

Проф. др Хасан М. Ханић¹

Београдска Банкарска Академија, Београд

др Ивана С. Домазет²

научни сарадник, Институт економских наука, Београд

др Божо М. Драшковић³

Институт економских наука, Београд

РАЗВОЈ И УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА КЛИЈЕНТИМА У ИНДУСТРИЈИ ФИНАНСИЈСКИХ УСЛУГА*

САЖЕТАК: Интензивне тржишне и технолошке промене у окружењу финансијских организација, имају значајне импликације у обављању извршних и креативних активности маркетинга. У овом раду се посебно анализира развој процеса управљања односима са клијентима у индустрији финансијских услуга и аргументовано сагледају могућности доприноса система управљања односима са клијентима (ЦРМ/CRM - Customer Relationship Management) пословним резултатима како би се идентификовали употребљиви инструменти у овој комплексној области и понудила одговарајућа решења, која потврђују корисност његове примене

1 hasan.hanic@bba.edu.rs

2 ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

3 bozo.draskovic @ien.bg.ac.rs

* Овај рад је део истраживачких пројеката под шифрама 47009 (Европске интеграције и друштвено економске промене привреде ЕУ) и 179015 (Изазови и перспективе структурних промена у Србији: Стратешки правци економског развоја и усклађивање са захтевима ЕУ), финансираних од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

у индустрији финансијских услуга. ЦРМ концепт представља усклађивање пословних стратегија, организационе структуре и културе предузећа, на основу информација о клијентима и информатичке технологије, са циљем да се у свим контактима са клијентима задовоље њихове потребе и оствари пословна корист односно добит, те је примена ЦРМ концепта значајан фактор конкурентске предности у индустрији финансијских услуга. Отуда су у раду презентовани резултати истраживања о степену имплементираниости ЦРМ система у финансијским организацијама Србије, као својеврстан индикатор укупне развијености индустрије финансијских услуга.

Кључне речи: финансијске услуге, ЦРМ концепт, маркетинг односа...

УВОД

Савремене финансијске организације прихватиле су поставку маркетинга да за креирање, комуницирање и испоручивање вредности за потрошаче нису одговорни само запослени у организационој јединици за маркетинг, већ и сви други запослени, а посебно они запослени из других организационих јединица који су интензивније у додиру с клијентима/корисницима услуга. Уместо искључивог или претераног ослањања на само један канал комуникације/промоције – оглашавање у изградњи брэнда, савремене, маркетиншки оријентисане финансијске организације користе сплет интегрисаних маркетиншких комуникација – комбинацију комуникационих канала (оглашавање, личну продају, унапређење продаје, односе са јавношћу и др.) да би пренеле конзистентну поруку постојећим и потенцијалним клијентима и тако ефикасније изградиле имиџ брэнда производа односно организације.

У финансијским организацијама, које су прихватиле савремену филозофију маркетинга, на врху управљачке пирамиде су клијенти, у средишњем делу налазе се запослени, који су у »додиру« с клијентима, иза односно испод њих се налазе средњи менаџери који подупиру запослене »на првој борбеној линији«, док се на дну пирамиде налазе »генерали« односно »топ менаџери« који пружају подршку менаџерима средњег нивоа. Финансијске организације које управљачку филозофију пословања заснивају на принципима савременог маркетинга не калкулишу само профит који остварују од сваке појединачне трансакције већ у обзир узимају очекивану доживотну вредност клијента и, следствено томе, своју тржишну понуду

обликују тако да остваре максимално могући профит од суме поновљених клијентових куповина. Уместо ослањања искључиво на финансијске резултате као што су укупан приход, трошкови и профит од остварене продаје тржишно оријентисане финансијске организације све више у обзир узимају и друге индикаторе маркетиншких индикатора као што су висина и промена тржишног учешћа, ниво и промена индекса сатисфакције купаца, стопа лојалности купаца, стопа изгубљених и стопа нових купаца и др. – који битно утичу на садашње, али и очекиване финансијске резултате. На наведеним поставкама развијен је нови концепт маркетинг менаџмента – управљање дугорочним односима са клијентима.

МАРКЕТИНГ ОДНОСА

Концепт који уложи и значају купца даје нову, дугорочну димензију, стављајући у фокус развијање лојалности и дугорочних односа сарадње и партнерства са кључним (односно најпрофитабилнијим) купцима, назива се маркетинг односа. Маркетинг односа може се посматрати и као процес креирања нове вредности са индивидуалним потрошачем, те расподелу користи које проистичу из међусобне интеракције током трајања сарадње (Egan, 2004).

Маркетинг односа је фокусиран на идентификовање и задовољавање потреба и жеља клијената, кроз процес управљања детаљним информацијама о појединачним клијентима и пажљиво управљање свим додирним тачкама са купцем ради максимизације његове лојалности. При томе се под додирном тачком са купцем подразумева свака прилика да се купац среће са брендом или услугом – од личног искуства или масовне комуникације до случајне опсервације. Такође, маркетинг односа се фокусира на: стицање лојалности и задржавање клијената на дуги рок, клијентову вредност, квалитет пружене услуге, ангажовање на испуњењу очекивања клијента као и бригу свих запослених о односу према клијенту. Ефективност и ефикасност су постали незаобилазни критеријум тржишног пословања што је условило да организације, посебно финансијске, усмере своје активности ка развоју маркетинг односа са својим клијентима, стално анализирајући при томе потребе и жеље клијената. Да би оствариле успех на динамичном тржишту финансијских услуга, компаније морају испоручивати супериорнију вредност циљаним клијентима, који постају све захтевнији, а избору производа/услуге приступају рационално, анализирајући однос цене и квалитета (Домазет и др., 2010).

