu primenu CRM-a i poboljšanjem iskustva klijenata. Ovo poglavljje je fokusiranije na bankarstvo i primenu svega što je već donekle napomenuto, ali primenljivo u bankarskom sistemu. Usmerenije su prikazane karakteristike CRM-a u bankarstvu i objašnjen je ERP integrisani informacioni sistem i inteligentni poslovni sistemi u bankarstvu (*DataWarehouse, Datamining, Datamart, OLAP, DSS*).

Poslednje poglavljje broj **5**, je ustvari **"Studijsko-istraživački rad"** u formi studije slučaja ili *case-study*, koje je podeljeno na dva dela, zbog 2 studijsko-istraživačka rada:

- Prvi studijsko-istraživački rad, nazvan je **"CRM: ISKUSTVA JEDNE BANKE"** i urađen je prema "Customer Relationship Management: One European Bank's Experiences", Dr. Adam Lindgreen and Michael Antioco [ref.32]. Zbog veoma malog obima informacija o primeni CRM-a u bankarskom sektoru Srbije, a takođe i zbog poverljivosti informacija i konkurentnosti, nije bilo izvodljivo da se ovakva studija slučaja (posmatrana iz **ugla banke**) primeni na neku domaću banku. Stoga, je ovaj studijsko-istraživački rad urađen prema već postojećem, sa internet izvora.

Izabrana je baš ovakva studija slučaja jer se radi o prostorno, kulturološki i sociološki bližem izvoru tj. o jednoj evropskoj banci. Biće objašnjen, do detalja, CRM koji od skoro sprovodi Prva Evropska Banka. Program ovog CRM-a podrazumeva primenu procedura od 18 različitih aktivnosti grupisanih u pet velikih kategorija. Uz ovo, biće razumljivije šta podrazumeva dobra CRM praksa. Takođe su uzete u obzir i mane CRM programa, i izazov je izmeriti profitabilnost programa koristeći odgovarajuće finansijske indikatore.

- Drugi deo studijsko-istraživačkog rada nazvan **"CRM: VIĐEN IZ UGLA KLIJENATA"** će se baviti konkretno zadovoljstvom klijenata radom svoje banke, tj. biće predstavljeno upravljanje odnosom sa klijentima posmatrano iz **ugla klijenata**, putem anketiranja 15 ispitanika (u ovom slučaju, klijenata jedne od vodećih banaka u Srbiji. Za razliku od studije slučaja I, ovde je bilo moguće raditi istraživanje vezano za domaću banku). Pitanja su bazirana na osnovu rada "A Preliminary Analysis of CRM practices among Banks from the Customer's Perspectives" (2011), koji je baziran na radu Lu and Shang (2007), sa modifikacijama potrebnim za ovo istraživanje. Kroz ovu studiju postavljeno je 48 pitanja u okviru pet dimenzija: Sticanje klijenata (11 pitanja), Odgovor klijenata (10 pitanja), Znanje klijenata (10 pitanja), Informacioni sistem (9 pitanja) i Procena vrednosti (8 pitanja).

Na kraju svakog studijsko-istraživačkog rada, donesen je zaključak sa smernicama za buduća istraživanja.

2. Upravljanje odnosima sa klijentima u marketingu

2.1. Povezanost marketinga i CRM-a

Do osamdesetih godina prošloga veka, mnoge organizacije su u svojim strategijama podrazumevale uslužno delovanje prema klijentima i ubeđivanjem, putem promocija, težili povećanju prodaje proizvoda. Međutim od devedesetih godina XX veka, razvija se koncept odnosa i kompanije daju prednost održavanju pozitivnog i dugovečnijeg odnosa sa klijentima. Istovremeno teže povećanju lojalnosti klijenata i time doprinose uspehu kompanije.

Uspešne kompanije su one koje uspevaju ne samo da dođu do klijenata već i da ih zadrže, tako što su uvek upoznate sa njihovim potrebama koje se menjaju. Cilj marketinga je dugoročno zadovoljstvo klijenta, a ne kratkotrajna obmana i troškovi. Ovu ideju zastupa i Peter Drucker, savetnik u top menadžmentu koji piše sledeće: „Budući da je svrha poslovanja da se stvore i zadrže kupci, ono ima samo dve centralne funkcije– marketing i inovaciju. Osnovna funkcija marketinga je da privuče i zadrži kupce uz ostvarivanje profita“.⁶

Definicija ukazuje da je suština strateškog marketinga, pre svega opstanak kompanije na tržištu i stalna težnja da se ostvari **konkurentska prednost**.⁷

Procenjeno je da su troškovi privlačenja novih klijenata do šest puta viši od troškova zadržavanja starih. Stoga, kompanije usredsređene na marketing prepoznaju važnost izgrađivanja odnosa sa klijentima putem obezbeđivanja satisfakcije i važnost privlačenja novih klijenata stvaranjem dodatne vrednosti. Pošto većinu tržišta karakteriše oštra konkurencija, potrebno je da se nadgleda i razume konkurencija, jer rivali su ti kojima će se klijenti okrenuti u slučaju da njihove potrebe ne budu zadovoljene.

Pored toga što je marketing filozofija koja stavlja klijenta u centar poslovanja, to je i poslovna funkcija koja obuhvata niz aktivnosti koje se moraju izvršiti da bi se isporučila vrednost za kupce. Kako bi se potrebe kupaca i njihovo ponašanje što bolje razumele, ove aktivnosti uključuju sprovođenje marketing istraživanja, segmentiranje tržišta u podtržišta, razvoj proizvoda i brendova i njihovo pozicioniranje na tržištu, formiranje cena, promotivnu delatnost, prodaju i distribuciju proizvoda, i marketing planiranje i menadžment.

Marketing se neprestano menja kao i novi metodi isporuke vrednosti, kao što je upravljanje odnosima sa klijentima– CRM, koji se razvija.

Informaciona tehnologija ili IT, obuhvata širok opseg inovacija u oblastima kompjuterske tehnologije i telekomunikacija. Razvoj u ovoj oblasti utiče na gotovo svaki aspekt marketinga.

⁶ Ref. 13 u literaturi

⁷ Ref. 7 u literaturi

Zahvaljujući tome se u proteklih nekoliko godina i razvila čitava jedna nova delatnost, već pomenuti CRM, koja podrazumeva korišćenje tehnologija baza podataka s ciljem da se omogući kompanijama da poprave svoj odnos sa klijentima.

Za upešan marketing i njegovu primenu neophodno je temeljno poznavanje i razumevanje kupaca. Primenom informacionih tehnologija i baza podataka, omogućeno je bolje poznavanje kupaca, klijenata i njihovih potreba. Navike klijenata se menjaju i evoluiraju i potreba je da se prate promene kod ponašanja klijenata. Sposobnost je da se predvidi kako će se te promene odraziti na tražnju. Potrebno je razumeti klijente i zadovoljiti njihove potrebe.

2.1.1. Razumevanje ponašanja potrošača

Koraci kod razumevanja ponašanja potrošača su:

1. Potrebno je **prepoznati potrebe potrošača**. Faza prepoznavanja potrebe ima nekoliko implikacija za marketing:
 - Prvo, marketing menadžeri moraju biti upoznati sa potrebama potrošača i njihovim problemima. Prepoznavanje može biti rezultat intuicije marketara ili marketinških istraživanja.
 - Drugo, marketeri bi trebalo da budu upoznati sa inhibitorima potrebe. Na primer, kada je u pitanju industrija personalnih računara, strahovi potencijalnih klijenata da neće umeti da koriste kompjuter ukazuju na to da treba napraviti kompjuter koji je lak za upotrebu. Ovakav primer može biti i problem kod ponude on-line bankarstva, tj. nemogućnost korišćenja od strane kompjuterski neobrazovanih klijenata.
 - Treće, marketing menadžeri bi trebalo da budu svesni toga da se uz pomoć stimulacije mogu stvoriti potrebe. Njihove aktivnosti, poput razvoja propagandnih kampanja i obučavanja prodavaca ili uslužnog servisa, da na pravi način predstave proizvod ili uslugu, mogu dovesti do stvaranja potrebe za istom.
2. Kada se prepozna potreba klijenata, važno je **pronaći informacije vezane za te potrebe**. Potraga može biti interna ili eksterna. Interna potraga podrazumeva razmatranje informacija koje se nalaze u memoriji potrošača. Ukoliko se na osnovu toga ne pronađe zadovoljavajuće rešenje, počinje eksterna potraga. Ona uključuje korišćenje ličnih izvora kao što su prijatelji, porodica, kolege sa posla i komšije, kao i komercijalne izvore kao što su reklame i prodavci. Cilj potrage je "set svesnosti", a to je skup brendova koji mogu predstavljati rešenje problema.
3. **"Set svesnosti"** biva filtriran i iz njega proizilazi "evocirani set", koga čine oni proizvodi i usluge koje klijent ozbiljno razmatra pre kupovine. **Nivo uključenosti potrošača** je ključni faktor koji određuje sa koliko pažnje će oni procenjivati određeni brend. Ukoliko je nivo uključenosti visok, veća je verovatnoća da će potrošač pažljivo obaviti procenu brenda. Kod kupovine sa velikim troškovima ili određenim rizikom na ličnom planu, nivo uključenosti je visok (npr. kupovina stana ili automobila). Nasuprot tome,

kod kupovina sa malim troškovima, nivo uključenosti je nizak i procena brenda je krajnje jednostavna. Potrošači koriste jednostavnu taktiku kako ne bi gubili dragoceno vreme i energiju.

Nivo uključenosti je od velikog značaja za marketing. Na primer, kod proizvoda sa visokim nivoom uključenosti, marketing menadžeri treba da pruže veliku količinu informacija o istom, pa je oglašavanje u štampi možda pravi izbor. Kod niskog nivoa uključenosti, pri kupovini, izbor se donosi u trenutku, bez planiranja, možda je najbolji izbor oglašavanja radio ili televizija sa kratkim, efektnim porukama.

2.1.2. Upravljanje odnosima sa klijentima

CRM je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim klijentima i pažljivo "upravljanje" svim dodirnim tačkama sa klijentom radi maksimizacije njegove lojalnosti. "Dodirna tačka sa klijentom je svaka prilika kada se klijent sreće sa brendom ili proizvodom - od ličnog iskustva ili masovne komunikacije do slučajne opservacije".⁸

Kompanije, zahvaljujući CRM-u, klijentima mogu da pruže odlične usluge putem efikasnog korišćenja pojedinačnih informacija. Na osnovu podataka o klijentima, kompanija može da prilagodi ponudu, usluge, programe, poruke i medije. "Značaj CRM-a je stoga što je glavni pokretač profitabilnosti kompanije upravo ukupna vrednost baze njenih klijenata"⁹.

Autori Don Peppers i Martha Rogers su postavili četiri stepena za marketing direktnog kontakta sa potrošačem, koji se može primeniti i u CRM-u:

1. Identifikacija potencijalnih i realnih potrošača

Može se pratiti na osnovu informacija iz baze podataka, koju je potrebno redovno održavati.

2. Diferenciranje potrošača u pogledu:

- njihovih potreba
- njihove vrednosti za kompaniju

U najvrednije klijente (*eng. Most Valuable Customers*, MCV) potrebno je uložiti veći napor. Da bi izračunali doživotnu vrednost kupca (*eng. Customer Lifetime Value*, CLV), potrebno je primeniti metod obračuna troškova na bazi aktivnosti (u daljem tekstu je detaljnije objašnjen CLV).

3. Inter-reakcija sa pojedinačnim potrošačima

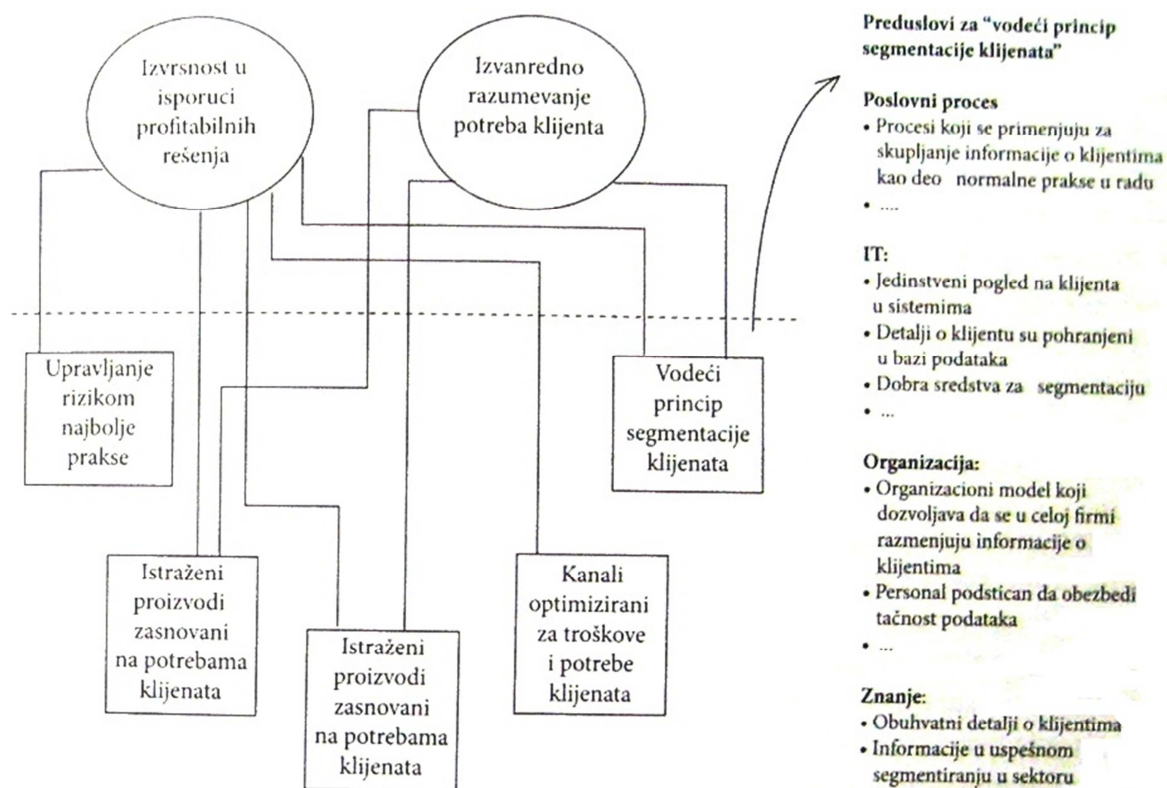
⁸ Ref. 15 u literaturi

⁹ Ref. 15 u literaturi

Da bi se dobile informacije o njihovim pojedinačnim potrebama i da bi se izgradila čvršća veza sa njim. To je moguće formulacijom pojedinačnih ponuda koje se prenose na ličan način.

4. Prilagođavanje proizvoda, usluga i poruka svakom potrošaču

Potrebno je pojednostaviti interakciju potrošač/kompanija putem call centra kompanije i web sajta.



Slika 1: Primer preduslova za poslovni kapacitet [8, str.111]

2.1.3. Privlačenje, zadržavanje i razvoj potrošača

Potrošači su danas pametniji, svesniji cene, zahtevniji su i sve ih je teže zadovoljiti. Na udaru su mnogih konkurenata koji ih zasipaju istim ili boljim ponudama. Zbog toga je izazov stvoriti oduševljene i lojalne kupce, a kasnije klijente. Kompanije koje žele da povećaju profit i prodaju, moraju da ulože dosta vremena i sredstava u potrazi za novim klijentima. Potrebno je da identifikuju potencijalne klijente. Međutim, nedovoljno je samo privući nove klijente. Potrebno je zadržati i povećati svoje poslovanje. Veliki broj kompanija ima problem "talasanja" (fluktacije) klijenata i njihovog odliva. Nažalost, veliki deo marketing teorije i prakse

usmeren je na veštinu privlačenja novih klijenata, a ne na zadržavanje i negovanje postojećih. Težište je bilo na ostvarenju prodaje, a ne na izgradnji odnosa.

Jedan od mogućih načina za zadržavanje klijenta je postavljanje većih barijera za prelazak. Bolji pristup je pružanje veće satisfakcije klijentu. Tada je konkurentima teže da ponude niže cene ili podsticaj za prelazak kod njih.

U nekim kompanijama smatraju da su shvatili kako da zadovolje klijente evidentiranjem njihovih žalbi. Međutim u 96 % slučajeva, nezadovoljni klijenti ne ulažu žalbe već samo prestanu da kupuju ili da budu korisnici usluga. Najbolje što kompanija može da učini jeste da olakša postupak ulaganja žalbi. Formulari sa predlozima, besplatni brojevi telefona, web sajtovi i e-mail adrese omogućavaju brzu komunikaciju klijent-kompanija. Kompanija mora na svaki žalbu da reaguje brzo i konstruktivno, nije dovoljno samo da sluša.

Na primer., Banca Intesa u Srbiji pored kontakt centra i e-maila preko kojih je moguće uložiti žalbu (www.bancaintesabeograd.com), nudi i mogućnost anketiranja putem projekta "100%Vas slušamo". U svakoj od filijala moguće je popuniti formular sa pitanjima i uložiti prigovor. Na taj način umesto nekadašnje knjige utisaka, klijenti koji ne koriste internet mogu veoma precizno da daju komentare na poslovanje banke i svoje predloge u cilju poboljšanja uslova.

Tabela 1: Višestрана priroda zadržavanja klijenata – neki primeri [8]

Ponašanje	Sklonosti (varijable u stavovima)
Broj klijenata (zajedno sa onima koji miruju) Broj aktivnih klijenata Učestanost odluka o kupovini Skorašnjost odluka o kupovini Obim potrošnje Udeo u potrošnji (udeo u portfelju) Moguće proširenje unakrsne prodaje Ugovor Prilagođavanje kupovnih/prodajnih postupaka da bi odgovarale pružaocu Rutinsko ponovno naručivanje Pridruživanje klubu ili sistemu odanosti Oprobano zagovaranje-preporuka Upiti Pružanje informacija na zahtev Obaveštavanje o žalbama i uspesima Davanje više vremena nego konkurencija/pre Obraćanje pažnje na oglase organizacije	Istaknutost ponude određenog brenda i njenih komponenata Sklonost ka nekom brendu Psihološka obavezanost/odanost (npr. modeli <i>NFO/B/M-a</i> i <i>Millward Brown-a</i>) Poverenje Empatija Sklonost da se razmišlja o kupovini/ponovnoj upotrebi/doprinosu resursima Sklonost da se plati više/premija (npr. model <i>Equity Engine</i> kompanije za marketinška istraživanja <i>Research International</i>) Zadovoljstvo klijenta/oduševljenje Verovatnoća da će preporučiti/zagovarati usluge i proizvode Mogućnost pa čak i prva asocijacija na brend tzv. <i>Top Of Mind Awareness (TOMA)</i>

Od svih klijenata koji ulože žalbu, između 54% i 70% ponovo će poslovati sa kompanijom ukoliko njihova žalba bude prihvaćena. Ukoliko klijent smatra da je žalba brzo rešena, taj procenat dostiže i 95%.

Danas, u mnogim kompanijama shvataju značaj satisfakcije i zadržavanja klijenata. Evo nekoliko zanimljivih činjenica koje su važne za pridobijanje klijenata prema P.Kotler, K.Keller, *Marketing menadžment*:

1. Pridobijanje novih klijenata može koštati pet puta više od troškova satisfakcije i zadržavanja postojećih. Potrebno je uložiti mnogo napora da se zadovoljni klijenti nagovore da napuste svoje pružaoce usluga.
2. U proseku kompanija svake godine izgubi 10% klijenata.
3. Ako se stopa odliva klijenata smanji za 5%, profit se može povećati za 25% do 85%, u zavisnosti od grane delatnosti.
4. Stopa profita od klijenta pokazuje tendenciju rasta tokom života zadržanog klijenta.

2.2. Stvaranje jakih veza sa klijentima i građenje lojalnosti

Kompanije koriste e-mail, web sajtove, pozivne (*call*) centre, baze podataka, softvere za baze podataka radi unapređenja stalnog kontakta sa klijentima. Najbolje kompanije omogućavaju zaposlenima koji su u direktnom kontaktu sa klijentima da preduzmu ono što je potrebno za brigu o njima.

U obraćanju putem e-maila, poštom i sl., klijent treba da stekne utisak kao da se obraćaju njemu lično. Zbog toga pažljivo treba osmisliti poruke koje se šalju.

Jake veze sa klijentima mogu se, takođe, stvoriti pomoću pogodnosti koje kompanija može da učini za njih. One mogu biti finansijske, društvene ili dodatne koje će ojačati tu vezu.

1. Što se tiče finansijskih pogodnosti, kompanija može da obezbedi nagrade onim klijentima koji često koriste proizvode iste, i troše popriličnu sumu novca na njih.
2. Društvene pogodnosti bi trebalo da se baziraju na personalizaciji odnosa. Potrebno je pružiti direktnu pomoć putem on-line, kontakt centra ili direktnom e-mail korespondencijom. To mogu biti i automatizovani sistemi, ne mora da bude direktan kontakt sa zaposlenima.
3. Jake veze, mogu se stvoriti i nekim dodatnim strukturama kao što je npr. sklapanje dugoročnih ugovora, ili pretvaranje proizvoda u dugoročni servis. (npr. banka može da omogući klijentu da u njegovu korist plaća zaduženja prema nalogodavcu, na mesečnom nivou, putem trajnog naloga. Na taj način stvara se dodatna veza između klijenta i banke.)

2.2.1. Smanjenje odliva klijenata

Kompanija mora da prepozna uzroke osipanja kupaca i da identifikuje one sa kojima može bolje da postupi. Ukoliko su uzroci nezadovoljstvo uslugom, proizvodom ili cenom, kompanija može mnogo toga da učini da se to popravi. Takođe kompanija mora da proceni koliko profita gubi odlaskom kupca. Izgubljeni profit korespondira doživotnoj vrednosti kupca. Pored toga, kompanija mora da izračuna koliko bi koštalo da se smanji stopa odliva kupaca. Dokle god je trošak manji od izgubljenog profita, kompanija treba na to da troši novac .

Najbolje je da se slušaju kupci. U nekim kompanijama su stvorili mehanizam kojim se direktorima omogućava da stalno budu u toku sa povratnim reakcijama kupaca. Na primer, u kompaniji MBNA, gigantu u oblasti kreditnih kartica, od svakog direktora zahteva se da sluša telefonske razgovore iz odeljenja usluga kupcima ili odeljenja za probleme povratka kupaca.

3. Upravljanje odnosima sa klijentima i informacijski sistemi

3.1. Razlozi uvođenja CRM sistema u organizaciju

CRM je termin koji predstavlja metodologiju, softver i obično internet vezu koji pomažu kompaniji da upravlja odnosima sa korisnicima (kupcima) na organizovani način.¹⁰

Kompanija može da napravi bazu podataka o korisnicima i potencijalnim klijentima tako da menadžment, prodaja, marketing a možda čak i sam korisnik imaju pristup vitalnim informacijama, povežu ih sa proizvodima i uslugama koje ima najbolje odgovaraju, prate istoriju kupovine i ostalo...

CRM aplikacija bi trebala da:

- pomogne kompaniji da omogući odeljenju marketinga da identifikuje najbolje klijente, vodi kampanje i generiše kvalitetne tragove za prodajni tim
- organizuje i poboljša udaljenu prodaju, partnere i odeljenje prodaje optimizujući informacije pristupačne većini zaposlenih
- omogućava individualizaciju odnosa sa klijentima, sa ciljem poboljšanja zadovoljstva samog klijenta i maksimizovanje profita; identifikovanje najprofitabilnijih klijenata i pružajući im najveći nivo usluga
- pruži zaposlenima informacije i procese neophodne da upoznaju svoje klijente, da ih razumeju i identifikuju njihove potrebe, čime će efikasno izgraditi odnos između kompanije i klijenta.