Успешан развој маркетинг односа са клијентима укључује следеће активности (Little и др., 2003):

- формирање новог тржишта селекцијом специфичних тржишних сегмената и успостављањем лидерске позиције на тим сегментима путем развоја прилагођених финансијских производа,
- квалитативно унапређење нивоа односа са клијентима на изабраном тржишту, укључивањем клијената у процес пројектовања и развоја нових производа,
- имплементацију мониторинга и интерполацију трендова како би се пратиле промене у окружењу и проактивно реаговало на њих,
- развој концепта партнерског маркетинга стратегије развоја дугорочних односа са клијентима, добављачима и осталим тржишним субјектима који могу утицати на успешно тржишно пословање компаније.

Стратегија је основа развоја дугорочних односа са клијентима и кључним партнерима. Основни циљ је да се испоручивањем квалитетне услуге утиче на дугорочну сатисфакцију клијената, која је главни предуслов пуне лојалности. Лојалност клијената значи и раст профита, што заједно утиче на сатисфакцију и лојалност запослених у услужном предузећу (сатисфакција клијената и запослених међусобно је условљена).

Фазе развоја дугорочних односа са клијентима обухватају: прикупљање података, анализу података, успостављање и одржавање дугорочних односа, као и праћење, анализу и контролу спровођења концепта. Основни елементи развоја дугорочних односа проистичу из елемената неопходних за добро функционисање маркетинга у услужним делатностима, као што су (Вељковић, 2009, стр. 202):

- познавање клијената, његових потреба и жеља, карактеристика, утицаја појединих фактора на његово понашање;
- маркетиншки односно тржишни начин размишљања;
- достигнућа савремених концепата који акценат стављају на развој односа са клијентима;
- могућности и потреба предузећа;

- схватање улоге и значаја свих особа укључених у процес креирања и испоруке услуге (вредности);
- дугорочан начин размишљања и понашања;
- деловање предузећа као целине.

Имајући то у виду, процес развоја дугорочних односа може се разложити на следеће кораке:

- формирање базе података;
- идентификовање и класификовање клијената;
- персонализација клијената;
- селекција клијената по њиховим вредностима и потребама;
- интеракција са клијентима;
- прилагођавање услужног процеса, третирање сваког клијената као појединца кроз лични контакт или аутоматизовани процес;
- креирање програма лојалности – награда и додатних вредности;
- стално унапређење концепта кроз контролу квалитета и процеса, мерење резултата и прикупљање повратних (feedback) информација о степену сатисфакције клијената (Вељковић, 2009, стр. 202).

Опасности и могуће грешке у примени концепта треба лоцирати и отклонити. У анализи добрих и лоших страна у примени концепта треба бити свестан следећих могућности: клијент не жели изградњу дугорочних веза; клијент је спреман на интеракцију и заједничко деловање; пребацивање клијента у «више класе» и потенцирање њиховог значаја може да повећа очекивања клијента; «повреда» клијенти који нису «на врху» ни по профиту, ни по пажњи која им је од организације упућена, али имају значајан допринос; промена правила у односима са кључним клијентима може изазвати конфузију и збуњеност; некад клијенти успостављају сарадњу не зато што су лојални, већ просто зато што немају избора, односно на тржишту не постоје одговарајући супститути (Ханић, и др., 2008, стр. 257).

Истраживања спроведена међу менаџерима различитог нивоа у секторима банкарства, телекомуникације и јавних служби у САД, показала

су да највеће препреке увођењу концепта дугорочних односа са клијентима представљају: брзина потребна да се концепт уведе и почне да делује, култура организације, обезбеђење средстава потребних да се овај процес имплементира и постојање разних других иницијатива у организацијама (Домазет, и др., 2011).

Концепт развоја дугорочних односа подразумева сталну интеракцију између организације и клијената, при чему се мора водити рачуна и о току односа, тј. о начину и местима у којима се клијент и организација сусрећу и размењују информације. Интеракцијом са клијентима иницира се профитабилност компаније и сатисфакција клијената. Савремени услови половања, са веома израженом конкуренцијом, захтевају од компаније да изналази нове, ефективније и ефикасније начине наступа на тржишту с обзиром на то да тржишни успех компаније зависи, пре свега, од тога колико она успешно задовољава потребе клијената стварајући лојалност, која утиче на стопу раста профита. Већина компанија тврди да су њихови производи и услуге прилагођени потребама и захтевима клијената, али у пракси се то најчешће не показује. Разлога има више, а кључни су недоследна примена маркетинг концепта, растуће потребе и жеље савременог клијената и ограничења класичног маркетинг приступа. Мора се поћи од вредности клијената за компанију и следствено томе прилагодити пословно понашање, чему у значајној мери доприносе технике и концепти директног маркетинга, међу којима значајно место заузима управљање односима са клијентима.

КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ОДНОСИМА СА КЛИЈЕНТИМА (ЦРМ/*CRM-Customer Relationship Management*)

ЦРМ концепт представља усклађивање пословних стратегија, организационе структуре и културе предузећа, на основу информација о клијентима и информатичке технологије, са циљем да се у свим контактима са клијентима задовоље њихове потребе и оствари пословна корист односно добит. Ефикасност ЦРМ процеса, који треба да буде интегрисан кроз маркетинг, продају и кроз однос са клијентима подразумева:

- идентификацију фактора који доприносе успешном односу са клијентима,
- развој праксе односа са клијентима,

- развој процеса који ће погодовати клијентима,
- формулисање питања која на најадекватнији начин помажу решавању потенцијалних проблема клијената,
- препоруку решења за клијенте који имају жалбу на производ/услугу,
- праћење продаје као и подршку клијентима.

При успостављању ЦРМ концепта за организацију је најважније да прецизира најбитније аспекте пословања, које информације треба сервирати клијентима, каква је финансијска прошлост клијената, који су ефекти ЦРМ сегмената. Такође, веома важан аспект примене ЦРМ система је идентификовање и елиминисање непотребних информација. Приликом стварања ЦРМ структуре важнији задатак предузећа треба да буде обезбеђење што потпунијих информација за њихове примарне (лојалне) клијенте. У том контексту ЦРМ се може дефинисати као пословна стратегија чија је сврха да уравнотежи приходе и профит са сатисфакцијом клијената и вредношћу која му се испоручује, у оквиру које се води рачуна о више нивоа: мерењима, понашању клијената, процесу и технологијама.

Базична структура ЦРМ се састоји од три дела:

1. Оперативни ЦРМ – односи се на пружање подршке пословним процесима из «прве пословне линије функционисања компаније» као што су маркетинг, продаја, управљање поручбинама. Основна карактеристика оперативног ЦРМ-а јесте постојање јединствене, интегралне базе података која садржи информације о сваком клијенту.
2. Аналитички ЦРМ – представља подршку у анализи података о клијентима, што укључује активности прикупљања, чувања, селекције, обраде, анализе и интерпретације података. Циљеви могу бити различити: моделирање понашања клијента, дизајн и спровођење специфичних кампања (аквизиција клијента, задржавање клијента, цросс-селлинг, уп-селлинг и др.), анализа квалитета услуга, процена клијената, подела на сегменте и израда профила клијената, анализа ризика, анализа потреба, анализа продаје, анализа одласка клијената и сл.
3. Сараднички ЦРМ – омогућава комплетну комуникацију, координацију и сарадњу са клијентима путем телефона, факса, Интернета, поштом, лично и сл.

За развој успешних односа са клијентима потребно је укомпоновати све елементе у компанији. Основни елементи за грађење успешне везе са клијентима су: знање (разумевање тржишта и клијената), таргетирање, односно усмеравање и прилагођавање понуде, продаја (придобивање клијената), услуга (задржавање клијената).

Од изузетног значаја је планирање и развијање стратегије, организација, имплементација као и контрола ЦРМ процеса. Отуда се процес успешне примене ЦРМ концепта може посматрати кроз:

- развијање стратегије,
- анализирање информација,
- идентификовање потреба (спознаја клијената, њихових жеља и потреба),
- дефинисање промене (корпоративна револуција – од реактивног ка проактивном приступу),
- грађење будућности (конструисање пословне и техничке структуре у предузећу која ће испоручити очекиване користи клијентима),
- мерење резултата и унапређивање ЦРМ система.

ЦРМ комбинује пословну стратегију и технологију са циљем да идентификује, привуче и одржи дугорочне односе са клијентима – стварањем вредности, која настаје као резултат интеракције пословне организације и клијента. ЦРМ укључује познавање стратешког менаџмента и интернет технологија, а сврха овог концепта је идентификација могућности за успостављање профитабилних односа са клијентима, формирање односа, као и задржавање (ретенција) профитабилних клијената.

ЦРМ као стратешки скуп активности започиње детаљном анализом организационе стратегије предузећа, а завршава се мерењем вредности за стејхолдере. Појам конкурентске предности, која истовремено генерише вредност за купца и за компанију, јесте кључ успеха ЦРМ-а, који представља менаџерски приступ креирању, развоју и успостављању односа са прецизно дефинисаним циљним групама у циљу оптимизације вредности за купца, као и корпоративне профитабилности. Ово је разлог због чега се ЦРМ високо позиционира на листи приоритета данашње корпоративне агенде и тесно је повезан са коришћењем информационих технологија,

неопходних за имплементацију маркетиншких стратегија при развијању дугорочних односа са клијентима.