3.1.1. Pitanja za uvođenje CRM sistema

Uvođenje CRM sistema u organizaciju zavisi od veličine organizacije, broja klijenata sa kojima svakodnevno komunicira i drugih važnih elemenata. Sledeća pitanja su samo neka koja se postavljaju prilikom odluke da li uvesti CRM sistem:

- Da li redovno komunicirate sa velikim brojem ljudi, sa 100 ili više pojedinaca?
- Da li biste imali koristi (smanjili troškove, ili povećali vrednost) upućujući pojedince na direktnu komunikaciju preko emaila, interneta i komercijale?
- Da li će kupci ili potencijalni kupci imati koristi od poboljšanja komunikacije i proizvoda / usluga koje im nudite? Bolja i ličnija komunikacija sa kupcima ima prednosti i za Vas i za kupca; kupac dobija konkretnije informacije, a Vi dobijate kupca koji Vam je lojalan i manje je verovatno da će Vas ostaviti zbog konkurencije.
- Da li će Vam analiza informacija o kupcima omogućiti da budete efikasniji?

Ako ste na sva ova pitanja odgovorili sa "NE" onda Vi nemate potrebe za CRM

¹⁰ Ref. 32 u literaturi

aplikacijom. Ali ako ste bar na neko odgovorili sa "DA" onda bi trebalo da razmislite o uvođenju iste.

3.1.2. Komunikacija sa klijentima

Komunikacione tehnologije kao i CRM aplikacije, pored standardnih oblika komunikacije, postaju bliže uz pomoć interneta. Oni uključuju:

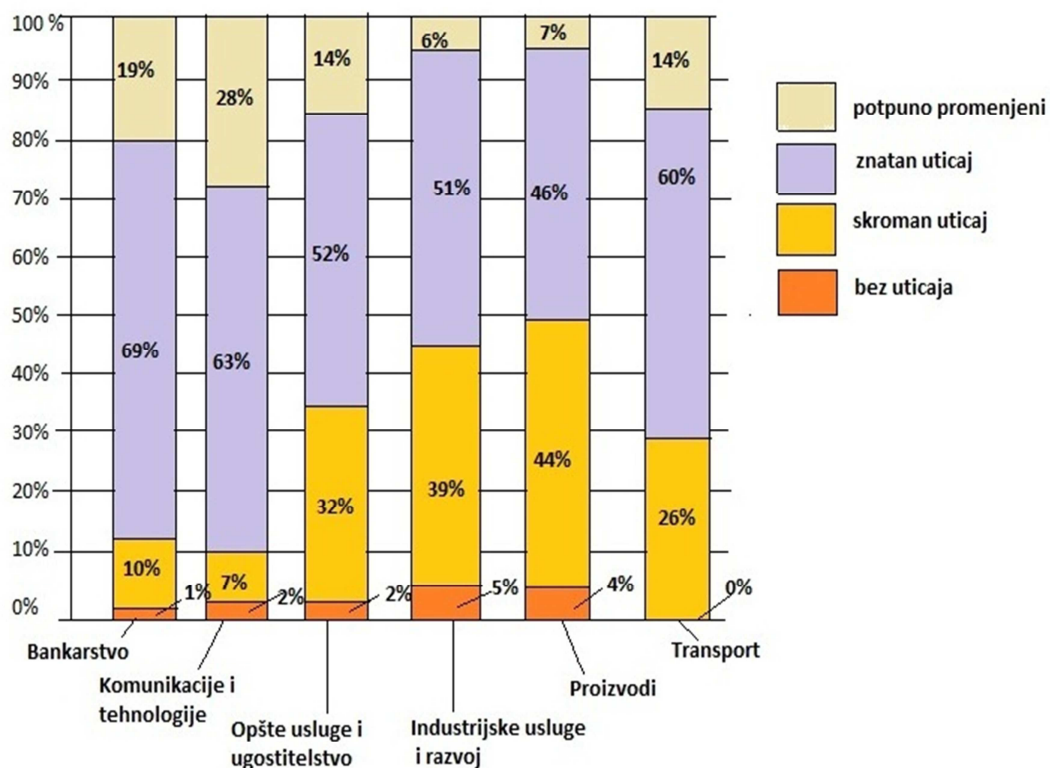
- Telefon
- Fax
- Interactive dialog/chat window
- Forum/chat room
- Newsgroup
- E-mail
- Online meeting/eConference
- Video teleconference
- Voice messaging
- Video messaging

Kompanije sada mogu da komuniciraju sa korisnicima kroz kanale koje sami korisnici izaberu. Na taj način korisnici osećaju da je kompanija tu da bi zadovoljila njihove potrebe.

3.1.3. Pojam elektronskom CRM-a

Elektronski način upravljanja odnosa sa klijentima je novijeg datuma i omogućava zadovoljenje njihovih pojedinačnih potreba. Elektronskim pristupom (e-mail, sms, web) i personalizovanim porukama, povećava se vrednost odnosa između kompanije i korisnika. Naprednom tehnologijom, taj odnos se personalizuje, postaje lični i zamenjuje direktan kontakt sa korisnikom.

Zasniva se na ogromnoj količini prikupljenih informacija. Informacije se mogu dobiti i pomoću tzv. "Smart" kartica, na kojima se beleže svi podaci o obavljenim transakcijama i kupovinama. Svi ti podaci se , iz jedinstvene baze podataka, putem data-mininga i data-warehousinga (oba termina će biti objašnjena u daljem tekstu), obrađuju i kategorišu. Na taj način se stvara profil svakog kupca pojedinačno. CRM automatizovani sistem ga na osnovu ovih podataka i dodatne analize, obaveštava o novom proizvodu, njegovim prednostima, ceni. Putem sms, e-mail, call centra, mogu se pored ovih informacija pružiti i obaveštenja o radnom vremenu i sl. podaci. Na primer, u bankama se klijenti obaveštavaju o proizvodima, stanju po računima i zaduženjima, o prilivima i potrošnji po računima itd.



Grafikon 1: Gde se trenutno nalazi elektronsko poslovanje [8, str.62]

3.1.4. Uticaj CRM-a na povećanje dobiti

Upoznavanje korisnika, shvatanje njihovog ponašanja i predviđanje njihovih namera omogućava kompaniji prilagođavanje i ponudu usluga korisnicima u pravo vreme i na pravi način. Tako usredsređenost cele kompanije na pojedinačnog korisnika uz primenu informacionih tehnologija pomaže bržem i produktivnijem poslovanju. Kompanije koje upoznaju svoje korisnike, lako mogu povećati svoje prihode i smanjiti troškove.

Implementacijom CRM-a postizemo povećanje zadovoljstva korisnika, smanjene troškova, povećanje prodaje, pripremanje uspešnijih marketinških aktivnosti i povećanje produktivnosti.

3.2. Struktura CRM-a

3.2.1. Model CRM-a

Model CRM-a obuhvata:

- **Privlačenje** – obuhvata kreiranje poruke prema različitim interesovanjima i potrebama kupaca. Sa kupcem se može komunicirati preko Interneta na bar tri načina:
 - Dizajnom novih proizvoda
 - Razvojem proizvoda i marketing strategije
 - Inovacijom sadržaja.
- **Zadobijanje** – U procesu zadobijanja, potrebno je:
 - Efikasno se pozicionirati na pretraživačima
 - Stupiti u kontakt sa kupcem na vreme
 - Ponuditi proizvode i usluge na način koji umanjuje primamljivost drugih ponuđača.
- **Zadržavanje i lojalnost** – Glavni zaokret iz konvencionalnog u Internet marketing bila je promena značenja koncepta zadovoljnog kupca u princip lojalnog kupca. Lojalnost kupca je glavni pokretač postizanja dugoročne profitabilnosti. Za potpunu lojalnost, kompanije moraju pružiti više od zadovoljstva kupaca i obezbediti viši nivo poverenja. Neke od tehnika koje mogu doprineti tako razvijenom odnosu su sledeće:
 - Ohrabrivanje kupaca da mogu slobodno da iskazuju svoje stavove
 - Omogućavanje kupcima da iznesu svoje mišljenje direktno ljudima koji razvijaju proizvod
 - Slušanje potreba i primedbi kupaca i sprovođenje korektivnih akcija na osnovu preporuka kupaca
 - Praćenje iskustva kupaca sa proizvodom, uz omogućenu laku i povoljnu nabavku, instalaciju, korišćenje i usavršavanje proizvoda iz ponude.

Veliko je umeće da kompanije pronađu takav način upotrebe elektronskog poslovanja, da postanu neprocenjivo značajni svojim kupcima.

3.2.2. Arhitektura CRM-a

Za uspešno korišćenje CRM-a, s namenom pridobijanja i zadržavanja korisnika i poboljšanja odnosa sa njima, potrebna je prisutnost tri oblasti CRM-a: organizacionog, operativnog i analitičkog. Svaka oblast obuhvata deo jedne poslovne aktivnosti koje zahteva primenu i podršku informacionih sistema.

Operativni CRM predstavlja unos podataka o interakciji sa korisnikom, kroz razne baze podataka i aplikacije za praćenje aktivnosti korisnika. Ovaj segment CRM sistema, smešta podatke u bazu bez analize. Stvaranje zaključaka iz podataka, definisanje predloga i sl., obavljaju operateri na osnovu iskustva i obuke. Kada je reč o velikom broju podataka i odnosa sa podacima iz drugih izvora, potreban je analitički CRM.

Analitički CRM predstavlja najkompleksniji i najskuplji segment celog CRM sistema. On podrazumeva detaljnu analizu mnoštva podataka zasnovane na ekspertskim znanjima, kreirajući sliku o svakom klijentu pojedinačno, njegovim potrebama i željama, a sve u cilju razvoja jačih međusobnih veza.

Organizacioni (kolaborativni) CRM podrazumeva uspostavljanje kontakata i interakciju sa korisnikom kroz tradicionalne (fizički kontakt, pošta, telefon, faks) i moderne medije (e-mail, Web, SMS). Interaktivnim korišćenjem medija, sistem korisniku šalje obaveštenja, ponude i sl., a odgovori korisnika vraćaju se u sistem kroz operativni CRM.

Osnovne komponente i procese anatomije CRM arhitekture, čine:

- Transakciona baza – ona je na samom vrhu CRM arhitekture. Prikuplja podatke iz različitih ulaznih tačaka (eng. touchpoint), kao što su : web, e-mail, telefon, lični kontakt, direktna pošta ili dr. Za svaku ulaznu tačku, podaci se smeštaju u posebne transakcione baze. Podaci iz ove baze će poslužiti za dalju personalizaciju korisnika.
- Skladište podataka – predstavlja analitičku osnovu CRM arhitekture. Transakciona baza transformiše podatke iz različitih ulaza i prosleđuje ih do skladišta podataka, gde se podaci integrišu sa već postojećim podacima. Time započinje proces analize.
- Proces analize – analizirajući podatke iz skladišta podataka, kompanija profilise svoje korisnike.
- Baza korisničkih profila – obrađeni profilisani podaci o korisniku, poslužiće kao osnova za personalizaciju. O svakom korisniku postoje dve grupe podataka. U prvu spadaju demografski podaci, dok u drugu spadaju podaci dobijeni iz analitičkih procesa, ko što su verovatnoća da će reagovati na određenu ponudu, ili, koju uslugu bi cenio.

3.2.3. Proces i CRM-a

Inteligentan CRM pristup mora da uključi sledeće procese:

1. Informacije:

- Kvalitetna lista svih korisnika
- Set određenih informacija o svim korisnicima
- Jedan način uspostavljanja veze između korisnika
- Jedan način povezivanja korisnika sa menadžerima
- Ključne informacije o menadžerima za uspostavljanje odnosa sa korisnicima

2. Upravljanje šansama (eng. *Opportunity management*):

- Identifikovanje šansi za prodaje i usluge i njihovo usmeravanje prema odgovarajućem zaposlenom u odgovarajući kanal
- Koordinacija i optimizacija broja poruka usmerenih prema korisniku iz svih kanala

- Čuvanje i razmena poruka o korisnicima kroz kanale, s vremena na vreme
- 3. Pokazatelji ponašanja korisnika:**
 - Razumevanje uobičajenog ponašanja korisnika tokom transakcija
 - Osvajanje pojedinih transakcija i njihovo ostvarivanje
 - Uvođenje značajnih dijaloga sa korisnicima, izazvanih neuobičajenim transakcijama
- 4. Modeliranje:**
 - Identifikovanje korisnika koji su najviše raspoloženi da kupe/prihvate ponudu
 - Identifikovanje kupaca koji će gotovo najsigurnije da ostvare najveću kupovinu
 - Identifikovanje optimalnog vremena za pridobijanje korisnika
 - Omogućiti podršku korisnicima

3.2.4. Faze CRM-a

Uvođenje i razvoj CRM-a u poslovni proces podrazumeva veliki broj poslovnih aktivnosti koje se mogu svesti na tri osnovne faze, a to su:

I faza: Ispitivanje

U ovoj fazi se razvija model ponašanja ciljne grupe korisnika, kombinujući podatke sa spoljnim demografskim, sociološkim i drugim podacima. Ova faza zahteva najveću upotrebu tehnologije. Za uspešno sprovođenje, u sistem se moraju integrisati mnogi spoljni izvori podataka, kao i podaci iz zastraenih sistema koje je kompanija koristila u prošlosti. Integrisanje podataka se sprovodi putem tehnologija za skladištenje podataka.

Analiza podataka zahteva alate kao što su OLAP (eng. *On Line Analytical Proccesing*), *Data Mining*, kao i alate za statističku analizu, prateće alate za analiziranje, izveštavanje i pronalaženje skrivenih pravila i trendova u podacima.

Ova faza je najkritičnija, jer se njom odabira ciljni segment korisničke baze i analiziraju korisničke potrebe.

II faza: Planiranje

U ovoj fazi najveću ulogu imaju marketing stručnjaci. Na osnovu podataka dobijenih u fazi ispitivanja, izrađuju se marketing kampanje i strategije i najbolji način obraćanja korisnicima. Faza planiranja je kreativni deo marketinga, manje zavisn od upotrebe tehnologije.

III faza: Izvršavanje

U izvršnoj fazi, kompanija korsiti svo svoje znanje i ulazne tačke koje su joj na rapolaganju. Interakcija se odvija na dve strane. Prvu stranu čine izvršavanje i upravljanje marketinškim kampanjama i strategijama odnosa sa korisnicima kroz touchpointe. Drugu stranu čini praćenje odgovora korisnika.

Značajan deo ove faze je prikupljanje podataka koji će se koristiti u sledećem ciklusu ispitivanja, ili sledeći put kada korisnik bude u kontaktu sa kompanijom. Ako su ti podaci uspešno prikupljeni, sledeći ciklus će biti produktivniji i mogućnost ponavljanja procesa doneće koristi. Ukoliko kompanija loše definiše i koristi podatke iz izvršne faze, ponavljanje procesa će dovesti samo do višestrukog ponavljanja istih grešaka.

3.2.5. Povezivanje CRM-a sa životnom vrednosti klijenata

Koncept vrednosti klijenata i životne vrednosti klijenta (eng. *Customer Lifetime Value*, **CLV**), se koristi kako bi se povezali CRM i profit. Vrednost klijenta je odnos između onoga što klijent dobija (beneficije) i onog što kompanija pruža (troškovi).

Postoji i druga definicija vrednosti klijenta, a to je ekonomska vrednost odnosa između klijenta i kompanije. Danas se takav odnos naziva "profitabilni doprinos" (eng. *Profit contribution*) ili "novi profit" (eng. *New profit*).

CLV se može izračunati na osnovu dostupnih podataka i osnovne formule. Osnovna formula za CLV je :

$$CLV = \sum_{t=1}^n PC_1 \left(\frac{1}{1+d} \right)^t$$

Slika 2: Formula za CLV [12, str.75],

gde je :

CLV = životna vrednost klijenta

PC = profitabilni doprinos

d = diskontna stopa ili interesna stopa

t = jedinica vremena

n = trajnost u godinama

Σ = zbir profitabilnog doprinosa kroz vreme

Profitabilni doprinos može varirati od klijenta do klijenta i kroz vreme. Formula iznad je bazirana na prethodnom ponašanju klijenata. PC i n se dobijaju na osnovu aktuelnih podataka ili mišljenja menadžmenta. Funkcija d se odnosi na troškove kapitala kompanije koji se mogu dobiti iz finansijskog sektora.

3.3. Implementacija CRM strategije

Upravljanje odnosima sa klijentima mora biti dugoročan projekat i trajan proces koji ne sme pasti u zaborav. Aktivnosti CRM strategije pokrivaju tri vremeske dimenzije:

- Prošlost – kompanija stiče sposobnost "**učenja**" iz prethodnih događaja, što joj omogućava izbegavanje ponavljanja prethodnih grešaka
- Sadašnjost – poslovni subjekti dolaze u mogućnost da veoma brzo analiziraju tekuće događaje, pa im na taj način mogu prilagoditi svoje ponašanje "**manevrisanjem**" u realnom vremenu
- Budućnost – subjekat stiče "**znanje**" i sposobnost "**predviđanja**" budućih događaja što otvara prostor kvalitetnijim pripremama za nadolazeće prilike.

Prema tome, ključne strateške prednosti nad konkurentima, koje CRM može doneti kompanijama, uključuju sledeće:

Učenje: današnja poslovna stvarnost ne oprašta onima koji nisu spremni na kontinuirano učenje i prilagođavanje svog ponašanja naučenom. Pritom, najvažniji deo učenja čini učenje na greškama koje se smeju dogoditi, ali ne i ponoviti.

Manevrisanje: odnosi se na sposobnost nalaženja najboljeg mogućeg smera kretanja u skladu sa zadatim uslovima. Uspešnost manevrisanja, u prvom redu je određena sposobnošću izbegavanja zamki koje svakodnevno nudi tržište.

Predviđanje: ovakvo umeće, neophodno je za uspeh kompanije. Kompanije čiji su donosioci odluka u stanju da predvide nešto što niko drugi nije, u velikoj su prednosti u odnosu na konkurente.

Predznanje: u pitanju je razvijena kompetitivna inteligencija koja omogućava stvaranje saznanja o očekivanjima korisnika, kao i o planovima konkurencije u bliskoj i daljoj budućnosti.

Drugim rečima, pružajući zaposlenima, u skladu sa postavkama CRM-a, pristup do velikih količina informacija o korisnicima, proizvodima i prodajnim partnerima, kompanija ih čini sposobnim da uče na osnovu prošlosti i da uspešno prilagođavaju sadašnjost i pozicioniraju se u budućnosti.

Implementacija CRM strategije se bazira na profesionalnom kadru, precizno definisanim procedurama, savremenoj tehnologiji. Neophodno je prepoznati profesionalce koje zatim treba obučiti za profesionalan odnos prema korisnicima. Oni treba da imaju određena tehnička znanja neophodna za rad.

Tabela 2: Funkcionalnosti CRM sistema [19, str.337]

Ključne funkcionalnosti	Karakteristike
marketing jedan -prema-jedan	odabir proizvoda, utvrđivanje cena i promocija ka klijentima
automatizacija prodaje	olakšava upravljanje kontaktima i listom poziva klijenata
upravljanje prodajnom kampanjom	organizacija marketing kampanja
automatizacija call centara	omogućava postavljanje upita nad marketing bazom podataka proizvoda
elektronska prodaja (e-selling)	on-line sistemi omogućavaju klijentima da pomoću korpe za kupovinu selektuju željene proizvode
usluge ka klijentima	rukuje uslugama klijenata. Inicira se kad klijent zahteva uslugu pravljenjem on-line porudžbine koju dalje prihvata tehnička služba

Dostupnost ažurnih informacija na pravom mestu, u pravo vreme doneće brojne pozitivne efekte u poslovanju. Zaposleni će biti u poziciji da na jednostavan način nadgrade znanja, međusobno ih podele, komuniciraju i utiču jedni na druge, rešavaju probleme, donose poslovne odluke i kontrolišu svoj deo poslovnog procesa.

Primenom CRM-a, moguće je ostvariti koristi na brojnim poljima. Jači učinak je moguće očekivati povećanjem količine podataka stavljenih na raspolaganje korisnicima, kao i rastom broja zaposlenih kojima je omogućen pristup do podataka. Kompanije koje uspeju da uključe maksimalan broj svojih zaposlenih u CRM aktivnosti, poseduju veoma moćno oružje u tržišnim bitkama sa konkurentima.

Kompanije se, okrećući se ka korisniku, transformišu od "okrenutog ka sebi", u kompaniju koja postaje svesna korisnika i njegovih potreba. Nakon toga se stvara bliskost sa korisnicima, a zatim i saradnja sa njima.

3.3.1. Prednosti CRM-a

Očigledne prednosti primene CRM sistema su:

- biznis fokus se pomera ka najprofitabilnijim klijentima
- zadržavanje profitabilnih klijenata je mnogo jeftinije i smanjuje troškove koji su potrebni za privlačenje novih klijenata
- vrednost baze podataka a ne tržišna vrednost, postaje ključni indikator uspešnosti
- proizvodi i usluge su više koncentrisani i usmereni individualno klijentu

- klijenti, kao i saradnici, postaju bogat izvor ideja za razvoj novih proizvoda, što opet vodi povećanju opšte uspešnosti

3.3.2. Mogući problemi CRM-a

Najčešći problemi koji se mogu javiti u primeni CRM-a, su:

- Izgradnja i održavanje baze podataka kupaca zahteva velike investicije u hardver računara, u softver baze podataka, u analitičke programe i komunikacione veze.
- Za pravilnu primenu svih elemenata CRM-a potreban je dobro obučeni kadar.
- Potrebno je da svi u kompaniji budu orijentisani ka kupcu i da koriste raspoložive informacije, što često nije slučaj. Zbog toga je neophodno vođenje i obuka zaposlenih.
- Svi kupci ne žele da uspostave odnos sa kompanijom, dajući informacije o sebi i mnogi ne vole da je prikupljena tolika količina informacija o njima. Kompanija American Express, koja se dugo smatra liderom u pogledu čuvanja privatnosti, ne prodaje informacije o određenim transakcijama kupaca.
- Pretpostavke CRM-a ne moraju da budu uvek tačne. Npr, ne mora uvek da bude jeftinije opsluživanje lojalnih kupaca. Lojalni kupci mogu više da očekuju i zahtevaju od kompanije. Mogu da se nađu uvređenim ukoliko im ponude nisu prilagođene ili su bez popusta.
- Nekompletni, netačni i zastareli podaci ne da samo nisu od pomoći u razumevanju potrošača već su i štetni.¹¹

Međutim, pored svih problema i investiranja u CRM, kada baza podataka dobro funkcioniše, kada su podaci tačni i koriste se na pravi način, korist mora biti veća od troškova.

3.4. Marketinška istraživanja i informacioni sistemi

Marketing istraživanje je izuzetno važno. Potrebe klijenata se neprestano menjaju, često na način koji nije lako razumeti. Marketing istraživanje može imati ulogu u mnogo različitih aktivnosti. Istraživanje može poslužiti za razumevanje potreba klijenata, za donošenje odluke o tome da li treba lansirati novi proizvod, za dobijanje podataka o tome koliko su klijenti zadovoljni sadašnjim nivoom usluge, za merenje efektivnosti neke kampanje sponzorstva i slično.

Među formalnijim pristupima su sprovođenje istraživanja tržišta ili razvoj marketing informacionog sistema.

¹¹ Ref. 6 u literaturi

3.4.1. Marketinške baze podataka

Kompanije neprestano sakupljaju podatke o klijentima. Ti podaci se čuvaju u marketinškim bazama podataka, koje sadrže ime, adresu i telefonski broj svakog klijenta, njegove ranije transakcije, a ponekad i demografske podatke i podatke o životnom stilu klijenta. Banke i kompanije koje posluju sa kreditnim karticama mogu da poseduju i informacije o vrstama, učestalosti i vrednosti obavljenih kupovina i transakcija, podatke o godinama klijenata, veličini njihove porodice, prihodima kao i o reakcijama na promotivne ponude. Svi podaci služe kompaniji u prodaji proizvoda ili usluge, ili zbog održavanja odnosa sa klijentima. Do podataka se takođe može doći analizom upotrebe web sajtova od strane potrošača. Moguće je izmeriti koji delovi sajta se najčešće posećuju, koji se proizvodi kupuju i koji metod plaćanja se koristi. U bankama se podaci mogu prikupiti direktnim kontaktom sa klijentom, ili putem kontakt centra.

Podaci su razvrstani u skladišta podataka. "Proces otkrivanja znanja uzima sirove rezultate iz *data mining*-a (proces izvlačenja trendova ili obrazaca iz podataka) i precizno ih transformiše u korisne i razumljive informacije".¹² *Data mining*om statističari koje se bave marketingom, mogu iz mase podataka da izvuku korisne informacije o pojedincima, trendovima i segmentima **Cluster analizom** (eng. *Cluster analysis* – ili grupisanje podataka, je klasifikacija sličnih predmeta u različite grupe).

Uzorci se klasifikuju u grupe prema određenim svojstvima, otkriva se automatska interakcija, modeluje predviđanje i neuralno umrežavanje.

Sa napretkom marketinških baza podataka, potencijalni problem su odvojene baze u različitim odeljenjima kompanije. Na primer, prodajno odeljenje može imati bazu podataka za menadžment klijenata koja sadrži informacije o klijentima, dok osoblje iz telefonskog centra može koristiti drugu bazu stvorenu u različito vreme, koja takođe sadrži informacije o klijentima.

Ovaj fragmentirani pristup može stvoriti određene probleme, kada se transakcija koju obavi klijent zabeleži u jednoj, ali ne i u drugoj bazi podataka. Takvi problemi doveli su do razvoja sistema za upravljanje odnosima sa klijentima, gde se od informacija o klijentima stvara jedinstvena baza podataka koju koriste svi zaposleni koji imaju kontakt sa njima.

Problem takođe, može predstavljati i neredovno ažuriranje podataka. Biznis je dinamičan sistem, ljudi dolaze i odlaze i bazu morate stalno ažurirati. To je posao Marketinškog Informacionog Sistema – MIS.¹³

3.4.2. Primena baze podataka u menadžmentu odnosa sa klijentima

Prema P. Kotleru i K. Kelleru, kompanije mogu da koriste svoje baze podataka na pet načina:

1. Identifikujući potencijalne klijente

¹² Ref. 19 u literaturi

¹³ Ref. 9 u literaturi

2. **Odlučivanjem o tome koji klijenti treba da dobiju posebnu ponudu**
3. **Produbljivanjem lojalnosti klijenta** (popustima, poklonima i sl.)
4. **Reaktiviranjem kupovine ili korišćenja usluge od strane klijenta** (kompanije mogu da instaliraju automatske programe slanja poštom, raznih čestitki - rođendanskih, za godišnjice, jubileje, slanjem promocija, podsetnika .)
5. **Izbegavanjem ozbiljne greške prema klijentima**

U bankama može doći do greške ukoliko se ne koristi dobro baza podataka. Npr. dvojica zaposlenih u banci telefonirali su istom klijentu nudeći uslove stambenog kredita po različitim cenama.

3.5. Integrisani informacioni sistemi

3.5.1. Integrisani informacioni sistemi u bankarstvu

Banke sve više orijentišu svoje poslovanje prema postojećim klijentima. Mogućnost interakcije i sofisticiranih analitičkih tehnika, pruža mogućnost pristupa u um korisnika. Analiza ponašanja klijenta koristi se za razvoj odnosa prema njemu, oblikovanje tržišta, promotivne kampanje, optimizaciju poslovnih procesa i upravljanje elektronskim bankarstvom. Praćenjem klijentovih transakcija, dobijamo obrazce njegovog ponašanja. Takvo prepoznavanje modela ponašanja, umnogome će koristiti za povećanje lojalnosti klijenta. Nekada je za to bilo potrebno da postoji mreža ekspozitura, da bi se prepoznale želje i potrebe klijenata, dok su danas za to najbolji parametri internet i elektronsko bankarstvo.

Pomoću poslovnih informacionih sistema moguće je unaprediti poslovanje i pratiti zahteve tržišta. To su informacioni sistemi koji obezbeđuju funkcionisanje poslovanja zajedno sa poslovnom inteligencijom i analitikom.

Najčešće korišćeni informacioni sistemi za podršku, unapređenje i realizaciju poslovnih procesa u bankarstvu, su: **OLTP**, **OAS**, **MIS**, – sistemi transakcione obrade, bave se procesiranjem podataka koji su rezultat poslovnih transakcija, **ERP** (*Enterprise Resource Planning*), **SCM** (*Supply Chain Management*), **CRM** (*Customer Relationship Management*), **EDMS** (*Electronic Document Management System*), kao i **Risk Management Systems**.

U skladu sa opštom podelom informacionih sistema aplikativna rešenja koja se primenjuju u bankama mogu se podvesti u dve velike celine:

1. Operativni (transakcioni) informacioni sistem banke koji čine softverska rešenja namenjena za podršku svakodnevnog operativnog poslovanja banke. Ova softverska rešenja omogućavaju obuhvat, evidentiranje i obradu podataka nastalih u poslovnim procesima i obezbeđuju podatke i informacije za rutinske poslovne operacije.
2. Upravljački (analitički) informacioni sistem banke koji čine softverska rešenja namenjena za podršku odlučivanja u menadžmentu.

Informacioni sistem banke treba da je integralan, da integriše sve funkcije, procese i vrste informacionih sistema. Ova integrisanost se postiže korišćenjem integrisanih informacioni resursa.

Najvažniji deo operativnog informacionog sistema banke jeste njegov ERP sistem koji će dalje biti detaljnije objašnjen.

Analitički sistemi predstavljaju svojevrsnu nadogradnju operativnih informacionih sistema. Operativna obrada podataka je svakodnevica u poslovanju banke. OLTP baze podataka su oblikovane za veoma brzu obradu velikog broja pojedinačnih poslovnih transakcija. Podaci se za potrebe analitičkih sistema prikupljaju iz različitih izvora (najznačajniji su interni operativni informacioni sistemi kao npr. ERP), transformišu se, čiste, konsoliduju i najzad unose u analitičku bazu podataka. Smatra se da su najefikasnije analitičke baze podataka organizovane po **Data Warehouse** principu. Analitički sistemi koji se grade nad analitičkom bazom podataka se u novije vreme prevashodno baziraju na inteligentnim poslovnim sistemima (*OLAP*, **Data Mining**, *Reporting* i slični alati) koji su superiorni u pogledu analitičkih mogućnosti u odnosu na druge tehnologije.

3.5.2. ERP softver kao deo operativnog informacionog sistema

ERP (*eng. Enterprise Resource Planning*) sistem je poslovni softver koji omogućava organizacijama da automatizuju i integrišu glavne poslovne procese, dele opšte podatke i pristupaju informacijama u realnom okruženju.¹⁴ Obuhvata integrisana softverska rešenja (softver ili *eng. software* - je računarski program napisan tako da je njegov sadržaj lako promeniti. On upravlja hardverom, vrši izračunavanja kako bi komunicirao sa ostalim programima→softverom) za praćenje i upravljanje poslovnim procesima. To je komercijalni softverski paket za mala, srednja i velika preduzeća. Obuhvata sve standardne poslovne funkcije. ERP ima mogućnost prilagođavanja konkretnim potrebama preduzeća. Proizveden je po međunarodnim standardima poslovanja. ERP softver inkorporira i CRM sisteme, SCM, PLM, SRM, alate za optimizaciju poslovanja i dr.

ERP tržište je trenutno u najvećem porastu u softverskoj industriji. Njegova rešenja predstavljaju značajnu poslovnu investiciju koja može da odgovori na konkurentnost, zahteve klijenata i fleksibilnost u vođenju poslovanja. Kompanije primenom ERP rešenja svoju poslovnu praksu mogu da prestrukturiraju u "najbolju praksu" i da integrišu informacione resurse. Poslovanje može da bude mnogo bolje i efikasnije, adekvatnim uvođenjem poslovnog informacionog sistema. Takođe se stiče konkurentna prednost bržim reagovanjem na promene u okruženju.

Problem koji se javlja je implementacija ERP paketa u zemljama u tranziciji. Problem je neprilagođenost kvaliteta njihovih proizvoda standardima razvijenih zemalja (npr. koda nas su softverske kuće morale da menjaju modul finansija, jer se PDV (porez na dodatu vrednost) nije računao kao u EU, i naši zakoni nisu bili usklađeni sa evropskim)).

¹⁴ Ref. 19 u literaturi

Primena ERP softverskih paketa može da doprinese značajnom poboljšanju kvaliteta proizvoda/usluga.

Najpoznatiji ERP paketi su:

- SAP (nemački proizvod, ERP broj 1 u svetu)
- BAAN (takođe nemački proizvod)
- NAVISION (kupljen od strane Microsofta)
- MICROSOFT BUSSINES SOLUTIONS
- ORACLE (sistem za upravljanje bazom podataka, kupljen od grupe PEOPLESOFTA)
- Ids SHEER (nije pravi ERP, pandan BPWIN-u)

Na domaćem tržištu, u poslednjih nekoliko godina, najzastupljeniji ERP sistemi su: SAP R/3, *Oracle Applications*, *Microsoft Dynamics NAV*, *Hansa World*, *Datalab Pantheon* i dr.

Najčešći moduli u ERP paketu su:

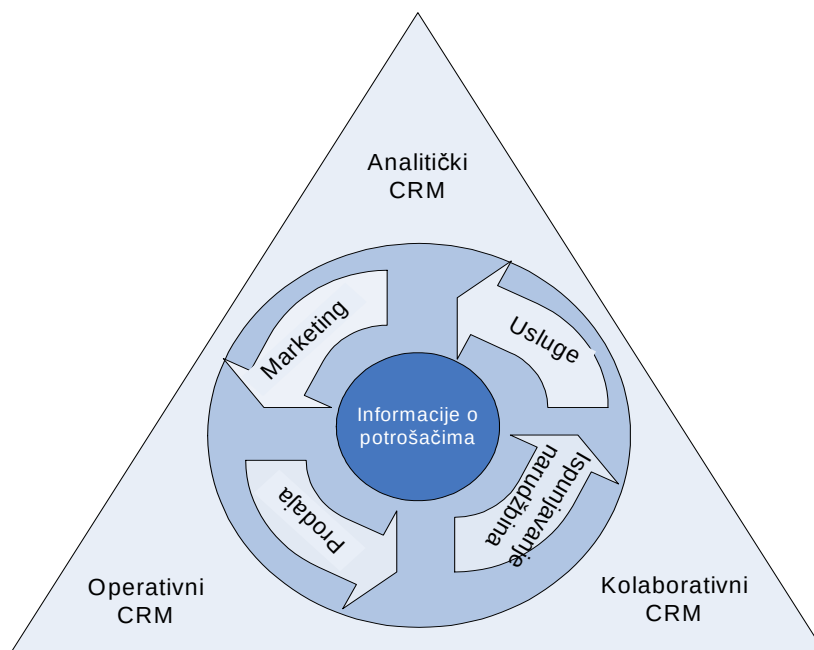
- Upravljanje finansijama
- Supply Chain Management (upravljanje lancem snabdevanja)
- **Customer Relationship Management – CRM** (upravljanje odnosom sa klijentima)
- E-Business (elektronsko poslovanje)
- Upravljanje proizvodnjom
- Upravljanje uslugama (Service Management)
- Distribucija
- Prodaja i marketing

3.5.3. CRM kao modul ERP softverskog paketa

Customer Relationship Management (CRM), predstavlja termin koji obuhvata metodologiju, softver i obično Internet sposobnosti, koje pomažu organizaciji da uspostavi kvalitetniji odnos sa svojim korisnicima. CRM strategija, npr. u bankarstvu, ima dva oblika:

Operativni CRM: Interakcija sa korisnicima u cilju pružanja pomoći pri svakodnevnom radu. Najčešće se realizuje u vidu help-deska koji pomaže korisnicima pri instalaciji i upotrebi novog softvera.

Strateški CRM: Sofisticirane analize podataka od korisnika prikupljene pomoću operativnog CRM-a ili iz drugih izvora kao što su POS transakcije, Web transakcije i drugo.



Slika 3: Operativni, analitički i kolaborativni CRM, kroz faze ciklusa interakcije sa potrošačima

Veliki broj banaka pravi ogromnu grešku i CRM ograničava na uspostavljanje kvalitetnog help-deska. Za uspešno poslovanje banke neophodno je razviti strateški CRM, koji će doprineti i dugoročnom uspehu operativnog CRM-a. Strateški CRM koristi ključne alate poslovne inteligencije ako što su: skladišta podataka, rudarenje podataka, OLAP.¹⁵

Strateški CRM može se koristiti za:

- Segmentaciju tržišta - klasifikacija korisnika po geografskim i raznim drugim segmentima, npr. reakcije korisnika prema određenim akcijama
- Analizu efikasnosti promocije/kampanje
- Životni ciklus (vrednost) klijenta - identifikacija profitabilnih klijenata i potencijalno profitabilnih
- Analiza lojalnosti klijenata – mnogo je ekonomičnije zadržati starog korisnika nego privući novog
- Ciljni marketing – pomoću *data mining* alata mogu se definisati specifične korisničke grupe, i time marketing kampanju usmeriti na specifičnog korisnika ili grupu korisnika.

Osnovni elementi savremenog CRM sistema su: Upravljanje podacima o klijentima (*Account Management*), Automatizacija prodaje (*Sales Force Automation*), Korisnički servis (*Customer Service & Support*) i Automatizacija marketinga (*Marketing Automation*). Kao pomoćni delovi sistema koji koriste sve službe, tu su i: Upravljanje kontaktima (*Contact Management*), Upravljanje aktivnostima (*Task Management*), Upravljanje dokumentima (*Document Management*) i Analitika (*Analytics*).¹⁶

¹⁵ Ref. 24 u literaturi

¹⁶ Ref. 26 u literaturi

Funkcije sistema za automatizaciju prodaje su:

- Upravljanje prodajnim mogućnostima (*Lead Management*),
- Upravljanje prodajnim prilikama (*Opportunity Management*),
- Prognoze poslovanja i analitika prodaje (*Global Forecasting, Sales Analytics*),
- Teritorijalna organizacija prodaje (*Territory Management*),
- Automatizacija tokova (*Workflow automation*),
- Obaveštavanje u realnom vremenu (*Real time alerts, Update reminders, Big Deal alerts*),
- Upravljanje podacima o klijentima (*Account Management*),
- Katalog proizvoda i usluga (*Product catalog*),
- Održavanje uputstava i standard (*Sales Literature*) i druge.



Slika 4: Arhitektura savremenog CRM sistema [ref.26,str.5]

Funkcije CRM modula za automatizaciju marketinga su planiranje aktivnosti i budžeta za marketinške kampanje, obrada digitalnih kanala kroz koje pristižu informacije koje mogu prerasti u prodajne mogućnosti i analitičke aktivnosti na merenju učinka kampanja.

Korisnički servis je prva linija fronta prema klijentima. Brza i efikasna usluga i rešavanje problema povećava lojalnost klijenata i otvara vrata za dalju saradnju. U bankarstvu je od verovatno najvećeg značaja za dobro funkcionisanje, jer može da objedini svu poslovnu komunikaciju banke i klijenata.

3.5.4. Inteligentni sistem klijenta

Izgradnja inteligentnog infomacionog sistema klijenata (*eng. Customer Information System, CIS*) je neophodan prvi korak u sistemu vrednovanja klijenata.¹⁷

¹⁷ Ref. 5 u literaturi

Fokus CIS-a je da se prikupe, sačuvaju i održavaju sledeće vrste informacija u skladištu podataka (*data-warehouse*) :

- Identifikacija klijenta (ime, telefon, adresa, naziv kompanije)
- Rangiranje (veličina, vrednost, ili profitabilnost)
- Podaci o demografskim i životnim navikama
- Snimci interakcije sa klijentima (kontakt sa kompanijom, učešće u programima marketinga, vrste informacija ili zahtevani servisi, načini kontaktiranja, zahtevi za informacijama, česte ili povremene žalbe)
- Kupovne navike učestalost, vrednost novca
- Vrednost kredita
- Ocena poslovanja ili realizacija kredita, i istorija (evaluacija, lojalnost i volja da se kompanija predloži drugima)
- Baza podataka istraživanja o klijentima.

4. Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarstvu

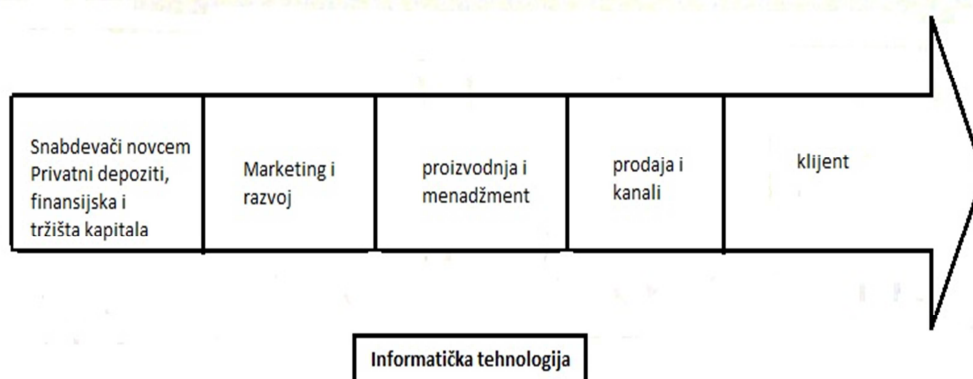
Retail (*eng.* maloprodaja, na malo) bankarstvo je postalo veoma popularno u poslednjih deset godina. Ono se fokusira na korisnika (klijenta), pružanjem usluga velikom broju klijenata, omogućavajući im da različite vrste transakcija obave veoma brzo i efikasno putem različitih kanala kao što su telefon, on-line servisi. Cilj je da se privuče što više klijenata, kako bi imali što veći udeo na tržištu.

U ovakvom svetu finansija i bankarstva, kvantitet se računa više nego kvalitet. Prema ovim strategijama, korisnički servis može da se stavi na stranu. Međutim, ono što je nezgoda za bankarske institucije je što sve veći broj korisnika traži i zahteva bolju uslugu ako banke hoće da im ostave svoj novac. Samo u poslednjih nekoliko godina, korisnički servis je postao marketinška meta. Ovako je započelo takmičenje i konkurentnost među velikim bankama; ko može da pruži najpersonalizovanije usluge, najniže bankarske tarife, da smanji troškove, sve u cilju da se klijenti osećaju kao da dobijaju individualizovanu uslugu. Da se pojednostavi, *retail banking* zavisi od kvaliteta Brenda da se privuku korisnici.¹⁸

Postoji više gledišta primene CRM-a u bankarstvu, a jedno od njih je sledeće:

"Prema CRM strategiji, najprofitabilniji način da se zadrže klijenti, ne zavisi od proizvoda ili usluga koje klijenti kupuju, već od trenutnih i budućih potencijalnih vrednosti za biznis kompanije i za klijenta. Da bi se u potpunosti razumela finansijska pozicija klijenta, njegove potrebe i dugoročni finansijski ciljevi, pomoću unakrsne prodaje (*eng. Cross-sell*), mogu im se ponuditi unosniji finansijski proizvodi" [ref.4 u literaturi].

Unakrsna prodaja se primenjuje kada je potrebno da razumete klijente kako bi predložili druge proizvode od kojih će klijent imati korist.



Slika 5: Vrednosni lanac holandske banke koja radi sa građanstvom [8,str.145]

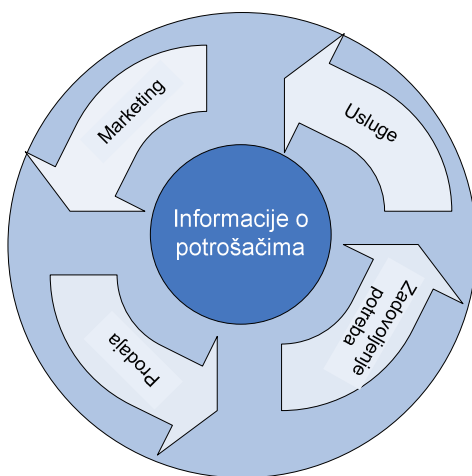
Kvantitativno razumevanje klijenata je moguće uz temeljnu analizu njihovih prethodnih kupovnih obrazaca. Softver CRM-a može da prati on-line transakcije klijenata, kako bi se pratilo i dobili podaci o ponašanju klijenata.

¹⁸ Ref. 29 u literaturi

Tradicionalno, banke imaju blizak odnos sa svojim klijentima, često ih i poznaju lično, razumeju njihovu životnu situaciju, znajući šta je svakom korisniku potrebno i šta želi, time zadovoljavajući njegove potrebe. Zauzvrat banke dobijaju lojalnost. Ranije, zahvaljujući masovnom marketingu i povećanoj potrošnji, klijenti su bili anonimni. Dok je to nekad bila zanimljiva opcija, danas, kao što je već napomenuto, to više nije prihvatljivo.

Današnji standardi koji su "normalni" su preživeli neobične promene. Više ne postoji vreme gde je sve zasnovano na papiru ili ručni sistemi u malim poslovnim procesima. Danas korisnici mogu da se povežu sa bankom putem web-sajtova, ili putem ATM-a (bankomata) i da završe razne transakcije za minut. Finansijske institucije moraju da omoguće ovakvu uslugu koja će se odvijati nesmetano. Kako klijent ubaci svoje podatke kroz bilo koji kanal koji je banka postavila, bankarski sistem automatski šalje informacije na različite organizacione delove koji mogu da rukuju u skladu sa postavljenim zadatkom. U mnogim slučajevima se rešavaju automatski, u realnom vremenu prodaje se softver bez potrebe za ljudstvom.

Ovakve maloprodajne (eng. *retail*) banke uvežbavaju na praktičnim primerima marketinški pristup gde se informacije o klijentu (kao i o potencijalnim) koriste za primenu i kao odgovor na njihove potrebe. Na taj način se realizuje CRM. Mnoge banke danas, su svesne činjenice da CRM stvara ogromne mogućnosti kako bi se one razvile i održale u konkurentskom okruženju. Organizacije su promenile i modifikovale svoje male poslovne procese i struktuirale tehnologiju koja im privlači nove klijente, zadržava postojeće, i povećava njihovu životnu vrednost (eng. *Customer Lifetime Value* – CLV). Kao finasijski provajder, banke više ne karakterišu proizvodi koje nude, zemlja iz koje potiču ili okruženje. Danas ih karakterišu klijenti koji su im prioritet. Nivo uspešnosti banke se meri time koliko dobro organizacija upravlja podacima o klijentima.



Slika 6: Ciklus interakcije sa potrošačima

Podaci o klijentima "cirkulišu" kroz različite kanale ovih institucija. Nužno je da se bankarske transakcije obavljaju što je moguće jednostavnije. Ono mora da bude omogućeno u svakom slučaju putem filijale, telefonski, putem interneta ili ATM-a.