ЦРМ концепт је један од важнијих сегмената стратешког планирања, који је потребно посматрати у контексту маркетиншког и промотивног микса, али и као посебног сегмента интегрисаних маркетиншких комуникација. ЦРМ представља оруђе промоционог и комуникационог микса, који је компатибилан са концептом 7П јер применом савремених информационо-технолошких технологија успоставља директну комуникацију са клијентом и значајно утиче на његов став о компанији. Постизање синергетског ефекта применом ЦРМ концепта у компанији зависи од задовољења два критеријума: концепцијског - да је стратегија организације усмерена на e-business и кастомизацију, као и да је оријентисана на појединачни приступ клијенту; и техничког – да је развијена информационо-комуникациона технологија, стандардизација, маркетинг аутоматизација, дата менаџмент, менаџмент кампање, аналитика (Stone, и др., 2002).

ЦРМ метод подразумева: синтезу стратегијске визије, корпоративно разумевање вредности за купца посредством вишеканалног окружења, употребу одговарајућег менаџмента информација и ЦРМ апликација, висок квалитет операција, висок степен испуњења очекивања и ефекат задовољства.

Циљ увођења ЦРМ концепта је оптимизација управљања животним циклусом клијента, утицај на пораст профитабилности предузећа, као и задовољење потреба купца ради достизања највишег степена лојалности. Анализом прикупљених информација током сваке појединачне трансакције или интеракције (куповине, техничке подршке и осталих активности), оваква вишедимензионална вертикална и хоризонтална анализа открива богатство информација о купцу – базу будуће стратегије оријентисане према купцу. Дакле, ЦРМ не можемо посматрати само са технолошког аспекта, као информационо-технолошко решење које нам пружа могућност да формирамо јединствену базу клијента и да је развијамо. Технологија утиче на принципе комуникације, а комуникација у крајњој инстанци утиче и на односе са клијентима (Ханић, 2010). Будући да циљну јавност у овом случају не чине само клијенти, већ и стејкхолдери или групе заинтересоване за успех пословања финансијске организације, ЦРМ можемо посматрати и са аспекта доприноса укупној синергији свих маркетиншких комуникација.

Интегрисани процеси ЦРМ доводе до синергетског ефекта који је већи од простог збира ефеката сваког процеса понаособ. Стога се ЦРМ мора

посматрати као интегрисани скуп активности који обезбеђује унапређење пословања предузећа кроз:

- идентификацију, разумевање и успешно обраћање клијентима,
- циљану продају постојећих производа и услуга новим и постојећим клијентима,
- развој нових атрактивних понуда, ценовних попушта и маркетиншких програма намењених клијентима и
- ретенцију и деобу добити са најпрофитабилнијим клијентима.

Најбољи клијенти заслужују и најбољи третман. Ако се према најбољим клијентима понашамо као према свима другима, и они ће се ускоро према нашој организацији понашати на исти начин, што није добар начин да се води посао. Задатак маркетинг менаџера је да идентификује своје најбоље клијенте и да са њима одржава непрекидну и персонализовану комуникацију кроз КАМ (*Key Account Management*), којим се остварује, негује и развија директна комуникација са најпрофитабилнијим клијентима. Да би се добили ваљани одговори и мерљиви резултати, маркетинг менаџери морају бити обучени да креирају “интелигенцију купца” на основу више десетина и стотина неповезаних података које неколико сектора сакупља у току дана. ЦРМ решења су тако дизајнирана да пружају знање које је неопходно за развој и имплементацију “паметних” стратегија у циљу максимизирања купчеве профитабилности и остваривања конкурентске предности организације. Анализом помоћу ЦРМ технологија можемо разумети купца и антиципирати његове потребе (Cheverson, 2008). На тај начин се обезбеђује проактивност која доприноси унапређењу конкурентске позиције компаније.

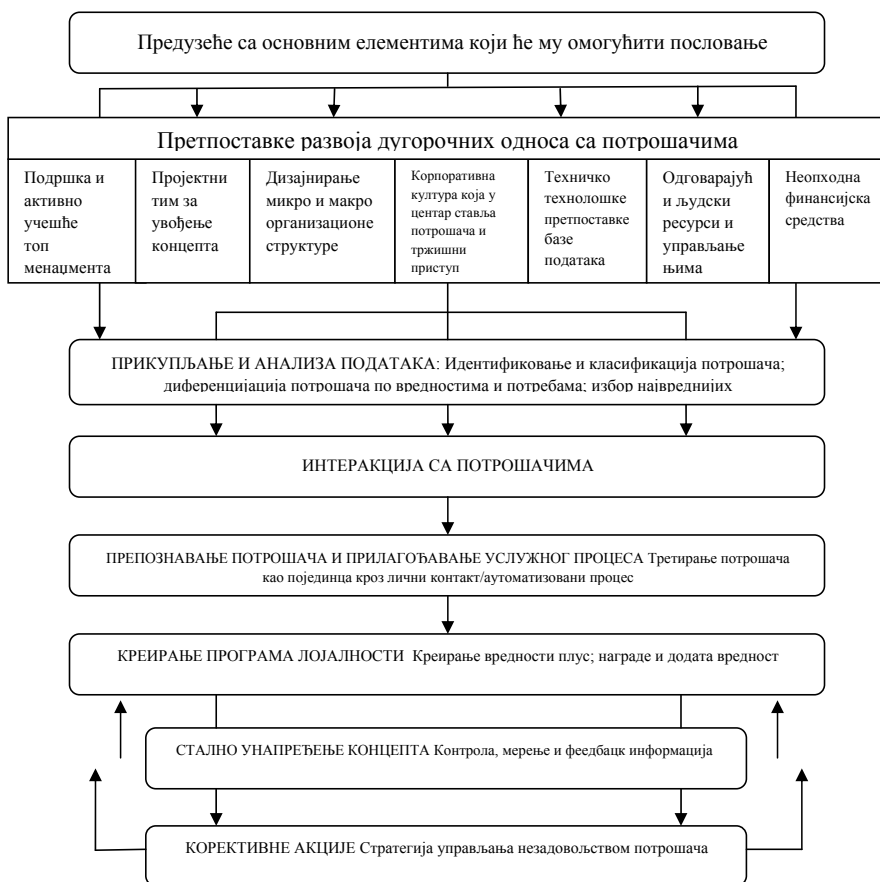
Кључни фактор успеха компанијског ЦРМ концепта је антиципација потреба и очекивања клијената. Стога је неопходно изградити платформу која омогућава комуникације са клијентима, као и аналитику релеванних информација сакупљених од њих. У оквиру веб сајтова специјализовани статистички софтверски пакети омогућавају надгледање и сакупљање одговора на разна питања, који се могу чувати у одговарајућој бази података. На овај начин се може водити евиденција о клијентским навикама и специјалним интересовањима клијената.