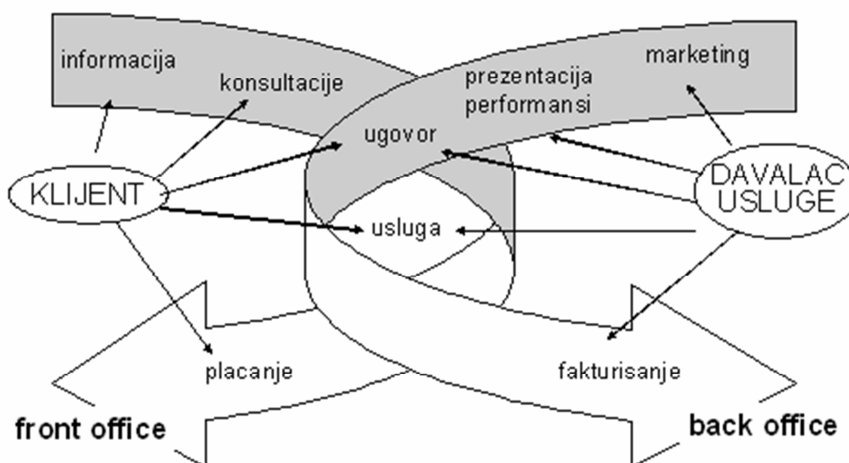
Zadatak koji banka mora da reši je da sve ove različite kanale primeni kroz

zajedničke podatke i automatske male poslovne radnje. Ovakva automatizacija omogućava klijentu samo-uslužnost i različite tipove usluga koji su jednostavni i efikasni.

4.1. Potreba za bankarskim uslugama

Potreba za bankarskim uslugama nikada nije bila uočljivija, zahvaljujući proizvodima koji postaju roba, opadanju lojalnosti korisnika i mnogim marketinškim naporima. Što su bankarski proizvodi postali dostupniji i konkurentniji, lojalnost klijenata rapidno opada. Pojavljuju se mnogi novi uslužni kanali za razliku od starih gde su korisnici bili isključivo vezani za lokalnu filijalu kako bi izvršili svoje finansijske transakcije.

Danas, klijenti zahtevaju brzu, personalizovanu uslugu putem bilo kog kanala za koji se odluče u datom trenutku. Klijenti shvataju da su potrebni bankama, oni su pametni i marketeri ne mogu više da ignorišu društvo a da ostvaruju profit. Ovi klijenti prepoznaju agilnost, primećuju brzinu interakcije softvera i usluge, očekuju da se njihovi finansijski i investicioni poslovi unaprede. Češće zahtevaju pametnije odluke. Jedna ključna stvar za sve bankarske institucije je da korisnici žele da su njihovi lični i finansijski podaci dobro zaštićeni, čuvani i u pravih rukama. Zbog ovako velikih preokreta, postalo je gotovo nemoguće da banke održe tako savršenu uslugu klijentima kao što je reklamiraju.



Slika 7: Opšta šema front office i back office pojma u IS uslugama

Kako banke mogu da imaju sveobuhvatnu sliku o svojim klijentima, tako da ona bude dostupna bilo kome ko radi u kompaniji, od direktnih prodajnih mreža – "**Front office**" (filijala) do "**Back office**" (interni deo u banci koji ne kontaktira direktno sa klijentima - podrška) i najvišeg menadžmenta?

Efikasnost prodaje i **call centra** će se povećati ukoliko celokupno osoblje ima jedinstveni uvid. Integrirani podaci će takođe obezbediti savršene informacije za marketinške timove pri analizi, i pomoći će klijentima da naprave pravi izbor pri predstavljanju novih proizvoda i usluga. "Virtuelna" privatnost klijenta je omogućena i kontrolisana kroz sofisticirane tehnologije sa uvidom u njegovo ponašanje, njegove potrebe i ulaganjem napora tamo gde se isplati da bi bio profitabilan.

Neke finansijske firme ne koriste pun potencijal raspoloživih informacija koje su im dostupne u odnosu sa klijentima. Mnoge su snizile operativne troškove ali i dalje gube trku na tržištu sa drugim finansijskim institucijama. Jasno je da se ključ uspeha ovakvog biznisa verovatno nalazi u kvalitetnom, prisnom odnosu sa klijentima, ali je takođe potrebno potpuno savršeno korporativno izvršavanje i svesnost troškova. Šta može da pomiri ove dve različite operacije kako bi zajedno funkcionisale?

Ima smisla u tome da se sve svede na jednu liniju, integrišući poslovanje, podatke i ljude. Čak i sa najboljim namerama da se sve ujedini, uvek će postojati konkurent koji bi mogao da dostigne maksimum profitabilnosti.

Klijenti su danas pametni, samostalni i osnaženi. Ovakvi klijenti sve bolje razumeju i upravljaju gomilom informacija na tržištu, samoopredeljujući se za ono što je za njih najbolje i birajući ono u šta imaju najviše poverenja. Ovo je savršeno za klijente a loše za finansijske institucije koje se sada nalaze u nezavidnom položaju.

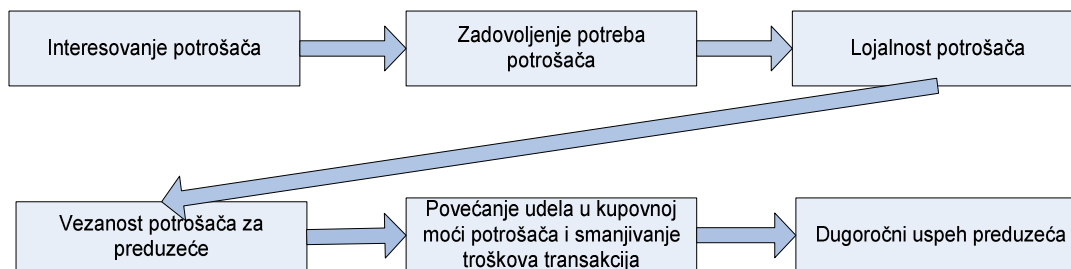
Mnogo je teže zadržati klijente kada oni mogu da jasno vide privlačnije opcije, i ukoliko osete da su podcenjeni onda najčešće nemaju interes da ostanu u matičnoj banci.

4.1.1. Nepotpuno razumevanje klijenata

Ukoliko ne primenjuju CRM strategiju, finansijske institucije onda prate i mere brojeve, činjenice i prigovore klijenata, bez adekvatnog proračuna. Tako je nemoguće u perspektivi imati strategiju koja će pružiti najbolje i izmeriti odnos sa klijentima. To se najčešće događa zbog loše integriranih informacija, ljudi i procesa. CRM softver može da reši takve probleme. Vidljivost u različitim aspektima ponašanja klijenata, može da pruži jasno rešenje u poslu, sa mogućnošću da se prepozna odnos između ljudi, događaja i uticaja.

Kada firma treba da rešava korporativne perspektive i performanse, nedostatak podataka o korisniku može da ometa uspeh i prodaju proizvoda koji su im potrebni. Teško da se bez CRM automatizovanih rešenja mogu doneti prave odluke koje će biti najkorisnije za posao.

Zaposleni imaju veliko opterećenje u prodaji da prave izveštaje sa relevantnim informacijama i da ih ručno proslede rukovodiocima. Ovakav sistem sakuplja i čuva gomilu podataka ali se koristi manje od pola. Pristup ovim podacima je na veoma niskom nivou, i oni nisu adekvatno kontrolisani i čuvani. Tako je, već pomenuta, razmena podataka otežana, i takav radni proces je nepotreban jer zahteva suviše vremena a neefikasan je.



Slika 8: Lančani efekat CRM-a

CRM softver takođe prikazuje i rad zaposlenih i on postaje vidljiviji. Danas izvršioi imaju svega nekoliko alata da izmere rad zaposlenih. Postoji velika potreba za takvim alatima i kada se koriste onako kako treba, različiti zahtevi mogu biti dodeljeni i praćeni, i mogu dati informacije za podsticajne programe ili npr. u kojoj oblasti je potrebno da se zaposleni razvija.

Dobra organizacija podataka će pomoći kompaniji da zaposleni budu visoko motivisani, prate standard poslova i procedure i da se uhvate u koštac sa mnogim uspešnim metodama. Kada ovi zaposleni rade u timovima ili na grupnim projektima, CRM može da im pruži iste podatke, da ih ujedini na zajedničkim projektima kako bi se dobio što uspešniji rezultat. Svaki član tima će znati na čemu radi onaj drugi, kako svaki član doprinosi projektu, a opet svi sa istim krajnjim ciljem.

4.1.2. Faktori neophodni za uspešan CRM

Neophodno je ispuniti sledeće faktore za uspešnu primenu CRM-a:

1. Izgraditi snažnu internu saradnju oko CRM strategije
2. Obezbediti da zaposleni na svim nivoima i iz svih odeljenja precizno sakupljaju informacije za CRM sistem
3. Napraviti CRM alate prijateljski naklonjenje klijentima i zaposlenima
4. Plasirati samo korisne informacije, a koristiti samo informacije iz plasmana
5. Izbegavati korišćenje visoke tehnologije (eng.*high-tech*) ako je već niska tehnologija (eng. *low-tech*) dovoljna.

4.1.3. Šta finansijske institucije dobijaju izborom CRM-a

Integrišući prodaju, marketing i servise, stvara se profit i posao postaje održiviji i sigurniji. Mrežna komunikacija više nije prepreka, već će se zaposleni povezati na svim nivoima. Sve postaje vidljivije i jasnije i što se tiče marketinških projekata, upravljanja aktivnostima klijenata, istorijom i malim poslovnim mogućnostima. Kada se u bankarsku industriju uvede funkcionalnost pomoću CRM aplikacije, zaposleni postaju produktivniji i ostaju takvi u svim segmentima svog posla. To važi i za prodaju, obrađivanje podataka, savetovanje i usluge ili korisnički servis.

CRM softver može da utiče na bankarsko poslovanje na tri nivoa:

prvo, kompanije mogu da dokažu kvalitet i efikasnost interakcije sa klijentima,

drugo, poboljšanjem korisničkog servisa pozitivno se utiče na klijenta,

i treće, iznad svega, kompanije će donositi bolje odluke zasnovane na novom, dubljem razumevanju klijenata i boljim sagledavanjem pomoću CRM procesa. Ove odluke će oblikovati to kako će se klijenti i marketinški trendovi ponašati i odigravati, a time povećavajući profitabilnost.

CRM će omogućiti zaposlenima da bolje korespondiraju, omogućavajući najpersonalizovaniju moguću uslugu, a za uzvrat se, obostrano, povećava sigurnost u posao koji imate sa klijentom.

Tako će primenom CRM-a, zaposleni koji stupaju u direktan kontakt sa klijentima (u filijalama), imati prave alate i prave podatke o njima, za sprovođenje što profitabilnijeg i proaktivnijeg odnosa sa njima. Menadžeri koji učestvuju u izgradnji odnosa sa klijentima, provešće više vremena negujući taj odnos uz pomoć CRM alata, umesto da se "zapetljivaju" sa zahtevima zaposlenih u filijalama, sa kojima se suočavaju. Ti isti menadžeri moraju da povećaju profitabilnost postojećih klijenata kako bi savladali nestabilnu ekonomiju i spajanje banaka.

Pomoću odgovarajućih softvera, banke mogu da uvide profitabilnost klijenata i mogu da osmisle strategiju kako bi smanjili rizik banke kod svakog računa i da povećaju profit.

Nerazumevanjem vrednosti klijenata, menadžeri ulažu napor u pogrešnim oblastima, uslužujući i prodajući proizvode neprofitabilnim klijentima a ponekad i prodajući pogrešne proizvode. Zbog toga je potrebna saradnja između svih bankarskih resursa.

Klijenti treba da se aktiviraju da se kreću ka većem profitu, tako da banka ne zavisi od prihoda od kreditnih proizvoda. To dovodi do toga da se bankarski kapital zarobi pozajmicama.

CRM strategija će pomoći da se izbegnu ovakve prepreke pomoću:

- Stvaranja mogućnosti da se razumeju klijenti i njihova vrednost
- Zadržavanja klijenata koji imaju veću vrednost ispunjavajući njihove potrebe sa najsavršenijim personalizovanim uslugama
- Nametanja unakrsne prodaje svim visoko vrednim klijentima
- Podele klijenata i korišćenja njihovih specifičnosti za pravljenje marketinške ponude sa maksimalnim profitom
- Postavljanja finansijskih menadžera uz odgovarajuće račune, kako bi klijenti dobili bolju uslugu i usmerenje.

4.1.4. Poboljšanje iskustva klijenata

Neposredan pristup istoriji komunikacije sa klijentima i situacijama, osiguraće uspešne korisničke usluge i pristup, pa čak i bolje od očekivanog. Menadžeri upravljanja odnosa sa klijentima, moraju biti bolje pripremljeni za očekivane usluge korisničkog servisa i za bilo koje neočekivane pozive od strane korisnika. Često ovi menadžeri postavljaju pitanja klijentima koja bi već trebalo da znaju.

CRM sistem je takav da sadrži kompletne neophodne podatke o klijentu, na taj način omogućavajući sastanke sa njim, ciljanijim i fokusiranim, čime je klijent srećniji i impresioniran onim što menadžer nudi, i time i prihvata uslugu. Menadžeri će tako imati vremena da usmere svoju energiju na prodaju i poboljšanje proizvoda, umesto da popunjavaju dokumenta koje ionako može i uslužno osoblje da obavi.

Koristeći u bankarstvu CRM zasnovan na *web-u*, može da se usluži više korisnika sa manje zaposlenih nego ikad, a opet na nivou koji klijenti očekuju. Na menadžerima je samo da održavaju i pomažu da se održe timovi prodaje na nivou, uz pomoć integrisanih sistema kao što su: CRM zasnovanog na *web-u*, prodajnih sofvera i izbora softvera za projektni menadžment. Imajući ovakav jasan uvid, više se neće dešavati propusti zbog dobijanja podataka o klijentu iz različitih odeljenja da bi se rešili njegovi zahtevi i pitanja. Sve specifične informacije bile bi raspoložive iz jednog ugla posmatranja, sa neverovatnom uštedom vremena kod prodaje i kod interakcije između menadžera i klijenta.

Novootkrivena vidljivost, pomoći će menadžerima da okriju odgovore na krucijalna pitanja, kao što su:

- Koji su klijenti najvredniji za banku, šta je kod klijenta vredno, sa kim su i kad pričali sa nekim iz banke?
- Za našu demografiju, koji je "deo" klijenta najjači? Kako da efikasno ciljamo takvo tržište?
- Koji faktori utiču na najjače transakcione aktivnosti klijenata, i kako da predvidimo njihove potrebe i utičemo na proizvode tako da mu se oni dopadnu?
- Kakav je rizik prelaska klijenta kod konkurenta? Šta je izazvalo prelazak i kako da ga zaustavimo?
- Kako efikasno da podignemo nivo prodaje ili da je ukrstimo kod ovih klijenata? Koji je prosečan obim svakog rasta prodaje?
- Da li treba da poboljšamo neke proizvode da bismo zadržali klijente? Kakav je napor potrebno uložiti kako bi se prodalo više postojećih paketa i proizvoda?
- Da li je za specifične grupe klijenata koje imamo, dobra ovakva regija ili oblast za ciljani marketing? Ko nam je konkurencija, kakve vrste proizvoda nude?
- Gde menadžeri mogu da dokažu svoje akcije i akcije tima, da bi se poboljšala usluga za našeg klijenta? Šta klijent zahteva od tima?
- Da li već imamo mogućnosti da izađemo u susret potrebama klijenata, i da li smo već iskoristili njihov puni potencijal?

Upotreba CRM-a u svakodnevnom bankarstvu daje najbolji pristup i pomaže kompanijama da stvarno razumeju svoje klijente, njihovo delovanje, uticaje i da uz pomoć toga podignu vrednost svakog klijenta, kako bi sebi povećali prihode.

Za finansijske institucije je neophodan **pregled od 360°**. Ovo omogućava holistički pristup klijentu ("holistički pristup je humanistički pristup koji ima specifično filozofsko i etničko značenje. Ističe da sva ljudska bića pokušavaju da daju smisao svetu u kome žive, pri čemu socijalni radnici pomažu, unapređujući potencijale ličnosti")¹⁹ i tako gradi i stiče konkurentsku prednost vezano za klijenta.

Kao prvo, treba da postoji dobra platforma sa informacijama koje posedujemo o klijentu. Ova platforma prikazuje usluge koje klijent koristi, istoriju kontakata, kreditnu istoriju, profitabilnost, i račune. CRM će sve ove informacije usmeriti kako bi se izabrao optimalni skup što se tiče klijenta, pravog vremena, dobre ponude i pristupa od strane kompanije. Ovakva mogućnost će prodajnim timovima pomoći u identifikaciji i prikazu mogućnosti, tako što će automatski obeležiti proizvode gde postoji prilika za prodaju. Marketinški sektor, takođe, može da iskoristi ove informacije kako bi znali gde se i kada njihov trud nije isplatio, na koje demografske pokazatelje treba da se fokusiraju kako bi lakše pratili rezultate i analizirali ih. CRM softver može da utiče na sve postojeće sisteme sakupljajući podatke iz filijala, podrške i kancelarija kroz pregled od 360°.

4.2. CRM u bankarstvu: karakteristike

Glavna briga svakog biznisa je ostvariti profit. One kompanije koje imaju dugoročan pristup ka klijentima i zadovoljavaju njihove potrebe, mogu to i da ostvare. Zadržavanje klijenata je svrha svakog biznisa. Razvoj dugoročnog odnosa sa klijentima je "mantra" za razvoj bilo kog posla.

CRM je najkorisniji u bankarstvu, osiguravajućim kompanijama, bolnicama itd. CRM se ne može realizovati samo uz pomoć tehnologije. Dobro usmerena biznis praksa i iskustvo sa odgovarajućim CRM softverom mogu da realizuju viziju.

- CRM za bolji uzajamni odnos
- Isporučivanje kvalitetnog servisa:

Osnovno za svaku banku je omogućavanje savršenog servisa kako bi se osiguralo zadovoljstvo korisnika. Banka mora da postavi sledeće osnove u ovu svrhu:

1. Uključivanje svih članova osoblja u korisničkom servisu

Korisnički servis ne treba da bude poseban posao za službenike u banci, već dužnost svakog zaposlenog. Samo dobra i prava usluga u pravo vreme može da nadomesti stalne potrebe klijenata. Čak i ako niže obrazovano ili nepismeno lice dođe u banku, zaposleni prema njemu treba da se ophodi i da komunicira razumljivo, zainteresovano i sa osmehom na licu.

2. Elegantna i prijateljska atmosfera prema klijentu

Banka treba da izgleda elegantno i profesionalno. Treba da je kompjuterizovana sa brzim servisima. Treba predstaviti moderne tehnologije kao što

¹⁹ Ref. 28 u literaturi

je *e-banking* (elektronsko bankarstvo), kako bi usluga bila brža i bolja, treba ohrabrivati klijente da pređu na bolju opciju kad god je to moguće. Zaposleni treba da su efikasni i tehnički obučeni da bi radili sa uređajima novije generacije. Klijenti treba da se osećaju prijatno u komunikaciji sa zaposlenima.

3. Vidljivost

Interakcija sa prospektivnim i postojećim klijentima treba da bude proces koji traje. Bankarski službenici treba da obaveste klijente o mogućnostima i planovima koje banka može da im pruži. Zaposleni treba da kreira veliku bazu podataka kad god lojalni klijent poseti banku, i treba da bude u konstantnom kontaktu sa njim.

4. Napraviti sistem jednostavnim i prijateljski naklonjenim prema klijentima

Klijenti ne vole birokratske sisteme, koji narušava čitav imidž banke. Banka zbog toga treba da daje jasne smernice klijentima. Sistemi treba da su jednostavni. Banka treba da omogući kompletne i konzistentne informacije već na prvom koraku. Sva komunikacija sa klijentima treba da je vrlo precizna, jasna i nepretenciozna.

5. Obezbediti individualizovane usluge

- Bankarski službenici treba svakog klijenta da tretiraju individualno i da mu omoguće tačno ono što mu je potrebno. Takođe je potrebno da se ophode prema njima sa poštovanjem i ljubazno.
- Bankarski servisni centar treba da je visoko preofesionalan. Banka treba da je dobor organizovana, sa adekvatnim inventarom i obučenim osobljem. Banka uvek treba da pruži kvalitetne usluge, i da omogući ulaganje žalbe.

6. Postavljanje internih standarda za korisnički servis

Zaposleni u banci treba da budu upoznati sa standardima i da ih poštuju i primenjuju. Oslanjanje na dobro definisane procese za kvalitetniji servis, doneće i visoke dividende. Očekivanja klijenata su uvek u porastu i jedini način da se isprate je da se standard servisa banke poboljšava u kontinuitetu.

7. Inovativnost

Banka dokazuje kontinuitet korisničkog servisa kroz inovativnost. Treba da predstavi inovativne mere (npr. *on-line* bankarstvo), koja neće samo zadovoljiti klijente već će ispratiti njihova očekivanja od banke i u budućnosti. Potrebno je da banka ide korak ispred očekivanja klijenata.

8. Osnaživanje zaposlenih

Potrebno je da banka osnaži zaposlene da efikasno rešavaju potrebe klijenata i njihove žalbe. Menadžeri treba da su odgovorni za rešavanje žalbi.

9. Motivisanje zaposlenih

Banka treba konstantno da motiviše zaposlene da rešavaju problem klijenta ljubazno i glatko.

10. Odobravanje ulaganja žalbi

Klijentima treba da bude omogućeno da izraze svoje mišljenje. Banka treba da shvati da joj klijent koji se žali, daje šansu da nastavi saradnju sa njim evidentirajući propuste banke u poslovanju. Propuste je potrebno ispraviti i ne ponavljati ih.

Na osnovu gore navedenih metoda, banka može da bude uspešna. "Klijenti su svrha biznisa". Prema tome, svi bankarski sistemi treba da služe klijentima i da interakcija sa njima bude prijatno iskustvo. Ukoliko banka pruži više usluga od očekivanih, održava se dolazak klijenta u banku. Ukoliko se održava maksimum usluge, time se povećava i obim poslova.

4.2.1. Elementi primene CRM-a u bankarskom sektoru Srbije

CRM se u bankarstvu može primeniti putem više kanala, kao što su :

- DIREKTNA KOMUNIKACIJA
- KORISNIČKI SERVIS
- ON-LINE
- SMS
- DIREKTNA POŠTA
- ANKETE
- WEB
- E-MAIL
- CALL CENTRI
- ATM

Promenom poslovne filozofije, banka se približava korisniku do kuće ili radnog mesta putem različitih, gore navedenih, kanala. Kontakt centar (eng. *Call Center*) je u najvažniji kanal primene CRM-a. On je osnova odnosa sa korisnikom.

Prihvata sve telefonske pozive u vezi:

- Informacija
- Marketinških kampanja
- Transakcija
- Vršiti segmentaciju klijenta (npr. VIP)

Prihvata sve kontakte bez obzira na medijum pristupa.

On je čitav poslovni proces a ne samo primenjena tehnologija. Fokusiran je na zadovoljstvo korisnika, ne na infrastrukturu.

Razvoj tehnologije omogućio je nižu cenu transakcije i nižu cenu operacije ali i veću konkurenciju i veće troškove za održavanje odnosa sa korisnikom.

Zaključeno je da zadovoljstvo korisnika donosi profit.²⁰

4.3. ERP integrisani informacioni sistem u bankarstvu

ERP je najvažniji deo operativnog informacionog sistema banke i predstavlja integralno softversko rešenje, koje omogućuje integraciju svih organizacionih delova banke i sinhronizaciju izolovanih poslovnih funkcija u povezane poslovne procese jedinstvenog informacionog sistema.

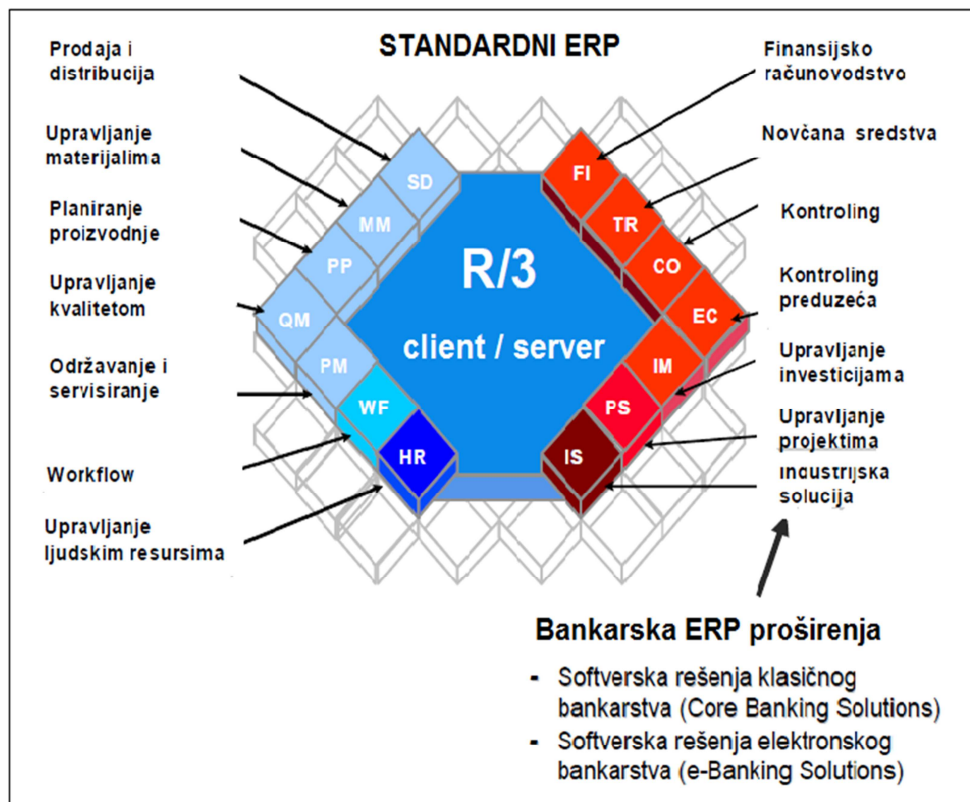
ERP sistem banke se može strukturirati na sledeći način:

- Standardni ERP moduli (Core ERP)
- Bankarski ERP modul klasičnog bankarstva (Banking ERP Solution – Core Banking)
- Bankarski ERP modul elektronskog bankarstva (e-Banking Solution).

S obzirom na prilagodljivost ERP sistema i realne potrebe banke, ne moraju se implementirati svi moduli standardnog ERP-a, već samo oni koji su neophodni za poslovanje banke. Bankarski ERP moduli pokrivaju specifične poslovne procese banke. Jedna od podela bankarskog ERP proširenja je na:

- *Front office* (izvršavanje zahteva prisustvo klijenta) i
- *Back office* aplikacije (operacije koje se mogu izvršiti nezavisno od klijenta).

²⁰ Ref. 16 u literaturi



Slika 9: Struktura bankarskog ERP sistema [ref.33 u literaturi, str.13]

Kako je već konstatovano, banke bi trebalo da budu potpuno orijentisane prema klijentima, a to je moguće samo putem **CRM**-a. Zbog toga bi svaka banka morala da raspolaže i CRM sistemom kao softverskom podrškom CRM koncepta.

4.3.1. Prednosti i nedostaci uvođenja ERP-a

Razlozi za kupovinu – prednosti:

1. Adaptacija je jeftinija od razvoja
2. Nešto može odmah da se koristi
3. Nema programskih grešaka
4. Dovodi do uvođenja višeg nivoa menadžmenta
5. Bolja veza sa partnerima (koji imaju isti paket)
6. Rešenje usklađeno sa standardima
7. Prati ga profesionalna obuka

Razlozi za razvoj – nedostaci:

1. Kupovina traži organizacione promene
2. Prilagođavanje delova može biti neplanirano komplikovano

3. Desi se da "ne léže" na postojeći hardver
4. Odbaciće se mali interni sw koji dobro radi
5. Mogu nastati problemi sa isporučiocem u budućnosti
6. Teško je predvideti konsekvence zbog izmena

4.4. Inteligentni poslovni sistemi u bankarstvu

Inteligentni poslovni sistemi (BI- *eng. bussines intelligence*) označavaju mogućnost prikupljanja i analize velike količine podataka, koje se odnose na korisnike, banke, tržište, interne procese i poslovno okruženje.

BI softver je opšti pojam koji opisuje sisteme za podršku odlučivanju (*eng. Decision Support Systems – DSS*), ranije izvršne informacione sisteme (*eng. Executive Information Systems -EIS*), *Data Warehouse* softvere, ekspertne sisteme i *Data Mining* tehnike za interpretiranje podataka.

BI aplikacije uključuju sledeće aktivnosti:

- višedimenzionalnu analizu, npr. *OLAP* (*eng. On-Line Analitical Processing*);
- *Data Mining*;
- upravljanje znanjem;
- poslovne analize;
- implementaciju portal preduzeća;
- predviđanja i dr²¹.

Kamen temeljac svakog rešenja poslovne inteligencije predstavlja skladište podataka (*Data Warehouse*). Različiti alati za analizu podataka i rudarenje (*OLAP* i *datamining* - sortiranje, grupisanje i organizovanje velikog broja podataka i izvlačenje relevantnih informacija), pretvaraju podatke iz baze podataka u upotrebljive informacije.

U daljem tekstu objasnićemo tehničku podršku CRM-u. Biće detaljno objašnjen, *Datawarehouse* ili DW, već pomenuti, koji predstavlja tehničku infrastrukturu koja podržava CRM analizu.

4.4.1. Koncept skaldišta podataka

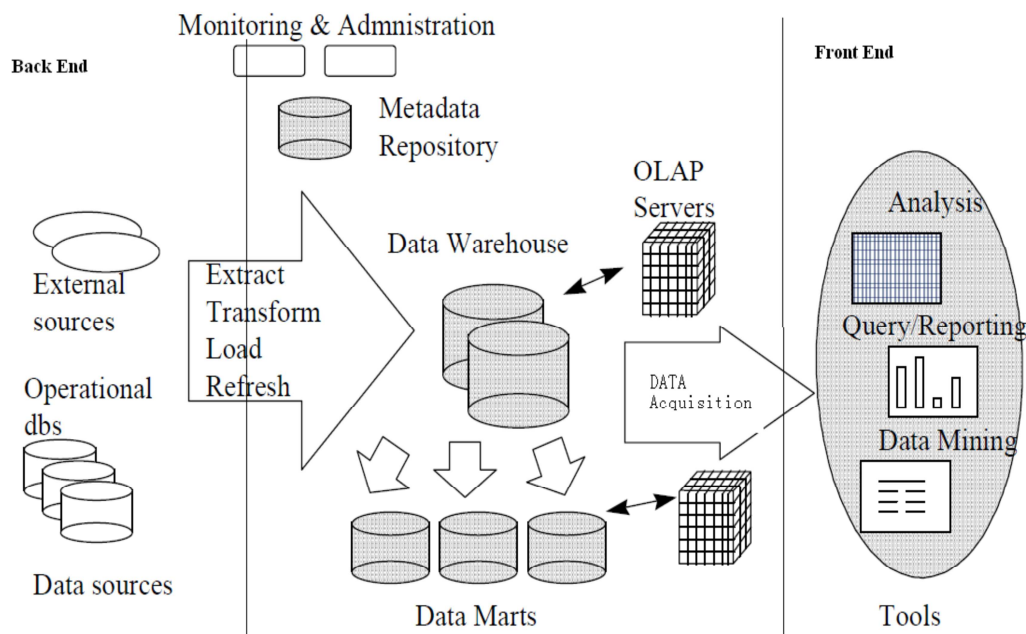
Koncept skladišta podataka (*Data warehouse, DW*) je pokrenut od strane Inmon (1993): "DW je predmetno-orijentisana, integrisana, stabilna i vremenski-promenljiva zbirka podataka za podršku odlukama rukovodstva/menadžmenta". To je prva formalna definicija DW-a, i najsveobuhvatnija.²²

²¹ Ref. 19 u literaturi

²² Ref. 22 u literaturi, str.15.

Prema March & Hevner (2007), DW je: skladište podataka u koje se stavljaju svi podaci od značaja za upravljanje organizacijom, i uz njihovu pomoć i znanje se njome efikasno upravlja.

Prema Dukart (1998) DW je zbirka svih demografskih i transakcionih podataka o klijentima i poslovima koje kompanija sakuplja, skladišti i procenjuje.



Slika 10: Kompozicija DW sistema -preuzeto od Singh

Najprogresivnije koristi DW-a su ušteda vremena i bolje organizovanje informacija. Postoje i neke manje izražene koristi koje su, Watson, Goodhue and Wixom (2002) nazvali "nematerijalna korist", čija je kategorizacija pomogla u donošenju odluka. DW tehnologija pomaže onima koji donose odluke da steknu pravovremene informacije o mogućnostima ili pretnjama, i na taj način donose bolje odluke.

Watson (2002) je ustanovio da su najbolje koristi one koje se ogledaju u redizajnu poslovnih procesa i podrška poslovnim ciljevima.

DW sistem nije samostalan sistem. Kako bi se tehnologija u potpunosti iskoristila, osmišljene su brojne aplikacije i pod-sistemi. Oni će biti predstavljeni u daljem tekstu zbog naprednije primene DW sistema.

4.4.2. DataMart (DM)

DW podržava celu firmu, ali podskupovi mogu da se nalaze u formi data mart-a. *Data mart* je podskup *Data warehouse*, koji sadrži podatke koji se odnose na deo transakcije firme.

Na primer, DW koristi cela korporacija dok DM mogu da koriste posebna odeljenja/sektori (kao što je na primer, sektor ljudskih resursa) u okviru korporacije. Podaci u DM-u su selektovani za specifične potrebe organizovanjem podskupova, gde ustvari DW sakuplja podatke iz različitih operativnih sistema kako bi se dobio integrisani uvid.

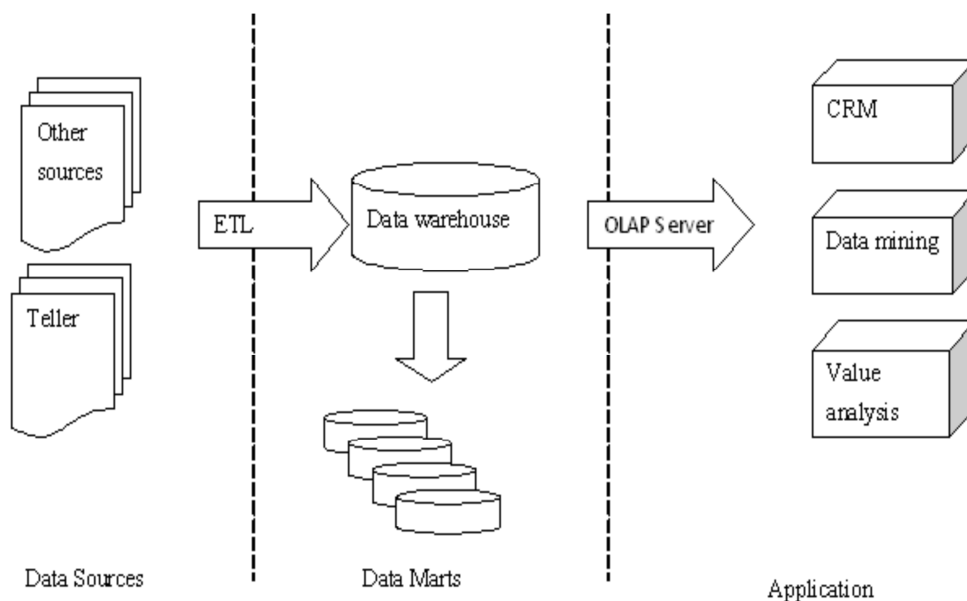
4.4.3. Sistem za podršku odlučivanju – *Decision Support System (DSS)*

Danas je za biznis jedan od težih zahteva, donošenje strateških odluka. Razlog je očigledan: zahtevi za jedan informacioni sistem su takvi da mora da se podigne na viši nivo, gde se podaci samo ne sakupljaju već se i analiziraju. Solucija je spajanje teorije i prakse.

Jedan od najuspešnijih izborih paketa je nazvan Sistem za podršku odlučivanju (eng. *Decision Support System* - DSS). DSS je kompjuterska tehnologija koja se može koristiti za podršku kompleksnom odlučivanju i rešavanju problema. DSS je olakšan primenom DW tehnologije. Odluke se donose na osnovu optimalnog izbora različitih alternativa. DSS kombinuje podatke i matematičke modele da pomogne u donošenju odluka. Kompjuterizovane metode modelovanja i mnoštvo podataka usko povezuju DSS i sistem obrade podataka. DW tehnologija koja je jedna od najvećih za prekrivanje i obradu podataka, smatra se za glavnog moderatora DSS obrade.

4.4.4. Odnos između CRM-a i DW tehnologije

Slika 10 prikazuje tok informacija između CRM-a i DW-a. podaci se prikupljaju iz različitih izvora kao što su bankarski službenici ili bankomati. Primenjuje se serija procesa kao što su: ekstrahovanje, transformisanje, loadovanje i čišćenje. Podaci se moraju očistiti, standardizovati i ubaciti u bazu podataka, koji ih skladišti kroz sekcije kao i kroz vreme. Smatra se da se DW gradi sa više-dimenzionalnim pristupom. Prvi korak je da se informacije iz datamart-a unesu u data warehouse. Podaci se iz DW-a dobijaju kroz softverske aplikacije. *On-line Analytical Processing (OLAP)* se koristi kao najvažnija aplikacija DW procesa. Povezanost CRM-a i DW se oslanja na funkcionisanje OLAP-a koji ih povezuje. To je stabilna platforma koja može da izvede različite komande i da bude ograničena.



Slika 11: Odnos između CRM-a i DW sistema

CRM je širok koncept koji uključuje seriju različitih zahteva u donošenju odluka. Svaki proces donošenja odluka ima različit set zahtevanih podataka. DW tehnologija omogućava integraciju CRM-a iz različitih perspektiva. Kao prvo, DW kapaciteti za masovnu obradu podataka čine komplikovane podatke primenljivim za CRM analizu. Kao drugo, CRM zatevi za donošenjem odluka mogu se pojednostaviti primenom OLAP pregleda. Vreme za odgovore na pitanja rukovodioca je skraćeno tako da su donesene odluke efikasnije. Treće, kroz primenu DW sistema, realizuje se segmentacija klijenata, što predstavlja osnov CRM-a.

4.4.5. Značaj DW-a kao sredstva primene CRM-a u bankarskoj industriji

Uz ovakvu konkurenciju u industriji, informacije koje su potrebne bankama moraju da budu mnogo tačnije i svežije kako bi podrška poslovnim odlučivanjima bila efikasnija i podržala CRM. Kincaid (2003) vidi CRM kao strategiju korišćenja informacija, procesa, tehnologije, i ljudi u organizovanju klijentovog odnosa sa kompanijom, kroz celi životni ciklus klijenta. Iz ugla ovog autora, akcenat je na jedinstvenim podacima o klijentima održavanim kroz mnoga odeljenja u bankarskom sistemu baze podataka. Na primer, kreditnom odeljenju su potrebni podaci o klijentu vezani za kreditnu sposobnost, a prodajnom odeljenju podaci o klijentovim omiljenim bankarskim proizvodima. Bilo bi veoma skupo i trošilo bi mnogo vremena kada bi ova dva odeljenja morali da održavaju sopstvene baze podataka odvojeno. Zbog toga je potrebno da se podaci centralizuju u jedinstvenu bazu. Bankarska inteligencija se razvija u ovom pravcu. Bankarska inteligencija se odnosi na sposobnost prikupljanja, organizovanja i analiziranja velikog broja podataka o klijentima, proizvodima, uslugama, operacijama, dobavljačima i partnerima i o svim transakcijama između (Lin, Zhu, Yin & Dong, 2008).

Sa sve većom količinom podataka, tradicionalne metode obrade podataka više ne mogu da pruže efikasnu podršku. Bolje je da gledamo bazu podataka CRM-a na nov način – kroz DW. DW je novi koncept kao rezultata tehnološkog unapređenja.

Definicija DW tehnologije je opisana kao prikupljanje podataka iz nekoliko različitih izvora u centralni DW. Korisnici onda mogu da koriste odgovarajuće alate za analizu, za skladištenje istih i da analiziraju potrebne podatke. Cunningham, Song and Chen (2006) su pokazali da “koristeći DW, kompanije mogu da donose odluke o klijentima, specifičnim strategijama kao što su profilisanje, segmentacija klijenata, i analiza unakrsne prodaje”.

Zhou, Huang and Wang (2008) tumače četiri karakteristike koje predvodi Inmon za koje autor smatra da su korisne za bankarsku industriju: Prvo, DW je predmetno-orijentisan, što znači da us informacije kategorisane i skladištene u skladu sa svojom temom (kao što su lične informacije o klijentu); drugo, DW podaci su integrisani, što ukazuje da kada je to potrebno banke mogu logički da povežu predmetno-orijentisane informacije; treće, DW stabilnost pruža pouzdane podatke iz istorije; četvrto, ona podržava istorijsku promenu, koja se može koristiti za praćenje trendova u svrhe analize. Posle svega, dosledna, efikasna analiza podataka je od ključne važnosti za razvoj banke. Pomaže da se poboljša kvalitet usluga i poveća konkurentnost.

4.4.6. OLAP i više-dimenzionalna analiza

OLAP i višedimenzionalna analiza će se posmatrati kroz svrhu ovog istraživanja. Pošto je već establiровано i efikasno analitičko sredstvo, OLAP se sve više koristi u današnjim poslovnim sistemima. Više-dimenzionalna analiza je važan aspekt koji će uticati na ishod ovog istraživanja.

OLAP je pristup za brzo dobijanje odgovora na analitička pitanja koja su po prirodi više-dimenzionalna. Ona opisuje vrstu tehnologije koje su dizajnirane za pristup i analizu podataka. Arhitektura omogućava korisnicima dinamičku analizu podataka. Tradicionalno, podaci se čuvaju u OLTP (*On-line Transaction Processing*). OLAP se delimično pojavio usled veće tražnje za kvalitetnim informacijama.

Sveobuhvatniju definiciju dao je OLAP Savet (1995) “OLAP je softver za manipulaciju višedimenzionalnih podataka iz različitih izvora koji su unešeni u DW. Softver može da kreira različite prikaze i predstavljanja podataka. OLAP softver pruža brz, konzistentni, interaktivni pristup za višedimenzionalne podatke. Ovi sistemi se koriste za otkrivanje trendova, analizu kritičnih faktora i obavljanje statističkih analiza”.

Činjenice pokazuju kvantitativne (ili faktičke) podatke o poslovnom subjektu/transakcijama, dok dimenzije sadrže opisne podatke koji odražavaju dimenzije tog subjekta. Drugim rečima, pravi sadržaj DW-a jesu činjenice, a dimenzije su imena stvarnih sadržaja.

Dimezije su logično grupisanje atributa sa sličnim ključnim odnosima. U pomatranju podataka, jedan od načina primene je multi-dimenzioanalna analiza. Da pojednostavimo: ljudi treba da znaju šta žele pre nego što to dobiju. Više-dimenzionalna analiza daje korisnicima šansu da iskombinuju svoje specifične potrebe za podacima i dozvoljava aplikativni softver za generisanje unapred determinisanih podataka iz DW-a. dvo-dimenzionalni podaci se mogu lako razumeti

ako se postavu u "x" i "y" osu. Tri ili više dimenzija su otprilike slične tome. Mnogo su fleksibilnije od dvo-dimenzionalnih posmatranja i mogu da zadovolje različite potrebe analize podataka.

Više-dimenzionalni pregled je ključna karakteristika OLAP-a. jedna dimenzija se odnosi na jednu kategoriju. Kategorija može biti bilo koje vrste, kao ime, iznos transakcije, vreme... Više-dimenzija je kombinacija više različitih dimenzija (kategorija). Na primer, u prodaji DW, vreme prodaje, prodavac i kod proizvoda mogu biti od koristi i tako može da se stvori više-dimenzionalna perspektiva prodaje.

Dimenzije mogu biti hijerarhijske: vreme prodaje može se organizovati po danu, mesecu, kvartalu i godini.

4.4.7. Napredne tehnike inteligentnih poslovnih sistema

Relacione baze su idealne za sakupljanje velikog broja svakodnevnih transakcija. Upravo ovi podaci pokazuju kako je naša organizacija poslovala i što je važnije, obezbeđuju tragove kako će ona poslovati u budućnosti.

Rudarenje podataka (već pomenuti *Data Mining*), uz pomoć alogaritama, otkriva obrazce ponašanja u našim podacima i predviđa šta će se dalje desiti. Matematičkim analizama ne može se predvideti budućnost ali može se otkriti koji će se događaj najverovatnije desiti. Najčešće korišćene tehnike rudarenja podataka, su:

- **Klasifikacija** - omogućava nam da podelimo podatke u različite grupe. Na osnovu podataka koje imamo o korisnicima servisa elektronskog bankarstva možemo razvrstati klijente banke u one kojima će servis biti privlačan, ili ne. Takođe možemo predvideti kreditni rizik klijenata i razvrstati ih u one koje će verovatno uplatiti ratu na vreme, ili ne. Iako zadatak izgleda jednostavan, sa povećanjem broja podataka čitav posao se znatno komplikuje ukoliko ne postoje odgovarajući alati.
- **Regresija** - Služi nam da otkrijemo trend koji se ponavlja tokom vremena. Npr, pomoću regresije možemo da predvidimo rast broja korisnika servisa elektronskog bankarstva u zavisnosti od različitih faktora.
- **Segmentacija** - pravi grupe od podataka sa sličnim karakteristikama. Za razliku od klasifikacije gde biramo atribut po kojem će se vršiti grupisanje, ovde algoritam sam definiše grupe na osnovu sličnih karakteristika.
- **Asocijacija** – ispituje obrazce koji postoje u različitim grupama i određuje sa kakvom će verovatnoćom neki obrazac pripasti grupi.
- **Sekvencionalna analiza** – na osnovu postojećih podataka o različitim rutama predviđa verovatnoću sledeće rute. Npr., rezultate ove analize možemo koristimo za navigaciju na sajtu elektronskog bankarstva.²³

²³ Ref. 24 u literaturi, <http://www.e-drustvo.org/proceedings/YulInfo2007/html/pdf/010.pdf> od 20.12.2011.

5. Studijsko-istraživački rad (Studija slučaja)

5.1. Uvod

Prvi deo studijsko-istraživačkog (**case-study I**) rada je urađen prema "Customer Relationship Management: One European Bank's Experiences", Dr. Adam Lindgreen and Michael Antioco.²⁴ Zbog veoma malog obima informacija o primeni CRM-a u bankarskom sektoru Srbije, a takođe i zbog poverljivosti informacija i konkurentnosti, nije bilo izvodljivo da se ovakva studija slučaja (posmatrana iz **ugla banke**) primeni na neku domaću banku. Stoga, je ovaj studijsko-istraživački rad urađen prema već postojećem, sa internet izvora. Izabrana je baš ovakva studija slučaja jer se radi o prostorno, kulturološki i sociološki bližem izvoru, tj. o jednoj evropskoj banci.