Стратешки оквир за ЦРМ представља интеракцију четири међусобно функционално повезана пословна процеса који се односе на:

1. формулисање стратегије предузећа (развојну стратегију анализирамо са два аспекта: пословне стратегије и купца);
2. креирање вредности/понуде кроз перцепцију купца и свест о вредности;
3. интеграцију путем више канала (тзв. вишеканални менаџмент који укључује продајну снагу, излазне информације, телефон, директни маркетинг, е-цомерц, мобилну трговину и др.);
4. процену успешности кампање коју добијамо анализом резултата након извршеног мониторинга.

Претпоставке успешне имплементације ЦРМ концепта су: добро познавање области пословања и конкуренције; познавање финалних потрошача и пословних купаца; тржишни начин размишљања; деловање предузећа као целине – интегрисани приступ управљању каналима комуникације и продаје, као и развој базе података (Рауне, и др., 2005, стр. 167-176). Ове претпоставке чине основу концептуалног оквира за развијање стратегије ЦРМ стратегије приказану на слици 1.

Слика 1. – Концептуални оквир ЦРМ



Извор: Payne, Frow, 2005, стр. 170

Ефекти увођења ЦРМ концепта могу бити вишеструки:

- ефектнија сегментација циљних група,
- аналитичко предвиђање тржишних трендова,
- бржа реакција на тржишне промене,
- анализа профитабилности појединачних купаца,
- способност усмеравања пунуде на високо профитабилне купце,

- унапређење квалитета услуге и могућности продаје,
- дуже задржавање купаца,
- краћи продајни циклус и већа профитабилност процеса продаје,
- синхронизација и аналитичка обрада информација прикупљених из различитих извора,
- унапређење ефикасности и флексибилности пословања,
- интензивнији развој конкурентске предности и репутације компаније као јаког пословног партнера.

Људи и њихова организација су фактори који дају највећи допринос или су највећа препрека у успешном усвајању ЦРМ концепта. Покретачи успеха су (Ennew, и др., 2007):

- стратешко опредељење топ менаџмента о имплементацији ЦРМ-а;
- инхерентна пословна култура пружања услуга клијентима у организацији;
- поклапање унутрашње и спољне културе – задовољни запослени воде задовољним клијентима;
- сарадња на нивоу целе организације од виталног је значаја, јер ЦРМ припада свим одељењима, мада га у већини компанија предводи маркетинг;
- на најосновнијем нивоу је важно схватити вредност запослених са прве линије, оних који су у директном контакту са клијентима;
- доследност у награђивању запослених и њихових руководилаца;
- улагања у тренинг и развој запослених;
- комуникација као константан и учестао процес, јер комуникација је инвестиција чију је корист понекад тешко сагледати у кратком временском периоду.

Истраживање спроведено током 2007. године у ЕУ је потврдило да компаније које имају развијен ЦРМ: расту скоро за 60% брже од конкуренције која нема развијен ЦРМ; проширују тржиште за 6% годишње; наплаћују 10% више за своје производе; остварују повратак на инвестицију (*ROI*) од 12%; повећање оданости клијената за 5% може да резултира у повећању профитабилности од 25% - 85%. Компаније које немају развијен ЦРМ концепт: у просеку изгубе 50% својих клијената сваких пет година; око 65% од

свих изгубљених клијената је отишло због лоше услуге и комуникације; трошкови придобијања новог клијента су пет пута виши него трошкови задржавања старог (Домазет, и др., 2007, стр. 82).

ЦРМ ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ

Концепт развоја дугорочних односа са клијентима мора водити рачуна о ланцу вредности управљања односима са клијентима, односно о активностима које треба предузети да би се развили профитабилни односи. Ланац управљања односима са клијентима заснива се на: дефинисању вредности понуде; сегментацији, таргетирању и позиционирању; систему пословних операција и испоруке; мерењу и повратној спрези.