U prethodnom tekstu CRM je objašnjen do detalja, tako da sledi tekst koji sadrži primenu procesa koje se sastoje od 18 aktivnosti grupisanih u pet velikih kategorija, od kojih svaka ima uticaj na različite poslovne jedinice i IT sistem.

Važno je napomenuti da će se zbog diskrecije i poverljivosti podataka, u daljem tekstu za jednu uspešnu evropsku banku, prema kojoj je rađeno istraživanje, koristiti naziv 'Prva Evropska Banka'.

Biće objašnjen, do detalja, CRM koji od skoro sprovodi Prva Evropska Banka. Program ovog CRM-a podrazumeva primenu procedura od 18 različitih aktivnosti grupisanih u pet velikih kategorija. Uz ovo, biće razumljivije šta podrazumeva dobra CRM praksa. Takođe su uzete u obzir i mane CRM programa, i izazov je izmeriti profitabilnost programa koristeći odgovarajuće finansijske indikatore. Pored toga, uzeta su u obzir i ograničenja od kojih se istraživanje sastoji, i mogućnosti za dalja istraživanja.

Drugi deo studijsko-istraživačkog rada (**case-study II**) će se baviti konkretno zadovoljstvom klijenata radom svoje banke, tj. biće predstavljeno upravljanje odnosom sa klijentima posmatrano iz **ugla klijenata**, putem anketiranja 15 ispitanika (u ovom slučaju, klijenata jedne od vodećih banaka u Srbiji. Za razliku od studije slučaja I, ovde je bilo moguće raditi istraživanje vezano za domaću banku). Pitanja su bazirana na osnovu rada "A Preliminary Analysis of CRM practices among Banks from the Customer's Perspectives" (2011), koji je baziran na radu Lu and Shang (2007), sa modifikacijama potrebnim za ovo istraživanje. Kroz ovu studiju postavljeno je 48 pitanja u okviru pet dimenzija: Sticanje klijenata (11 pitanja), Odgovor klijenata (10 pitanja), Znanje klijenata (10 pitanja), Informacioni sistem (9 pitanja) i Procena vrednosti (8 pitanja).

²⁴ Ref. 31 u literaturi

5.2. Studijsko-istraživački rad I – CRM: iskustva jedne banke

5.2.1. Uvod i Metodologija

Cilj ovog istraživanja je da se stekne uvid to kako je posao organizovan i primenjen pod CRM programskom praksom. CRM je savremen fenomen i tek je u novije vreme predstavljen u marketingu. Trenutno još nije definitivno usaglašeno oko toga šta podrazumeva CRM, i nema dovoljno objavljenih, ili, već prihvaćenih CRM konstrukcija ili uvodnih načela. Zbog toga je teško početi sa teorijom ili nizom hipoteza. U skladu sa tim, studija slučaja se zasniva na najprihvatljivijem modelu istraživanja sa probnim pitanjima. Prema Yin-u, metoda je definisana kao empirijsko istraživanje koje "istražuje savremeni fenomen između stvarnog konteksta, posebno ako granice između fenomena i konteksta nisu sasvim jasne, i iz kojih se koriste više izvora dokaza".²⁵

U ovom istraživanju, postoje samo mali izgledi za jednostavna pitanja izuzev nekih varijabli u kontroli i manipulaciji drugima. Na primer, da bi se dizajnirala, primenila i isporučila usluga visokog kvaliteta klijentima, nije neophodno samo imati dobro obučene zaposlene već i posao mora da bude usklađen sa dobavljačima.

Prema Yin-u, tri su principa istraživanja, sadašnje proučavanje je istraživačko u osnovi sa ciljem da se razviju hipoteze za testiranje posledica u proučavanju. Istraživanje je deskriptivno u osnovi, sa namerom da pruži detaljan opis savremenog CRM izvođenja u specifičnom okruženju, kakav je bankarski sektor. U skladu sa trećim pristupom, ovo istraživanje nije tipično objašnjavajuće, jer nema nameru da testira bilo kakve jednostavne odnose. U tom istraživanju, u cilju njegovog objašnjenja, mogu, ipak da iskrсну neki potencijalni jednostavni odnosi, koji mogu biti testirani u nekim elementima istraživanja u budućnosti.

Sa metodom studije slučaja, slučajevi su teoretski isprobani. Zbog toga, slučaj treba da bude izabran iz teoretskih razloga: da ponovi prethodne slučajeve, da proširi proisteklu teoriju, da popuni teorijske kategorije, ili da predvidi primere suprotnih modela. U ovom istraživanju, verovalo se da će bankarski sektor biti pogodno tle za istraživačka pitanja. Prema jednom intervjuisanom bankarskom menadžeru, bankarski sektor gubi otprilike 8% svojih klijenata svake godine, što objašnjava zašto mnogi u sektoru vide primenu strategije zasnovane na CRM-u.

Da bi postigli istinsko razumevanje CRM primene, odlučeno je da se izabere jedna Evropska banka. Ona će u daljem tekstu biti Prva Evropska Banka.

Većina podataka za prvu studiju slučaja, dobijena je iz detaljnih intervjuaa sa višim menadžmentom iz Prve Evropske Banke, i van nje konsultujući kompanije koje su delimično odgovorne za dizajn i primenu CRM programa. Protokol intervjuaa je

²⁵ Yin, R.K.,(1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California

baziran na standardnim pitanjima za teme kao što su: kako menadžeri vide sadržaj CRM-a, predmet CRM programa, i uticaj koji CRM ima na tehnološku i organizacionu strukturu u poslu (Prilog 1). Pitanja su potpuno odvojena i izdijeljena kako bi onome ko na njih odgovara pružila što veću slobodu u odgovorima. Svaki intervju trajao je između jednog i dva sata. Istraživači su takođe koristili i pisane izveštaje koji su već postojali u Prvoj Evropskoj Banci i u *consulting* kompanijama. Podaci za intervju su sakupljeni pomoću kodiranja i memorisanja, i sažeti su u odgovarajuće identifikovane šablone, grupe, teme. Prema ovome je napravljen jedan osnovni izveštaj i poslat je učesnicima da ga prokomentarišu. Ovakav pregled i korišćenje različitih načina evidencije pomažu u dokazivanju vrednosti podataka.

5.2.2. Diskusija o pronalascima

Prva Evropska Banka predstavlja deo globalne finansijske grupe koja je aktivna u preko 60 zemalja sa više od 100,000 zaposlenih. Cilj njihovog stabilnog rasta i odlične profitabilnosti, fokusiran na internacionalni uspeh je: klijent kao individua a ne samo klijenti kao deo grupe. Odsustvo identifikovanja klijenata, na koje se treba fokusirati, vodi neuspehu. Dve godine nakon pridruženja grupi, Prva Evropska Banka je obnovila svoju poziciju i proširila svoje aktivnosti i na osiguravajući sektor.

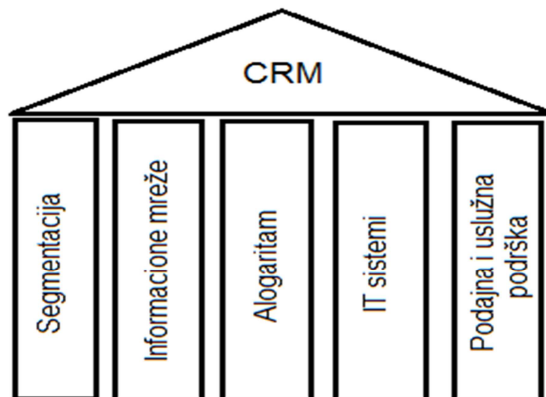
Velika konkurencija i ogromne i rapidne promene u medijima i komunikacionim tehnologijama su vodile banku da ponudi širi dijapazon proizvoda i usluga, kroz bolje dizajniranu komunikacionu i distributivnu mrežu, prilagođenu individualnim potrebama.

Prve dve faze CRM programa biće objašnjene u daljem tekstu, ali prethodno ćemo opisati definiciju CRM-a Prve Evropske Banke. Banka definiše CRM kao marketinšku strategiju koja dozvoljava banci da:

- se fokusira na profitabilne klijente kroz "diskriminatorско" segmentiranje
- razume različite kombinacije klijenata, proizvoda i količine. U stvari, informacije o tome 'ko kupuje, šta kupuje i koliko', omogućava banci da ima komercijalni pristup baziran na klijentu a ne prvenstveno na proizvodu
- ima proaktivan pristup, koji kreira potražnju – kao rezultat bolje informisanosti – umesto samo isprobavanja;
- postavi miks distributivnih kanala sa standardnim ili specijalizovanim uslugama prilagođene individualno klijentima prema važnosti za banku.

Banka je uz pomoć *consulting* kompanije, prihvatila "Boston Consulting Group" pristup CRM-u, koji se oslanja na pet stubova pristupa (slika 12.)

Kako bi bila što efikasnija, banka je postavila rokove za svaku grupu radova. Danas se implementacija CRM programa efikasno suočava sa prve dve grupe radova, testiranjem i osnovnim fazama, koje treba da budu završene u skorijoj budućnosti. Za ostale tri grupe radova, očekuje se da budu završene u roku od četiri godine. U svakom slučaju, banka očekuje rani profit implementacijom CRM-a već druge godine od početka primene.

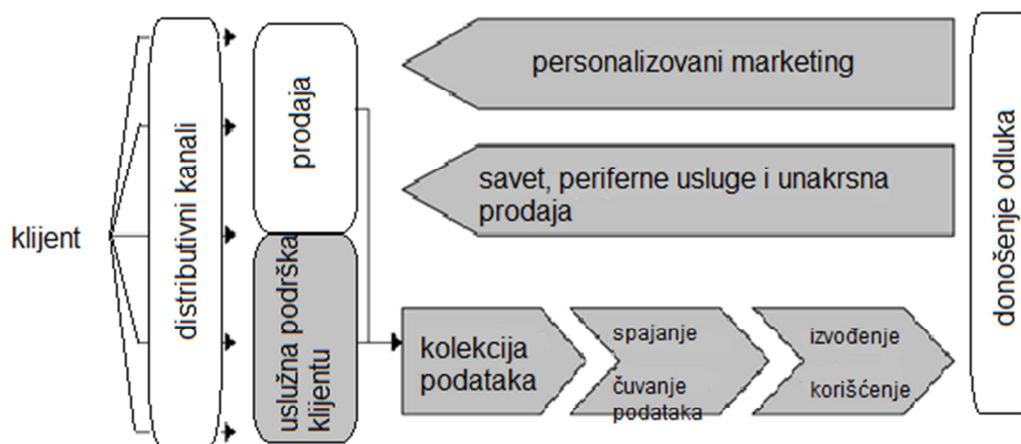


Slika 12: Boston Consulting Group pristup CRM-u oslonjen na pet stubova

5.2.3. Dizajn faza

Kako bi razumeli dizajn fazu, treba pogledati Sliku 13. Prva Evropska Banka je ustanovila da je ključno da razvije stvarnu bazu podataka kako bi znali i razumeli sa kakvom vrstom klijenata sarađuju. U stvari, klijenti komuniciraju i imaju dodir sa prodajnim uslugama pomoću distributivne mreže, koja brine o svakom načinu kontaktiranja banke (agencije, kontakt centri, samo-uslužno bankarstvo, kućno bankarstvo, korisnički servis itd.). Interakcija između Prve Evropske Banke i njenih klijenata treba da obezbedi vidljive i jasne informacije, koje se kasnije, pozadinski, mogu koristiti za bolji marketing, periferne usluge (na primer, da određeni zaposleni uslužuje određene klijente jer oni stalno komuniciraju zajedno), i unakrsnu prodaju.

Baza podataka omogućava Prvoj Evropskoj Banci da efikasnije segmentira svoje klijente, i da im takođe poveća zadovoljstvo i zadrži ih. U stvari, od kad postoje baze podataka i IT tehnologije, banka ima mogućnost da grupiše svoje klijente prema individualnom ponašanju, a ne samo prema socio-demografskim faktorima, kao što je bio raniji slučaj. Analizirajući prethodno ponašanje klijenata, koristeći informacije iz integrisane baze podataka, banka direktno pruža efikasniju i efektivniju ponudu, i učestvuje u njegovim potencijalnim budućim potrebama. Na primer, to može biti informacija o kreditu ili finansijskom investiranju koje je ponuđeno klijentima a koji su bili zainteresovani.



Slika 13: Informacije o klijentu i tok posla

Identifikacija klijenata, takođe omogućava Prvoj Evropskoj Banci, da prvenstveno identifikuje profitabilne i manje profitabilne klijente, i potom da usmere manje profitabilne klijente u jeftinije distributivne kanale. Banka je već iskusila koji su jeftiniji kanali, kao što je internet, koji je omiljen i od strane profitabilnih klijenata zbog jednostavnosti upotrebe i pristupa.

5.2.4. Faza primene

Banka je objavila primenu procedure sastavljene iz 18 aktivnosti grupisanih u pet velikih kategorija. Svaka aktivnost ima uticaj na svaku poslovnu jedinicu i naravno, na IT sisteme. Takav program moraće da odgovara misiji kompanije i time da se primenjuje na svakom nivou aktivnosti.



Slika 14: Proces primene

Prva grupa aktivnosti – **Testiranje**:

Odnosi se na marketinške i prodajne procedure u datom okruženju, kao i opšta fluidnost korekcije i nadogradnje informacija u okviru banke. Zbog toga se Prva

Evropska banka fokusirala na dva glavna izvora, od kojih je svaka odgovorna za svojih deset filijala. Rukovodilac svake filijale obezbeđuje glavnom menadžmentu spisak svojih najboljih klijenata. Ovi klijenti više vole kontakt u "četiri oka" sa bankom, i pozvani su na razgovor sa bankom o njihovim potrebama i da se oceni njihovo opšte zadovoljstvo. Sve informacije se postepeno sakupljaju i integrišu u izvornu bazu podataka, dok back-office (interni deo u banci koji ne kontaktira direktno sa klijentima) prati da svi procesi teku nesmetano.

Druga grupa aktivnosti – **Otkrića:**

Sastoji se iz dve glavne funkcije. Prva je da se ispuni zadatak CRM programa, uz objektivno definisanje različitih vrsta poslova unutar organizacije i angažovanje kvalifikovanih ljudi za to. Druga funkcija je da dobijeni podaci budu "pročišćeni" i provereni kako bi bili kompletni za što duži period, koliko god je moguće.

Treća grupa aktivnosti – **Razvoj:**

Obuhvata tri projekta. Pošto banka želi da jasno upozna svoje klijente, prvi projekat je da zajedno sa IT odeljenjem, razvije sistem koji će sadržati sve informacije koje banka poseduje o svakom klijentu. U osnovi, ovo je faza dizajniranja softvera. U drugom projektu se automatski raspoređuju zadaci, banka razvija *DataMart* (podskup *DataWarehouse*-a (DW), tj. skladišta podataka, koji sadrži podatke specifične za određenu poslovnu aktivnost kao što su finansije ili analize podataka), koji sadrži detaljnije i preciznije informacije o klijentima. Ove informacije pomažu Prvoj Evropskoj Banci u procesu *data mining*-a kao trećeg projekta.

Četvrta grupa aktivnosti – **Rad:**

Sastoji se iz svih neophodnih faktora koji su potrebni da bi se CRM strategija pravilno primenila. To je potrebno da se stvori inteligencija klijenta, gde baza podataka omogućava banci da razvije program odabira i lojalnosti klijenta. Ovakvi podaci, koji su raspoloživi svim odeljenjima, omogućavaju da prodajno odeljenje ima precizne informacije za svoje kampanje u cilju bolje prodaje. Kućno bankarstvo i samo-uslužno bankarstvo biće deo CRM programa u daljem radu. Konačno, da bi zadovoljila i zadržala svoje klijente, Prva Evropska Banka namerava da stvori pomoćni korisnički servis odgovoran za rešavanje žalbi ili specifična pitanja a koje će da rešava mnogo brže nego što je to bio slučaj do sada. Banka će, takođe, obratiti posebnu pažnju na moguće odlive klijenata i pokušaće da ih zadrži daljim fokusiranjem na njihove potrebe.

Peta grupa aktivnosti podrazumeva dalji **tok rada** i one zadatke koji se moraju obaviti tokom i posle faze primene CRM-a. To je, ustvari, stalno ažuriranje podataka, promene u organizaciji, kako bi se sve jedinice fokusirale na nove poslove i stalna nadogradnja IT alata, u cilju "upravljanja" klijentima sa uvek, naprednijim informacijama.

U daljem tekstu biće detaljnije objašnjena bankarska segmentacija, sistem informacionih programa o klijentima, IT sistem, prodajna podrška i korisnički servis, promena organizacije.

5.2.5. Segmentacija

Ovaj proces je ključni - prema Prvoj Evropskoj Banci, za bolje razumevanje različitih tipova klijenata sa kojima rade, što je opet najbolje za marketinšku komunikaciju. Svaki put, kada klijent kontaktira banku putem različitih distributivnih kanala, operacije i sakupljeni podaci se šalju u veliko centralno skladište podataka gde se klasifikuju, obrađuju i dodeljuju sofisticiranim alogaritmima, koji pokazuju sveukupnu tendenciju i upotrebu, uzrok i izračunavanje regresije u cilju predviđanja sledećeg klijentovog koraka.

Tabela 3 Prva Evropska Banka - segmentacija

Segment	Važni kriterijumi za usvajanje CRM odnosa
Prvi segment (18%)	• Koristi visoko rizične nivoe • Česta upotreba samouslužnog bankarstva, telefona, e-maila.. • Sa željom da kupi osiguranje u svojoj banci
Drugi segment (18%)	• Koristi nisko rizične nivoe • Uglavnom koristi samouslužno bankarstvo, telefon, e-mail,... • Ne želi da kupi osiguranje u svojoj banci
Treći segment (23%)	• Koristi nisko rizične nivoe • Često posećuje filijale; ne koristi telefon; retko koristi samouslužno bankarstvo • Ne smatra banku dobrim osiguravaocem
Četvrti segment (32%)	• Koristi nisko rizične nivoe • Najčešće posećuje filijale; ne koristi telefon,...; veoma retko koristi samouslužno bankarstvo • Ne protivi se kupovini osiguranja od svoje banke
Peti segment (9%)	• Koristi srednje rizične nivoe • Često posećuje filijale i često koristi samouslužno bankarstvo; ne koristi telefon ili e-mail,... • Delimično je protiv kupovine osiguranja od svoje banke

Okretanje IT finalnoj arhitekturi bio bi poslednji korak u primeni CRM strategije. Kao što je već napomenuto u prethodnim odeljcima, ovaj deo ima jasnu i važnu ulogu u svim ostalim aktivnostima za efikasniju primenu programa. IT ima ključnu ulogu u stvaranju baze podataka o klijentima, ali i u prodajnim procesima, u razvoju kućnog i samo-uslužnog bankarstva i u jednostavnijoj obradi žalbi i pitanja klijenata.

5.2.6. Prodajna podrška i korisnički servis

Oni su važni za klijente i Prva Evropska Banka im pruža takvu podršku kad god im je potrebna. Pre svega, ovakvom komunikacijom između klijenta i banke, banka dobija više informacija pitanjima i odgovorima klijenata. Konačni cilj CRM strategije je, kao što je jedan menadžer objasnio, da se stvori interakcija između svih distributivnih kanala.

Postoji sedam distributivnih kanala unutar organizacije:

- **Filijale** – interakcija sa klijentom je "licem u lice". Tamo su privilegovani izvori vrednih informacija;
- **Kontakt centri** – lak i brz pristup bankarskim proizvodima ili savetu, bez odlaska u filijalu
- **Samo-uslužno bankarstvo** – kontakt između klijenta i banke putem kartica koje omogućavaju klijentu plaćanje, uzimanje gotovine, ili interakciju sa bankom
- **Kućno bankarstvo** – klijent, pomoću svog računara komunicira sa bankom
- **Tehnička podrška** – čine je zaposleni koji mogu da daju tehnički savet ili podršku za neki problem ili eventualno za tehnički problem vezan za bankarske proizvode
- **Korisnički servis** – ovaj servis pomaže klijentu da razume bolje proizvod i pruža im uslugu i nakon prodaje, u toku korišćenja proizvoda.

Iako svi ovi distributivni kanali imaju svoju važnost i karakteristike, kontakt centru se pridaje najveća pažnja. IT omogućava brzo i specifično upoznavanje klijenata i pruža zaposlenom prave podatke momentalno. Ono sprečava da klijent kontaktira pogrešno odeljenje pre nego što dobije informaciju koja mu je potrebna. Bez obzira na važnost klijenta za banku, on će biti usmeren na pravu adresu u okviru organizacije. Od vitalnog značaja za banku je da, što pre, kontakt centar ne bude centar koji košta ili koji donosi profit. Zbog toga, klijente treba ohrabriti da otkriju nove proizvode, usmeriti ih na distributivne kanale koji manje koštaju i time da podrže unakrsnu prodaju.

Zahvaljujući e-mailovima i moćnoj veštačkoj inteligenciji, banka pomoću sistema može da šalje standardizovane odgovore. Važno je da se pošalje pravi odgovor na pitanje, a ako postoji bilo kakva sumnja, potrebno je odgovoriti lično. Ako sistem veštačke inteligencije nema mogućnost da odgovori na e-mail, ono se usmerava na zaposlenog koji će moći individualno da odgovori na zahteve klijenta.

5.2.7. Promena organizacije

Primena CRM strategije nije ni jednostavna ni brza procedura. Veliku ulogu imaju i ljudski resursi i uopšte razumevanje nove misije cele organizacije. Prva

Evropska Banka je razvila poverenje kako sa svojim zaposlenima, tako sa klijentima i investitorima, takođe. To je dugoročni projekat i verovatno najteži.

Ovaj petogodišnji program troši i vreme i novac, ali u cilju uspeha banke. Procena primene će se obaviti pomoću takozvanog '*balanced scorecard*' (sredstvo i okvir za evaluaciju izbalansirane kombinacije faktora koji utiču na performance firme, by R.Kaplan and D.Norton 1992, 1993)²⁶. Iznad svega, finansijski alati će se koristiti za izračunavanje vrednosti klijenata i drugih parametara kako bi se izmerilo i zadržavanje klijenata kroz programe, koji imaju za krajnji cilj više dobiti, manje troškova, više efikasnih prodaja, multi-kanala, dobro integrisanih distribucija.

5.2.8. Zaključak (studijsko-istraživački rad I)

Ova studija slučaja otkriva određen broj ključnih problema kako bi se primenio dobar CRM unutar bankarskog sektora. Ideja je da se njegovom primenom razvije uvođenje pojedinačnih identifikacija po klijentu sa ciljem kompletne usluge, zadovoljstva i zadržavanja istih. Zbog toga je neophodno integrisanje informacija koje su sakupljene iz svih distributivnih kanala, u dobro organizovan *Data mart*. Ono nema smisla ukoliko svi delovi nisu deo razvoja. Zbog toga, banka restrukturiira svako odeljenje posebno, sa samo jednim na umu a to je: klijent. Posle provere fluidnosti informacija, razvoja sistema, angažovanja odgovarajućih ljudi, i uvođenjem različitih odnosa, presudno je za svaku organizaciju – u ovom slučaju, banku – da konstantno ažurira podatke i nadograđuje IT alate, kao i da obučava ljudske resurse u stvaranju načina za efikasno korišćenje preciznih sakupljenih informacija.