Основни циљ управљања ланцем вредности је да компанија изгради односе са стратешки важним клијентима уз обострану корист. Нису сви клијенти од стратешког значаја. Неки клијенти могу бити прескупи да би их компанија придобила или сервисирала. Они купују мало и не тако често; касне са плаћањем; имају неубичајене захтеве на које треба да одговори служба за бригу о клијентима или продаја јер они имају скупе, краткорочне и кастомизоване захтеве, а потом се окрећу конкуренцији.

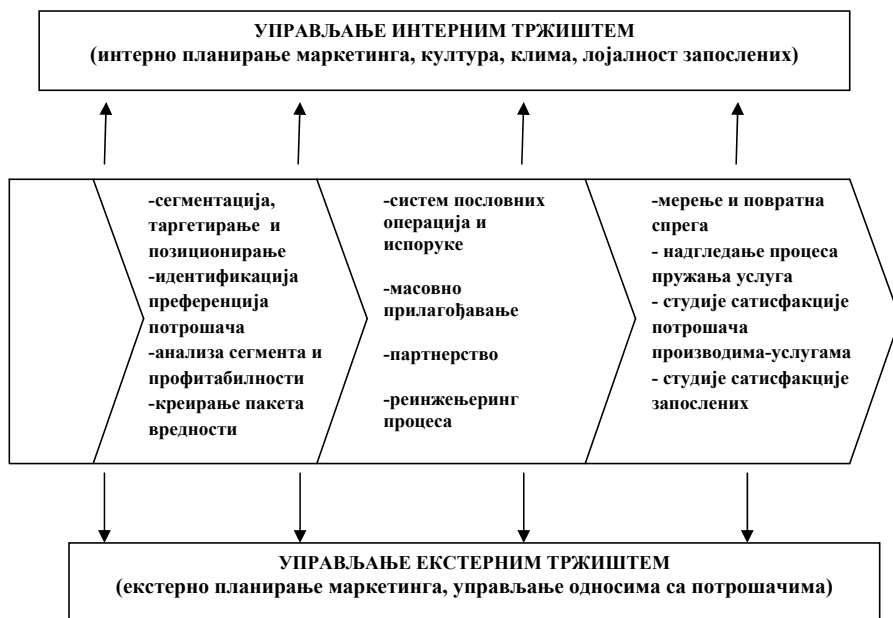
ЦРМ ланац вредности указује на примарне и секундарне активности у изграђивању дугорочних односа са потрошачима, како би се остварио што виши ниво њихове сатисфакција као основе за дугорочну лојалност.

Пет примарних активности у ЦРМ – ланцу вредности су:

1. Портфолио анализа потрошача – анализа базе потрошача како би се могле на њих усмерити различите вредне понуде.
2. Упознавање потрошача – укључује пословање и интимизацију у циљу упознавања селекционисаних потрошача као сегмента или појединца и изграђује потрошачку базу података која је приступачна за све оне чије одлуке или активности могу утицати на ставове и понашање потрошача.
3. Развој мреже - изградња снажне мреже односа са запосленима, добављачима, партнерима и инвеститорима који разумеју захтеве избраних потрошача. Централно место у моделу заузима потрошач, који је окружен другим елементима: добављачи, власници, инвеститори, запослени, и други партнери. Управљање и координација, у оквиру ових елемената, може обезбедити изградњу, саопштавање

- и испоруку преферираних вредних предлога изабраним потрошачима.
4. Развој вредности понуде - развијање предлога који стварају вредност заједничку и за потрошаче и за компанију.
 5. Управљање односима са потрошачима - са фокусом на структуре и на процесе.

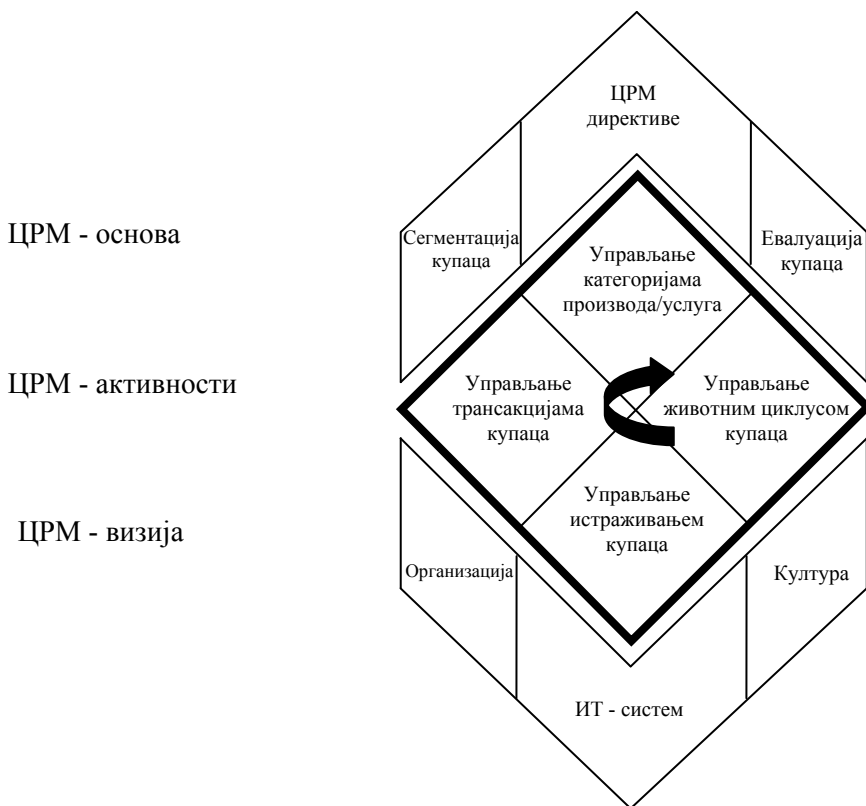
Слика 2. – Ланац управљања односима са клијентима