Studijom slučaja je otkriveno da je Prva Evropska Banka suočena sa mnoštvom izazova u CRM programu. Jedan takav izazov odnosi se npr. na personalizovane poruke: mnogi klijenti banke ne žele da budu uznemiravani konstantnim dobijanjem poruka. Ovi klijenti ne nameravaju da kupe proizvod ukoliko ih neko prisiljava. Suprotno tome, samo kada oni odluče da zatraže finansijski proizvod, zatražiće i pomoć banke. Kako onda Prva Evropska Banka može da nameni svoje proizvode potencijalnim klijentima? Evidencija iz studije sugerise da je najvažnije da banka zasniva odnos sa svojim klijentima na poverenju. Samo kada stvore takav odnos, banka će moći da udovolji klijentovim potrebama bez očajničkih pokušaja da proda neki proizvod.

Drugi izazov je, da banka pokuša da promeni ponašanje klijenata kroz primenu jeftinijih distributivnih kanala, tj. da ih usmeri na internet. Promena ponašanja podrazumeva promenu klijentovog osnovnog stava, što uopšte nije lak zadatak. Banka se time suočava sa ogromnim izazovima u godinama koje dolaze.

²⁶ Ref. 14 u literaturi, str.134-142.

5.2.9. Buduća istraživanja

Verovatno najbolji pokazatelj poslovnog uspeha jeste finansijski, kao na primer profit. Kao što je već rečeno, Prva Evropska Banka još nije utvrdila mere koje će pokazati da li je CRM program uspešan ili ne. Postoji literatura koja predlaže nekoliko parametara za merenje CRM uspeha (Shaw 1999)²⁷, koju možemo da predložimo. Na primer, u akademskoj literaturi, Schmittlein i kolege (Schmittlein, Morrison, and Colombo 1987;²⁸ Schmittlein and Peterson 1987.²⁹) analizirali su profitabilnost klijenta dok je Mulhern (1999) opisao, konceptualno i metodološki, otkrića za merenje klijentove profitabilnosti generalizujući pristup merenju životne vrednosti klijenta (eng. Customer Lifetime Value - CLV).

U poznatijoj literaturi, Gordon (1998) je predložio četiri vrste merenja: cena, vreme, profit i vrednost klijenta. Anton (1996) je obrazložio da firme koje su okrenute CRM-u, imaju želju da pruže visoke vrednosti (visok kvalitet/odnos cene) svojim klijentima i da kvalitet zavisi od četiri glavna pokazatelja: upotrebljivost proizvoda, strategija usluga, okruženje usluga i isporuka usluga. Nivo strategije usluga zavisi od poslovnih procesa, od onoga šta klijent očekuje i od unutrašnjih parametara kao što su forma obrazaca žalbi, greške na obrazcu, i primedbe na papirologiju. Brown (2000) je predložio slična merenja. Jedna od mogućih smernica za dalja istraživanja može da bude objašnjenje merenja uspešnosti CRM programa u biznisu. Ovakvo istraživanje imalo bi pravi uticaj i na akademike i na praktičare.

Sličan problem je i kako da se u biznisu postave "čvrste" vrednosti u odnosu na ono što se smatra "blagim" vrednostima uspeha. Na primer, u pokušajima da zadrže klijente neke organizacije mere zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih u odnosu na vrednost nekih proizvoda i usluga koje isporučuju. Ovaj pristup je zasnovan na ideji, da visoko rangirano zadovoljstvo klijenata i lojalnosti mogu da doprinesu i većoj vrednosti klijenata za tu organizaciju ili većem 'ekonomskom odnosu sa klijentom i njegovoj profitabilnosti'. Stoga, druga smernica za dalja istraživanja, može da bude i studija o tome kako biznis može da izbalansira meru odnosa "čvrste" i "blage" vrednosti.

²⁷ Shaw, R. (1999) „Measuring, managing and improving the performance of CRM“, Interactive Marketing, Vol.1, No.1.

²⁸ Schmittlein, D. G., Morrison, D. G., and Colombo, R. (1987), "Counting your customers: who are they and what will they do next?" Management Science, Vol. 33, January, str. 1-24.

²⁹ Ref. 23 u literaturi, Vol.13, Winter, str. 41-67.

Prilog 1. Zapisnik sa intervjua - sa informacijama o onome o čemu je diskutovano tokom dubljeg razgovora

Istraživačka pitanja	Teme za diskusiju i/ili istraživanja
Kako definišete CRM?	- Organizovanje obrta proizvoda usmeravajući se na profitabilne klijente, na dobru kombinaciju obim-klijent-proizvod, i dobar pristup distribuciji (isporuci) - Određivanje vrenosti i lojalnosti klijenta - Zadržavanje klijenta - Bolje poznavanje klijenata radi raznovrsne prodaje
Koji su ciljevi bankarskog CRM programa?	- Povećanje prihoda i master troškova - Fokus na prave i najbolje klijente - Povećanje efikasnosti i efektivnosti prodaje - Multi-kanalski pristup
Koje su aktivnosti bankarskog CRM programa?	- Bolje informacije o klijentu zahvaljujući pojedinačnom posmatranju i identifikacija profitabilnih klijenata - Diferenciranje kroz pristup klijentu i stoga i bolja segmentacija klijenata - Bolja identifikacija klijenata utiče i na pvenstvo distributivnih kanala - Identifikacija moguće neusaglašenosti između kanala
Kako da, pored svega, CRM program utiče na različite distributivne kanale i proizvode koji su klijentu na raspolaganju?	
Kako da, pored svega, CRM program utiče na tehnološku i organizacionu infrastrukturu u bankarskom poslu?	- Planiranje CRM primene kroz proseč 18 aktivnosti - Globalna grupa izabracé konačni softver za CRM podršku - Puštanje u rad programa za organizacione promene
Kako bi se okarakterisali snažan odnos između klijenta i banke?	- Zadovoljstvom klijenta

5.3. Studijsko-istraživački rad II – CRM: viđen iz ugla klijenata

Danas je CRM važna pojava za povećanje mogućnosti u korišćenju podataka da bi se razumeli klijenti i da bi se dobro primenili u marketinškim strategijama. CRM ima mogućnost da stvori održivu konkurentnu prednost razumejući klijente, komunicirajući sa njima, pridobijanjem novih i razvojem sadašnjih klijenata. Kako bi više razumeli upravljanje odnosom sa klijentima, moramo prvo da razumemo tri komponente: klijenta, odnos i upravljanje – menadžment (Peppers and Rogers, 2004)³⁰. Odnos sa klijentom, nije samo zadovoljstvo proizvodom i uslugom smanjujući im cenu, nego je više zadovoljstvo kako su tretirani od strane menadžera i kako se oni osećaju kada sarađuju sa organizacijom.

Menadžeri često prave greške posmatrajući zadovoljstvo klijenata iz svoje perspektive a ne iz perspektive klijenta. Bankarski sektor je servis okrenut klijentima i fokus je na klijentu. Zbog toga je potrebno istraživati u tom sektoru, da bi se klijenti razumeli što bolje kako bi odnos sa njima bio dugoročniji.

Istraživanja na temu CRM-a u finansijskim institucijama je i dalje veoma oskudno. Stoga će istraživanje biti urađeno oslanjajući se na postojeću literaturu i sa pretpostavkom da proučavanjem percepcije klijenata prema CRM-u u banci, može i da se uspešno primeni CRM program.

Cilj istraživanja je izveštaj o probnom izučavanju primene CRM-a u bankama viđeno iz ugla klijenata. Rad je podeljen u IV poglavlja po sledećem redosledu: I - objašnjava odgovarajuću primenjenu literature, II - metodologiju, u III se diskutuje o rezultatima i u IV se donose zaključci. Firme a posebno banke su shvatile značaj da se okrenu klijentima i zbog toga je CRM primena veoma važna u ovakvim firmama. Ova studija pokazuje preliminarna otkrića primene CRM-a u bankama, iz ugla klijenata. Ona će se baviti konkretno zadovoljstvom klijenata radom svoje banke (u ovom slučaju jedne od vodećih banaka u Srbiji), putem anketiranja 15 ispitanika. Kroz ovu studiju postavljeno je 48 pitanja u okviru pet dimenzija: Sticanje klijenata (11 pitanja), Odgovor klijenata (10 pitanja), Znanje klijenata (10 pitanja), Informacioni sistem (9 pitanja) i Procena vrednosti (8 pitanja).

5.3.1. Pregled literature

Diskusiju i argumente za ovakvo empirijsko istraživanje CRM-a, omogućila je literatura o kojoj će biti reči u nastavku. Almossawi³¹ je istraživao kako studenti ocenjuju banke. On se fokusirao na mlađe članove društva zbog marketinške strategije da privuče nove klijente i da razume potencijalne klijente. Postoje tri razloga zašto je autor izabrao mlađu populaciju: kao merljivi marketinški segment; mogu da postanu dobre štediške; i oni će da otvore račune u bankama pošto završe studije i počnu da rade u kompanijama. Oni su izdvojili četiri faktora pri oceni banke,

³⁰ Ref. 20 u literaturi

³¹ Ref. 1 u literaturi, 19 (3):115-125.

a to su: tehnologija, korisnosti, finansijske pogodnosti i komunikacija između zaposlenih i klijenata. Najvažniji faktor predstavlja tehnologija ili reputacija banke pa zatim neke korisnosti kao što su dostupnost ATM-a (bankomata), filijala i parking u blizini. Treći važan faktor su finansijske pogodnosti koje se odnose na cene, takse i pozajmice. Poslednji važan faktor je interakcija između zaposlenih i klijenata, tj. ljubaznost osoblja banke.

Gordon³² je diskutovao o tome kako organizacije žele da uspešno primene CRM menjajući ulogu senior menadžera u organizaciji koja se usmerava u pravcu razvoja među-odnosa. Najbolje kompanije će stvoriti viziju kako da CRM promeni njihovu kompaniju, isporučivanjem vrednosti. Autor je saznao da su najbolje kompanije prvo razvile dobru sredinu za primenu strateških sposobnosti CRM-a, pa tek onda uvele CRM tehnologiju. Postoje četiri glavne strateške sposobnosti CRM-a: tehnologija koja podržava CRM; ljudi koji upravljaju CRM-om treba da imaju veštine, sposobnost i stavove; procesi koje kompanija treba da koristi u pristupu i interakciji sa svojim klijentima težeći ka novim vrednostima i obostranom zadovoljstvu; korišćenje znanja i potreba i davanje važnosti podacima o klijentima kako bi se produbio odnos sa njima, što je od izuzetne važnosti. Sveukupno, postoje četiri strateške sposobnosti CRM-a: procesi; ljudi; tehnologija; i znanje.

Lu and Shang³³ su istražili CRM percepciju na osnovu viđenja usluga iz menadžerske perspektive. Oni su istakli šest dimenzija CRM-a nazvanih: sticanje klijenata, odgovor klijenata, znanje klijenata, informacioni sistem za klijente, procena vrednosti, i klijentova obrada informacija. Istraživanje je otkrilo da je odgovor klijenata najvažnija dimenzija od svih šest a koja se odnosi na komunikaciju sa klijentima, njihove probleme i žalbe, i način na koji im se pruža određena usluga. Ova studija, takođe, daje okvir za prepoznavanje CRM dimenzija.

Marketing odnosa (eng. *Relationship marketing* - RM), može da stvori lojalne klijente razumevanjem njihovih potreba i smanjivanjem troškova, a sve to zahvaljujući raznoraznim bankarskim proizvodima kao što su: razni automati, telefonsko bankarstvo, tele-bankarstvo, internet-bankarstvo itd. Postoje različiti uticaji na lojalnost klijenata ali sve u svemu, poverenje i kvalitet odnosa imaju najsnažniji uticaj.

Rootman³⁴ je istražio promene koje utiču na CRM strategiju u bankama. te promene se odnose na stav, primenu znanja i dvosmernu komunikaciju između zaposlenih. Stav se dovodi u vezu sa reakcijama, odgovorima ili ponašanjem zaposlenih u odnosu na njihov posao. Primena znanja zaposlenih se odnosi na sposobnost da se zapamte i primeni politika bankarskih procedura, proizvoda i usluga a dvosmerna komunikacija se odnosi na onu između menadžmenta banke i klijenata i obrnuto. Rezultati obog istraživanja pokazuju da stav i primena znanja

³² Ref. 10 u literaturi, November/December, 1-5.

³³ Ref. 17 u literaturi, <http://www.proquest.com>

³⁴ Ref. 21 u literaturi, 13(1), 52-62.

imaju uticaj na efikasnost CRM strategije u čak 99% slučajeva, što je izvanredno. Ovi rezultati pokazuju je odnos između klijenata i banke pod uticajem zaposlenih u banci, njihovog načina ophođenja sa klijentima, što posebno važi za zaposlene u filijalama ili uslužnim kontakt centrima. Na odnos između klijenata i banke utiče i znanje zaposlenih o proizvodima i uslugama banke. Zbog toga, zaposleni u banci moraju da znaju misiju svoje banke i da imaju informacije o proizvodima i uslugama, pogotovo novozaposleni. Potrebno je nagraditi najbolje zaposlene kako bi bili motivisani povećanju svog stava i znanja.

5.3.2. Metodologija

Za ovo istraživanje koristićemo podatke iz ankete, tj. dobijene odgovore na postavljena pitanja. Pitanja su bazirana na osnovu rada "A Preliminary Analysis of CRM practices among Banks from the Customer's Perspectives"³⁵, koji je baziran na radu Lu and Shang (2007), sa modifikacijama potrebnim za ovo istraživanje. Pitanja su postavljena ponaosob ispitanicima i bilo je potrebno, u proseku, oko 30 minuta za odgovore.

Ispitanici su svoje odgovore ocenjivali u skali od potpuno se ne slažem, ne slažem se, neutralno, slažem se, pa do potpuno se slažem (Likertova skala).

5.3.3. Analiza podataka i rezultati

Za ovo istraživanje ispitani su 15 osoba, zaposlenih. Ispitanice ženskog pola su u većini, što je oko 70% od ukupnog broja. Većina ispitanika je starosti od 30–45 godina i sa visokom stručnom spremom. Svi ispitanici koriste usluge iste banke (trenutno jedne od vodećih u Srbiji), koja je sa namerom izabrana, kako bi dobijeni odgovori bili verodostojniji.

Nivo potvrde CRM primene:

U ovom delu će analiza podataka biti odvojeno obrađena za svaku dimenziju. Odgovori ocenjeni kao potpuno se ne slažem i ne slažem se se odnose na neslaganje u načelu. Nasuprot tome, odgovori slažem se i potpuno se slažem, u načelu pokazuju slaganje.

5.3.3.1. Sticanje klijenata

Rezultati dobijenih odgovora od strane ispitanika, na temu sticanja klijenata, prikazani su u sledećoj Tabeli 4.

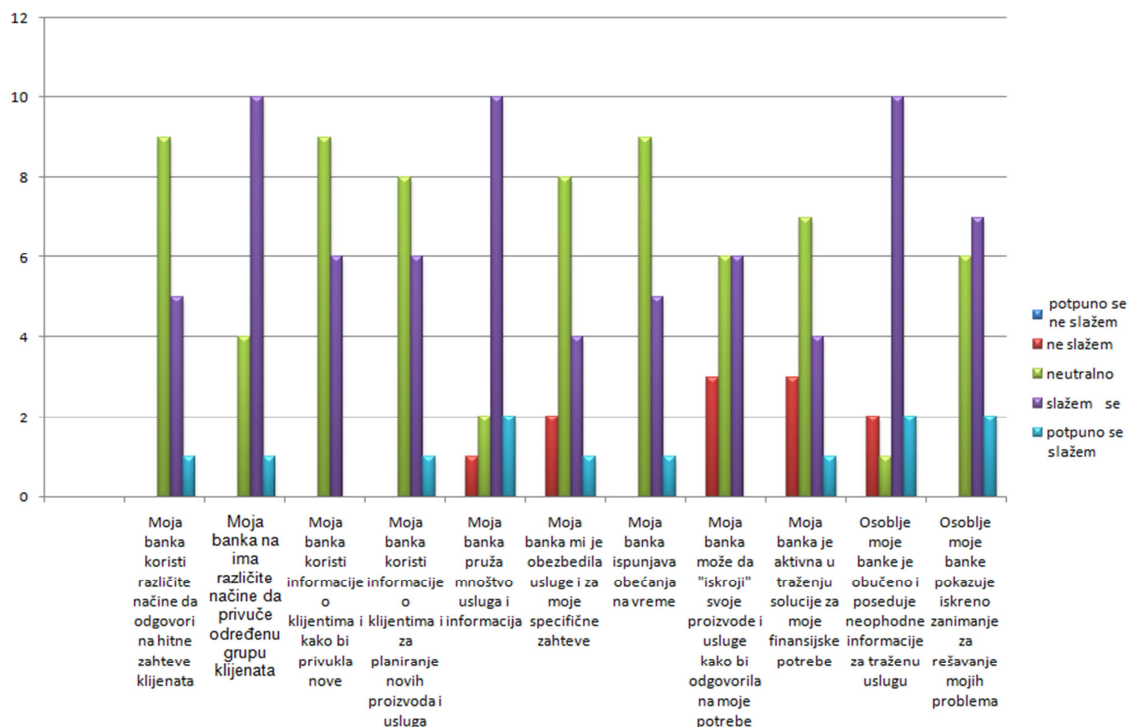
³⁵ Tahir I.M., Zulkifli Z., (2011), "A Preliminary Analysis of CRM Practices among Banks FROM THE Customers Perspectives", Macrothink Institute, Journal of Public Administration and Governance, Vol.1, No.1

Odgovori pokazuju da se najveći procenat ispitanika (preko 60%) slaže ili u potpunosti slaže sa pitanjima: 2 –Moja banka ima različite načine da privuče određenu grupu klijenata; 5 –Moja banka pruža mnoštvo usluga i informacija; 10 – Osoblje moje banke je obučeno i poseduje neophodne informacije za traženu uslugu; 11- Osoblje moje banke pokazuje iskreno zanimanje za rešavanje mojih problema. Najviše ispitanika ima neodređen stav kod pitanja: 1- Moja banka koristi različite načine da odgovori na hitne zahteve klijenata; 3 – Moja banka koristi i informacije o klijentima kako bi privukla nove; 4 - Moja banka koristi informacije o klijentima i za planiranje novih proizvoda i usluga; 6- Moja banka mi je obezbedila usluge i za moje specifične zahteve; 7- Moja banka ispunjava obećanja na vreme.

Ovo istraživanje pokazuje da klijenti nisu sigurni da li banka koristi informacije o njima da isplanira nove proizvode i usluge, ali da su zadovoljni pruženim informacijama za tražene usluge.

Tabela 4: Sticanje klijenata

	PITANJA	potpuno se ne slažem	ne slažem se	neutralno	slažem se	potpuno se slažem
Moja banka koristi različite načine da odgovori na hitne zahteve klijenata				9=60%	5=33.33%	1=6.67%
Moja banka na ima različite načine da privuče određenu grupu klijenata				4=26.67%	10=66.67%	1=6.67%
Moja banka koristi informacije o klijentima i kako bi privukla nove				9=60%	6=40%	
Moja banka koristi informacije o klijentima i za planiranje novih proizvoda i usluga				8=53.33%	6=40%	1=6.67%
Moja banka pruža mnoštvo usluga i informacija			1=6.67%	2=13.33%	10=66.67%	2=13.33%
Moja banka mi je obezbedila usluge i za moje specifične zahteve			2=13.33%	8=53.33%	4=26.67%	1=6.67%
Moja banka ispunjava obećanja na vreme				9=60%	5=33.33%	1=6.67%
Moja banka može da "iskroji" svoje proizvode i usluge kako bi odgovorila na moje potrebe			3=20%	6=40%	6=40%	
Moja banka je aktivna u traženju solucije za moje finansijske potrebe			3=20%	7=46.67%	4=26.67%	1=6.67%
Osoblje moje banke je obučeno i poseduje neophodne informacije za traženu uslugu			2=13.33%	1=6.67%	10=66.67%	2=13.33%
Osoblje moje banke pokazuje iskreno zanimanje za rešavanje mojih problema				6=40%	7=46.67%	2=13.33%



Grafikon 2: Sticanje klijenata

5.3.3.2. Odgovor klijenata

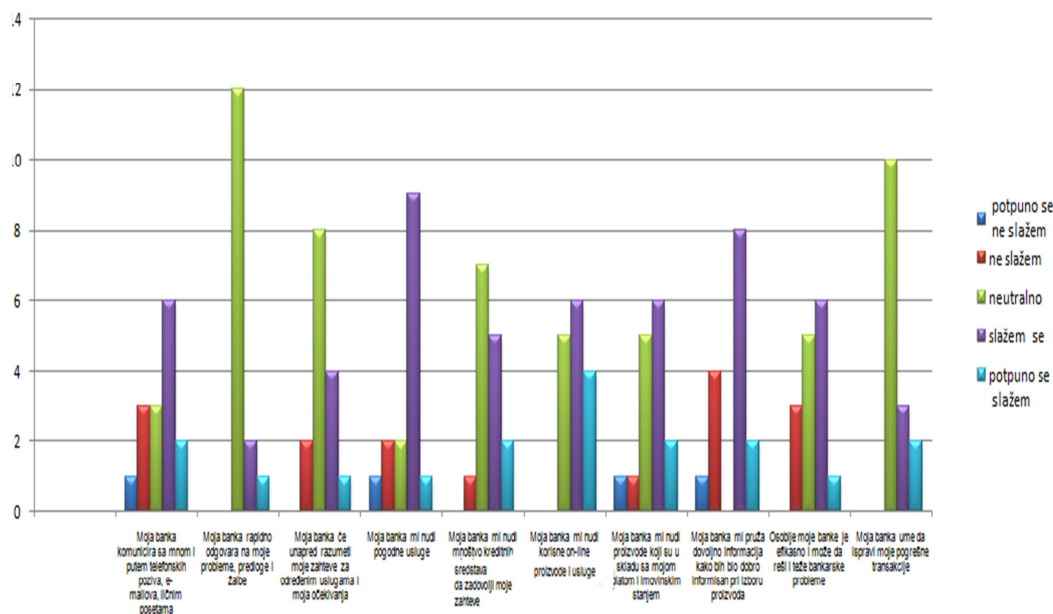
Tabela 5 prikazuje rezultate odgovora na pitanja druge dimenzije nazvane Odgovor klijenata.

Ovi rezultati pokazuju da se ispitanici slažu ili u potpunosti slažu, većinski (preko 60%), u tri pitanja: 4 - Moja banka mi nudi pogodne usluge; 6 - Moja banka mi nudi korisne on-line proizvode i usluge; 8 - Moja banka mi pruža dovoljno informacija kako bih bio dobro informisan pri izboru proizvoda. Što se tiče rezultata sa neodređenim stavom, oni su najjače izraženi kod pitanja: 2 - Moja banka rapidno odgovara na moje probleme, predloge i žalbe (80%); 3 - Moja banka će unapred razumeti moje zahteve za određenim uslugama i moja očekivanja (53.33%); 10 - Moja banka ume da ispravi moje pogrešne transakcije (66.67%).

Na osnovu ovih odgovora ispitanici su zadovoljni pruženim uslugama ali ne i rešavanjem problema i potreba.

Tabela 5: Odgovor klijenata

PITANJA	potpuno se ne slažem	ne slažem se	neutralno	slažem se	potpuno se slažem
Moja banka komunicira sa mnom i putem telefonskih poziva, e-mailova, ličnim posetama	1=6.67%	3=20%	3=20%	6=40%	2=13.33%
Moja banka rapidno odgovara na moje probleme, predloge i žalbe			12=80%	2=13.33%	1=6.67%
Moja banka će unapred razumeti moje zahteve za određenim uslugama i moja očekivanja		2=13.33%	8=53.33%	4=26.67%	1=6.67%
Moja banka mi nudi pogodne usluge	1=6.67%	2=13.33%	2=13.33%	9=60%	1=6.67%
Moja banka mi nudi mnoštvo kreditnih sredstava da zadovolji moje zahteve		1=6.67%	7=46.67%	5=33.33%	2=13.33%
Moja banka mi nudi korisne on-line proizvode i usluge			5=33.33%	6=40%	4=26.67%
Moja banka mi nudi proizvode koji su u skladu sa mojom platom i imovinskim stanjem	1=6.67%	1=6.67%	5=33.33%	6=40%	2=13.33%
Moja banka mi pruža dovoljno informacija kako bih bio dobro informisan pri izboru proizvoda	1=6.67%	4=26.67%		8=53.33%	2=13.33%
Osoblje moje banke je efikasno i može da reši i teže bankarske probleme		3=20%	5=33.33%	6=40%	1=6.67%
Moja banka ume da ispravi moje pogrešne transakcije			10=66.67%	3=20%	2=13.33%



Grafikon 3: Odgovor klijenata

5.3.3.3. Znanje klijenata

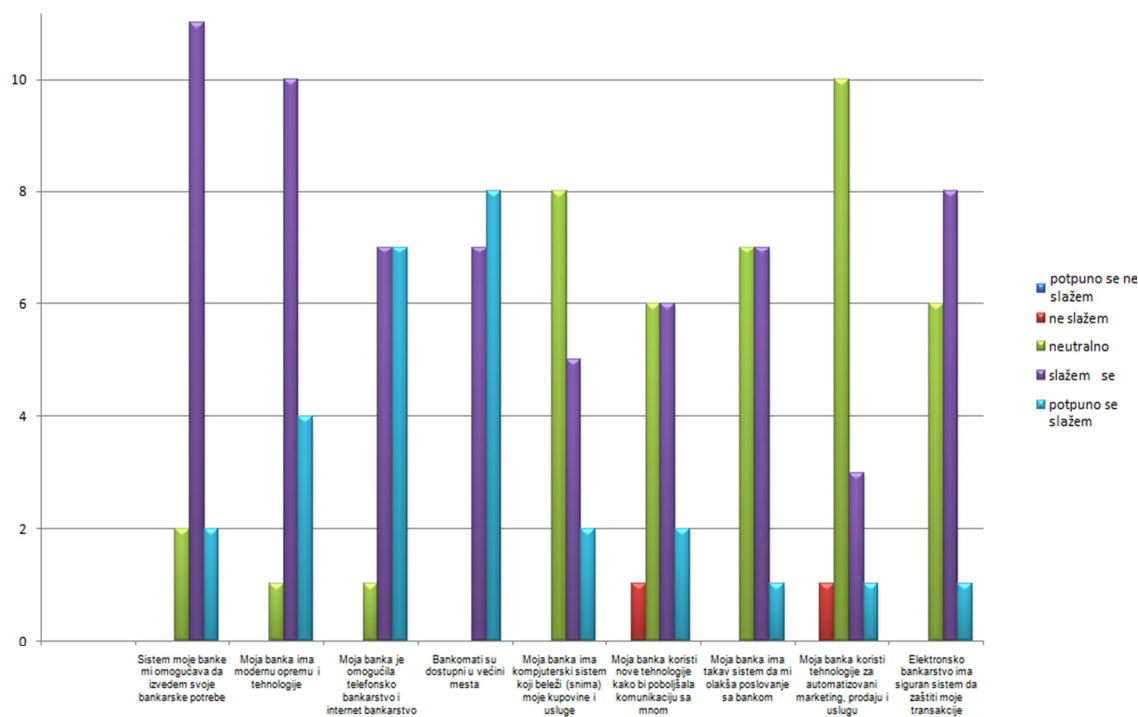
U ovom delu istraživanja (Tabela 6), ispitanici su se najviše složili ili u potpunosti složili sa pitanjima: 1 - Radno vreme moje banke mi odgovara; 9 - Uslovi moje banke su pogodniji od ostalih. Najviše odgovora je bilo neodređenog tipa tj. neutralnih i to, većinski, čak na pet pitanja: 2 - Moja banka mi nudi širok asortiman investicionih proizvoda; 3 - Moja banka mi pruža inovativne pozajmice; 4 - Moja banka razume moje individualne potrebe i okolnosti; 7 - Moja banka ima jasne ciljeve

i strategije da zadovolji moje potrebe; 8 - Moja banka ne zloupotrebljava neznanje svojih klijenata.

Ovakvi odgovori mogu da ukažu na to da ispitanici ipak nisu dovoljno informisani o ciljevima i inovacijama banke.

Tabela 6: Znanje klijenata

PITANJA	potpuno se ne slažem	ne slažem se	neutralno	slažem se	potpuno se slažem
Radno vreme moje banke mi odgovara		1=6.67%		5=33.33%	9=60%
Moja banka mi nudi širok asortiman investicionih proizvoda		2=13.33%	10=66.67%	3=20%	
Moja banka mi pruža inovativne pozajmice		1=6.67%	11=73.33%	2=13.33%	1=6.67%
Moja banka razume moje individualne potrebe i okolnosti	1=6.67%		8=53.33%	5=33.33%	1=6.67%
Moja banka me često podstiče da uvedem i nove klijente da izaberu proizvod i usluge za sebe	2=13.33%	5=33.33%	5=33.33%	2=13.33%	1=6.67%
Moja banka često insistira da koristim bankarske usluge i proizvode		3=20%	7=46.67%	5=33.33%	
Moja banka ima jasne ciljeve i strategije da zadovolji moje potrebe			11=73.33%	3=20%	1=6.67%
Moja banka ne zloupotrebljava neznanje svojih klijenata		3=20%	8=53.33%	3=20%	1=6.67%
Uslovi moje banke su pogodniji od ostalih		2=13.33%	4=26.67%	8=53.33%	1=6.67%
Moja banka uvek zadovolji moja očekivanja		4=26.67%	6=40%	4=26.67%	1=6.67%



Grafikon 4: Znanje klijenata

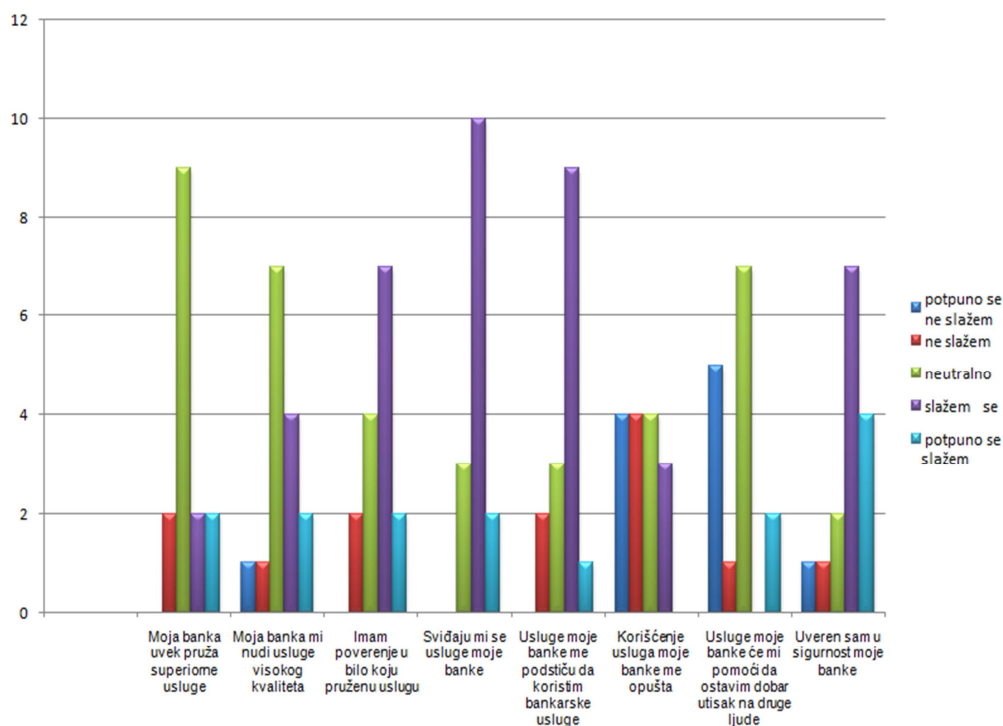
5.3.3.4. Informacioni sistem za klijente

Rezultati ove dimenzije (tabela 7) istraživanja pokazuju najmanje neslaganja a najveće slaganje ili u potpunosti slaganje ispitanika (preko 80%), i to čak na četiri pitanja: 1 - Sistem moje banke mi omogućava da izvedem svoje bankarske potrebe; 2 - Moja banka ima modernu opremu i tehnologije; 3 - Moja banka je omogućila telefonsko bankarstvo i internet bankarstvo; 4- Bankomati su dostupni u većini mesta. Ispitanici su nesigurni u pogledu pitanja: 5 - Moja banka ima kompjuterski sistem koji beleži (snima) moje kupovine i usluge; 8 - Moja banka koristi tehnologije za automatizovani marketing, prodaju i uslugu.

Rezultati pokazuju da su klijenti zadovoljni informacionim sistemom svoje banke.

Tabela 7: Informacioni sistem za klijente

PITANJA	potpuno se ne slažem	ne slažem se	neutralno	slažem se	potpuno se slažem
Sistem moje banke mi omogućava da izvedem svoje bankarske potrebe			2=13.33%	11=73.33%	2=13.33%
Moja banka ima modernu opremu i tehnologije			1=6.67%	10=66.67%	4=26.67%
Moja banka je omogućila telefonsko bankarstvo i internet bankarstvo			1=6.67%	7=46.67%	7=46.67%
Bankomati su dostupni u većini mesta				7=46.67%	8=53.33%
Moja banka ima kompjuterski sistem koji beleži (snima) moje kupovine i usluge			8=53.33%	5=33.33%	2=13.33%
Moja banka koristi nove tehnologije kako bi poboljšala komunikaciju sa mnom		1=6.67%	6=40%	6=40%	2=13.33%
Moja banka ima takav sistem da mi olakša poslovanje sa bankom			7=46.67%	7=46.67%	1=6.67%
Moja banka koristi tehnologije za automatizovani marketing, prodaju i uslugu		1=6.67%	10=66.67%	3=20%	1=6.67%
Elektronsko bankarstvo ima siguran sistem da zaštiti moje transakcije			6=40%	8=53.33%	1=6.67%



Grafikon 5: Informacioni sistem za klijente

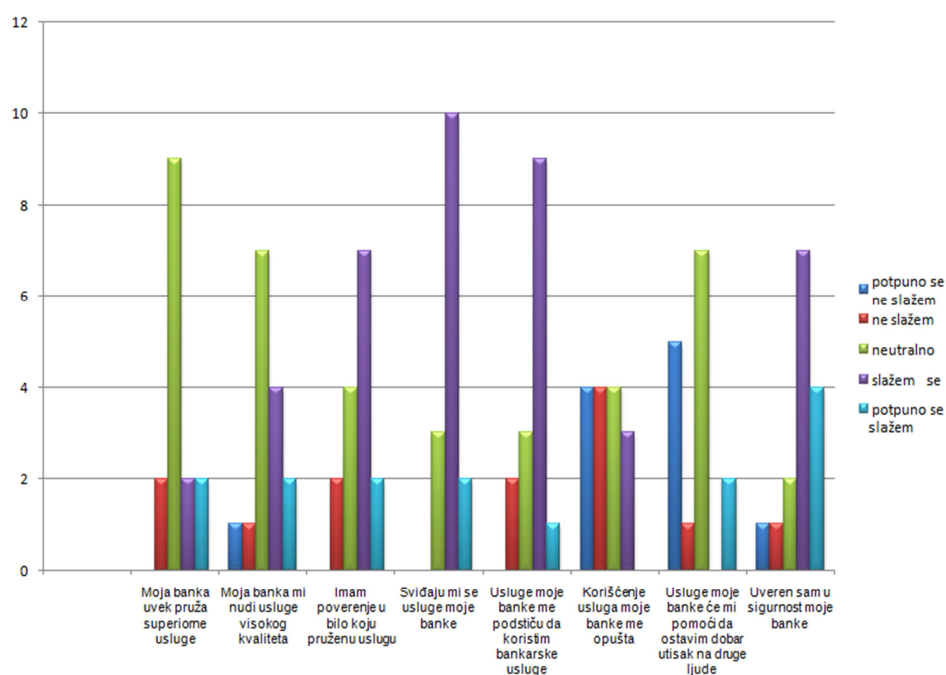
5.3.3.5. Procena vrednosti

Tabela 8 pokazuje odgovore na pitanja procene vrednosti banke od strane klijenata. Rezultati pokazuju da se ispitanici slažu ili u potpunosti slažu, većinski (preko 60%), sa polovinom postavljenih pitanja, i to: 3 - Imam poverenje u bilo koju pruženu uslugu; 4 - Sviđaju mi se usluge moje banke; 5 - Usluge moje banke me podstiču da koristim bankarske usluge; 8 - Uveren sam u sigurnost moje banke. Većinski se neutralno izjašnjavaju kod pitanja: 1- Moja banka uvek pruža superiorne usluge (60%); 7 -Usluge moje banke će mi pomoći da ostavim dobar utisak na druge ljude (46,67%). Više od 50% je imalo negativan stav o pitanju 6 - Korišćenje usluga moje banke me opušta.

Ispitanici ipak visoko vrednuju svoju banku.

Tabela 8: Procena vrednosti

PITANJA					
	potpuno se ne slažem	ne slažem se	neutralno	slažem se	potpuno se slažem
Moja banka uvek pruža superiorne usluge		2=13.33%	9=60%	2=13.33%	2=13.33%
Moja banka mi nudi usluge visokog kvaliteta	1=6.67%	1=6.67%	7=46.67%	4=26.67%	2=13.33%
Imam poverenje u bilo koju pruženu uslugu		2=13.33%	4=26.67%	7=46.67%	2=13.33%
Sviđaju mi se usluge moje banke			3=20%	10=66.67%	2=13.33%
Usluge moje banke me podstiču da koristim bankarske usluge		2=13.33%	3=20%	9=60%	1=6.67%
Korišćenje usluga moje banke me opušta	4=26.67%	4=26.67%	4=26.67%	3=20%	
Usluge moje banke će mi pomoći da ostavim dobar utisak na druge ljude	5=33.33%	1=6.67%	7=46.67%		2=13.33%
Uveren sam u sigurnost moje banke	1=6.67%	1=6.67%	2=13.33%	7=46.67%	4=26.67%



Grafikon 6: Procena vrednosti

5.3.4. Zaključak (studijsko-istraživački rad II)

Cilj ovog istraživanja je da se dobije preliminarni izveštaj o otkrićima vezanim za upravljanje odnosa sa klijentima u bankama, posmatrano iz ugla klijenata. Pitanja su rađena na osnovu rada "A Preliminary Analysis of CRM practices among Banks from the Customer's Perspectives", koji je baziran na radu Lu i Shang³⁶, sa određenim modifikacijama i prilagođavanjima ovom radu. Treba se osvrnuti na to da još uvek ne postoje relevantna istraživanja na ovu temu u bankarskom sektoru. Zbog toga je bilo veoma teško da se pripreme pitanja. Ovo je predlog istraživanja, koji podrazumeva pet dimenzija nazvanih: Sticanje klijenata; Odgovori klijenata; Znanje klijenata; Informacioni sistem; i Procena vrednosti. Istraživanje je urađeno anketiranjem i obradom rezultata dobijenih, na osnovu, odgovora na postavljenih 15 pitanja, u okviru ovih pet dimenzija.

Rezultati pokazuju da se ispitanici slažu ili u potpunosti slažu sa većinom pitanja. Ovo istraživanje može da pomogne bankama da dobiju informacije o tome koja su pitanja važna za klijente, što može da pomogne u održavanju odnosa sa njima. Posmatrano iz ugla klijenata, oni znaju da banka pruža kvalitetnu uslugu i da je informacioni sistem banke veoma razvijen. Takođe, pokazuju nesigurnost što se tiče velikog broja pitanja, što ukazuje na mogući nedostatak informacija.

Na osnovu ovih odgovora može se predvideti u kojim oblastima je potrebno više razvijati odnos sa klijentima, kako bi se njihovo razumevanje povećalo i kako bi bili informisani. Takođe se može ukazati gde je potrebno da se uloži veći napor kako bi se zadovoljstvo povećalo, npr. slučaj iz ove ankete pokazuje da je potrebno raditi više na rešavanju žalbi i problema klijenata.

Kao što je već napomenuto, ovo su samo smernice kako bi moglo da se istražuje u ovoj oblasti i na koji način. Nadamo se da će vreme pokazati da je CRM praksa u potpunosti opravdala neophodnost primene za očuvanjem konkurentske prednosti i ostvarivanjem dobiti kompanije.

³⁶ Ref. 17 u literaturi, <http://www.proquest.com>

6. Zaključak

Bankarska industrija je mnogo naprednija od ostalih u prepoznavanju vrednosti Upravljanja odnosima sa klijentima. Za potrošače/klijente je bankarstvo i dalje jedna velika misterija. Klijenti žele da imaju poverenje u banku sa kojom sarađuju i kojoj poveravaju svoje finansije. Izazov je ogroman za banku, da sa klijentima stvori i održi odnos poverenja, lojalnosti, kako bi sprečili mogući odliv klijenata, što u ovakvom, konkurentskom okruženju, nije redak slučaj.

Može se reći da Upravljanje odnosima sa klijentima pomaže kompaniji u obradi podataka i njihovom uspešnom korišćenju. Danas su najvažnije informacije a sa ogromnom količinom informacija o klijentu, u bankarskom sistemu nije lako raspolagati. Nekada su bankarski službenici raspolagali sa podacima o klijentu samo na papiru, bez organizacije istih, pa su uglavnom bili neupotrebljivi. Danas, zahvaljujući odgovarajućem softveru i dobroj poslovnoj strategiji, podaci mogu biti u potpunosti upotrebljivi.

Tačni podaci, obrađeni i organizovani, mogu da pomognu kompaniji (u ovom slučaju banci) da odnos sa klijentima postane značajniji i dublji. Takođe, isti ti podaci bi trebalo da pomognu kompaniji da se predvide klijentovi potezi, odnosno, reakcije na bankarske ponude. Na taj način, banka neće "zatrpavati" klijenta ponudama koje njemu ne odgovaraju, i tako ga odbijati. To je od neprocenjivog značaja i za banku i za klijenta, jer pregršt usluga i proizvoda koji su danas dostupni zbog prevelike konkurencije na tržištu, ne treba da budu namenjeni svakom klijentu, već treba omogućiti individualizovanu uslugu i proizvod.

Kompletnu CRM praksu mora da prati saradnja svih odeljenja kompanije, kao i dobra obučenost, informisanost i profesionalnost zaposlenih. Treba da postoji dobra razmena podataka između "*front officia*" i "*back officia*", kao i upoznatost "*front officia*" sa bankarskim procedurama i neophodnim informacijama, kako bi klijenti dobili potrebne odgovore i bili zadovoljni.

Može se reći, da banka, uspešnom primenom CRM-a, može da poveća prihode i da zadrži klijente. Pošto je CRM novijeg datuma, još uvek ne postoje neka konkretna istraživanja na temu isplativosti uvođenja istog. Nadamo se da će buduća istraživanja dokazati naše pretpostavke da CRM može da uveća prihode kompanijama (bankama) i da je njegovo uvođenje isplativo. Izazov za buduća istraživanja može da bude kako izmeriti dobit nastalu primenom CRM prakse.

Referentna literatura

- [1] Almossawi M., (2001), "*Bank selection criteria employed by college students in Bahrain: An empirical analysis*", International Journal of Bank Marketing.
- [2] Anton, J. (1996), "*Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [3] Brown, S. A. (2000), "*Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*", John Wiley & Sons Canada, Toronto.
- [4] Center for Financial training,(2010), "*Banking Systems*", 2nd edition, South-Western, Cengage Learning.
- [5] Chaudhry A., "CRM: Making it simple for the banking industry", Paper 180-29, SAS Institute Inc., Cary, NC .
- [6] Dašić G., (2010), *Upravljanje odnosima sa potrošačima i interaktivnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- [7] Filipović V., Janićić R., (2010), "*Strateški marketing*", Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd.
- [8] Foss B. & Stone M.(2008), "*CRM u sektoru finansijskih usluga*",Profile doo, Beograd.
- [9] Golijanin D.,(2010), "*Marketing u trgovini* ", Univerzitet Singidunum,Beograd.
- [10] Gordon I., (2002), "*Best practices: Customer relationship management*", Ivey Business Journal.
- [11] Gordon, I. (1998), "*Relationship Marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*", John Wiley & Sons Canada, Toronto.
- [12] Havaladar K., (2010), *Business marketing*, Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- [13] Jobber D., Fahy J., (2006), "*Osnovi Marketinga*", Data Status, Beograd.
- [14] Kaplan R. and Norton D., (1993), "*Putting the balanced scorecard to work*", Harvard business review, September-October.
- [15] Kotler P.,Keller K., (2006), "*Marketing menadžment*", Data Status, Beograd.
- [16] Lenov A., Sadiković E., Savić M., (2008), "*CRM i Kontakt Centar*", SAGA, Bankinfo- Palić.
- [17] Lu C.S. & Shang K.C., (2007), "*An Evaluation of Customer Relationship Management in Freight Forwarder Services*", Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- [18] Mulhern, F. J. (1999), "*Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions*", Journal of Interactive Marketing.
- [19] Njeguš A., (2009), "*Poslovni informacioni sistemi*", Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [20] Peppers D. & Rogers M., (2004), "*Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*", John Wiley and Sons, Canada.
- [21] Rootman C., Tait M. & Bosch J., (2008), "*Variables influencing the customer relationship management of banks*", Journal of Financial Services Marketing.
- [22] Rui S., (2010), "*Integrating Customer Relationship Management with Data Warehousing Technology-A Banking industry Perspective*", Auckland University of Technology.

- [23] Schmittlein, D. G. and Peterson, R. A. (1987 or 1994), "*Customer base analysis: an industrial purchase process application*", Marketing Science.
- [24] Živanović B., Šoškić V., *Napredne tehnike poslovne inteligencije u elektronskom bankarstvu*, SITO MEMBER OF S&T, Zemun.

Internet izvori:

- [25] <http://arhiva.trend.hr/pdf/prilog-159.pdf>
- [26] http://www.masfak.ni.ac.rs/uploads/articles/www2_poslovni_informacioni_sistemi.pdf,
- [27] http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_44_Lindgreen.pdf
- [28] http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_health
- [29] http://www.salesboom.com/whitepapers/crm_whitepaper_financial_solution.html
- [30] <http://www.scribd.com/doc/47174168/e-bankarstvo>
- [31] http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_44_Lindgreen.pdf
- [32] http://www.vtiger.rs/sr/why_crm.php
- [33] http://www.ef.uns.ac.rs/Download/informacioni_sistemi_u_finansijama_bankarstvu_i_osiguranju/2009-12-03_poslovni_procesi_banke.pdf

Popis akronima

ATM	Automated Teller Machine
BI	Business Intelligence
CIS	Customer Information System
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DM	Data Mart
DSS	Decision Support Systems
DW	Data Warehouse
ECRM	Electronic Customer Relationship Management
EDMS	Electronic Document Management System
EIS	Executive Information Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
ICT	Information Communication Technology
IT	Information Technology
IS	Information System
MIS	Marketinški Informacioni Sistem
OLAP	On Line Analytical Proccesing

OLTP	On Line Transaction Processing
PDV	Porez na Dodatu Vrednost
RM	Relationship Marketing
SCM	Supply Chain Management