Извор: (Ловрета и др., 2010)

Активности подршке ланца вредности усмерене су на: културу и лидерство; процес набавке; управљање људским ресурсима; ИТ и процес управљања подацима и организационо дизајнирање компаније. Ослањајући се на ланац вредности, најадекватнији стратегијски приступ организационом дизајнирању компаније дају *Mack*, *Mauro* и *Khare* у моделу ЦРМ дијаманта, који фокусира визију, активности и основне пословне аспекте успешне имплементације ЦРМ-а у пословној пракси (слика 3.)

Слика 3. Дијамант ЦРМ



Извор: Аутори ⁴

Током 2010. године, према подацима Републичког завода за статистику, само 8,5% свих компанија у Србији је користило ЦРМ систем за анализу информација о клијентима (РЗС, 2010, стр.52). ЦРМ концепт је најзаступљенији у финансијском сектору Србије, као једном од најпропулзивнијих сектора. Према резултатима спроведеног истраживања (Домазет, 2010) у сектору финансијских услуга у 55% финансијских организација Србије имплементиран је систем за управљање односима са клијентима (ЦРМ / CRM - Customer Relationship Management) и кључним клијентима (КАМ - Key Account Management). Финансијске организације Србије у којима није имплементиран систем за управљање односима са (кључним) клијентима планирају да га уведу у наредне 2 године. Финансијске организације, код

⁴ Прилагођено према (Mask и др., 2005, стр. 100)

којих је имплементиран систем ЦРМ/КАМ, користе технике рударења података (DM – Data Mining) 46%, складиште података (DW – Data Warehouses) њих 36%, док интегрисани софтверски систем користи 18% финансијских организација. Комбинацију складиштења података и технике рударења користи 27% финансијских организација.

Најзначајније користи од имплементирања систем ЦРМ/КАМ за финансијске организације су: ефикаснија унакрсна продаја, креирање ефикасније стратегије продаје и квалитетна анализа продаје, анализа клијентата према релевантним карактеристикама, мерење профитабилности клијента, интегрисане информације о клијенту, уштеда у времену за разне анализе и боље познавање тржишта.

Савремене тенденције развоја информационо-комуникационих технологија, поред великих аналитичких могућности, доносе новине у начину комуницирања компанија са клијентима. Данас се користе различити алати под називом веб 2.0 технологије, које су развиле нов модел *CRM 2.0*. Основна идеја веб 2.0 технологија се односи на прелазак са класичних веб страна као релативно изолованих информациононих складишта на рачунарску платформу чија је архитектура отворена за активно укључење корисника. Код традиционалних веб страна корисници су били ограничени на преглед садржаја, док је модификовање садржаја, изгледа и функција веб страна било поверено компанијама (Солди-Алексић и др., 2008). Примена веб 2.0 технологија пружа нове могућности: динамички садржај, отвореност и слободу за учешће корисника (могућност учитавања садржаја али и за слање садржаја) што је посебно интересантно за кориснике финансијских услуга, који могу да персонализују своје рачуне (*accounts*) и на тај начин брже, лакше и ефикасније комуницирају са финансијским организацијама.

Технологије Веб 2.0 данас примењује велики број организација које послују у финансијском сектору широм света, које су на тај начин успеле да привуку велики број клијента кроз интерактивну комуникацију (коментари и предлози клијента, гласање о предностима и недостацима производа и давање предлога за унапређење понуде). Отуда *CRM 2.0* омогућава блиску сарадњу финансијских организација и клијента у развијању нових производа и услуга, али и у коришћењу постојећих (Стануловић, 2008, стр. 44). Клијентима је пружена могућност укључења у процес креирања производа, а посредно и могућност креирања стратегије компаније.

Индустрија финансијских услуга са својим глобалним начином пословања и размишљања данас кроји економску и политичку мапу света.

Финансијска подршка, квалитетан менаџмент и технолошка инфраструктура постају све значајнији фактори успеха на светском нивоу. Отуда је и управљање односима са клијентима у индустрији финансијских услуга постало неизоставан концепт у процесу модернизације финансијских организација, како у свету тако и у Србији, које су спознале предности директног контакта са клијентима. Значајан фактор интензивне примене нових технологија је страно власништво у већини финансијских организација Србије, али и усмереност пословања финансијских организација на директну комуникацију са клијентима, о којима је неопходно имати што више квалитетних и ажурних информација што је и битан предуслов успешне примене маркетинга заснованог на базама података и профитабилног задовољења потреба клијената. Једна од важних импликација успешне примене маркетинга заснованог на ЦРМ-у јесте повећање сатисфакције клијената, што доприноси лојалном куповном понашању које унапређује пословање, тржишну позиционираност и конкурентност организација у индустрији финансијских услуга.

SUMMARY DEVELOPMENT AND CRM MANAGEMENT IN FINANCE SERVICES INDUSTRY

Intensive market and technology changes within the finance organisations environment have significant consequences in performing executive and creative marketing activities. This paper focuses on analysis of CRM management development process in finance services industry and provides argumentative review of CRM contribution to business results in order to identify useful instruments in this complex area and offer appropriate solutions that will confirm usability of its adaption in the finance services industry. CRM concept presents harmonization of business strategies, organization structure and corporate culture, based on the information concerned with clients and information technology, with the aim to fulfill their needs and create business benefit and revenue through every single contact made with the client. Therefore, application of CRM concept represents significant factor for competitive advantage in finance services industry. Thus, this paper presents research results in respect to the level of CRM implementation in financial organizations in Serbia, as a specific indicator of overall development within the financial services industry.

Key words: Financial services, CRM concept, Relationship marketing...

ЛИТЕРАТУРА:

1. Cheverton P. et. al., *Key Account Management in Financial Services*, Kogan Page, London, 2008.
2. Домазет И., *Интегрисане маркетинг комуникације финансијских организација*, докторска дисертација, Београдска банкарска академија, 2010, Београд.
3. Domazet I, Zubovic J. and M. Jelocnik, Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage, *Journal Bulletin*, Vol. 62, No. 2, Petroleum-gas University of Ploiești, Romania, 2010, pp.1-10.
4. Domazet I, Zubović J., *CRM (Customer Relationship Management): A factor of global competitiveness improvement*, thematic proceedings *Management and marketing under globalization*, Faculty of Economics, Belgrade, 2007, pp. 81-86.
5. Домазет И., Зубовић Ј., Унапређење пословања применом маркетинга заснованог на базама података са посебним нагласком на финансијске институције, *зборник радова: Реални сектор, финансијске институције и услуге у глобалној кризи – могућности опоравка*, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, 2011, стр. 487-500.
6. Egan Ph., *Relationship marketing*, 2nd edition, Pearson Education, 2004.
7. Ennew C, Nigel W., *Financial services marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007.
8. Ханић Х., *Управљање маркетингом*, Београдска банкарска академија, Београд, 2010.
9. Hanić H, Domazet I., *CRM as an element of banking marketing*, Proceedings: The market of banking products and services in Serbia and neighboring countries, Institute of Economic Sciences and Belgrade banking academy, Belgrade, 2008, pp. 253-265.
10. Ловрета С. и др., *Менаџмент односа са купцима, Дата Статус*, Београд, 2010.
11. Kotler Ph, et al., *Marketing Concepts*, School of Economics and Management, Mate, Zagreb, 2006.
12. Little E, Marandi E., *Relationship Marketing Management*, Thomson Learning, London, 2003.
13. Mack O, Mayo M. and Khare A., „A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective” *Problems and Perspectives in Management*, 2/2005, pp. 98-106.
14. Payne A, Frow P., “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of Marketing*, Vol.69, October 2005, pp 155-167.
15. Payne, A., *Developing a Strategic Approach to CRM*, Cranfield School of Management, 2004.

16. Републички завод за статистику, *Употреба информационо-комуникационих технологија у Србији у 2010. години*, Београд, 2010, стр. 52.
17. Солди-Алексић Ј., Цхронеос Красавац, Б., "Савремени аспекти примене ИТ у управљању односима са купцима", *Маркетинг*, Вол. 39, Иссје 4, Београд, 2008, стр. 126-132.
18. Стануловић, Ј., (2008), «Социјални медији и Веб 2.0», *Е-магазин*, бр. 60, стр. 44.
19. Stone M, Mathias P., *CRM in financial services*, Kogan Page Publishers, London, 2002.
20. Вељковић, С., *Маркетинг услуга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета Београду, 2009.

RESUME

Financial services industry with its global business methods and concepts, tailors economic and politics map in today's world. Financial support, supreme management and technology infrastructure have more and more importance on a global level. Therefore, customer relationship management in the finance services industry became unfailing concept in the process of modernization of financial organizations in the world, as well as in Serbia. These organizations have recognized the advantages of direct contact with their clients. Another important factor for intensive implementation of new technologies is foreign ownership in the majority of finance organizations in Serbia, but also their focus on direct communication with clients, that needs to be backed up with as much relevant and up-to-date information. This is the crucial prerequisite of successful adoption of marketing based on data bases and profitable satisfying of clients needs. In addition, one of the most important implications of successful CRM based marketing implementation is the increase in customer satisfaction that contributes to loyal purchase behavior that improves the business, market positioning and competitiveness of organizations in the finance services industries.

Овај рад је примљен **28.09.2011.** а на састанку редакције часописа
прихваћен за штампу **24.10.2011.** године.