



# TEHNOLOŠKA INFRASTRUKTURA CRM-KAM KONCEPTA - FAKTOR KONKURENTNOSTI FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA

## TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE CRM-KAM CONCEPT- THE COMPETITIVENESS FACTOR OF FINANCIAL ORGANIZATIONS

**Ivana Domazet**

Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija

**Hasan Hanić**

Beogradska bankarska akademija, Beograd, Srbija

**Azra Hanić**

Beogradska bankarska akademija, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **G21, G32**

### **Apstrakt**

*Izvanredan tehnološki i inovacioni dinamizam portfolia na tržištu finansijskih usluga uslovljava konstantnu potrebu unapređenja poslovne konkurentnosti i profitabilnost finansijskih organizacija. Otuda je fokus ovog rada tehnološka infrastruktura CRM-KAM procesa, odnosno procesa upravljanja odnosima sa klijentima (CRM - Customer Relationship Management) s fokusom na upravljanje odnosima sa ključnim klijentima finansijskih organizacija (KAM - Key Account Management) koji svojim lojalnošću uzrokovanom visokim nivoom pružene usluge, doprinose većoj konkurentnosti i brzem ostvarenju ciljeva finansijske organizacije. S tim u vezi, ukazano je na značajnu ulogu primene informaciono-komunikacionih tehnologija, s posebnim akcentom na ažurne baze podataka kao osnove efektivnog CRM-KAM i predložen je okvir aktivnosti koji je u funkciji efikasne implemetacije CRM-KAM koncepta. Takodje, u radu su prikazani i rezultati empirijskog istraživanja o razvijenosti i stepenu implementiranosti CRM-KAM sistema u*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:

**Hasan Hanić**

[✉ hasan.hanic@bba.edu.rs](mailto:hasan.hanic@bba.edu.rs)



finansijskom sektoru kao jednom od najpropulzivnijih u Srbiji. Rezultati istraživanja potvrđuju da su najznačajnije koristi od implementiranja sistem CRM/KAM za finansijske organizacije Srbije: efikasnija unakrsna prodaja, kreiranje efikasnije strategije prodaje i kvalitetna analiza prodaje, analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama, merenje profitabilnosti klijenta, integrisane informacije o klijentu, ušteda u vremenu za razne analize i bolje poznavanje tržišta.

**Ključne reči:** Tehnološka infrastruktura, CRM-KAM, konkurentnost, finansijske institucije.

### Abstract

An outstanding technological and innovative dynamism of portfolios on the financial services market determines the constant need for improvement of competitiveness and profitability in financial organizations. Hence, this paper is focused on technology infrastructure of the CRM-KAM processes – namely, the process of managing relationships with customers (CRM - Customer Relationship Management) and key accounts (KAM - Key Account Management) of financial organizations, who are contributing to greater competitiveness and faster accomplishment of financial organization's goals due to their loyalty caused by high level of delivered services. Consequently we have signified the importance of information and communication technologies application, with a particular accent on updated data bases as a backbone of effective CRM-KAM, and suggested a framework of activities that is aimed at efficient implementation of CRM-KAM concept. In addition, the paper provides the results of empirical research regarding the development and level of implementation of CRM-KAM system in financial sector which is one of the most propulsive in Serbia. The results of the research confirm that the most important benefits of implementation of CRM-KAM system in financial organizations in Serbia are: efficient cross-sales, creating efficient sales strategies and analysis, client analysis based on relevant indicators, measuring customer profitability, timesaving for various analysis and better market understanding.

**Key words:** Technological infrastructure, CRM-KAM, Competitiveness, Financial institutions.

## 1 UVOD

Efektivnost i efikasnost su postali nezaobilazni kriterijum tržišnog poslovanja što je uslovalo da organizacije, posebno finansijske, usmere svoje aktivnosti ka upravljanju i razvoju odnosa sa svojim klijentima, a posebno sa klijentima koji svojom lojalnošću najdirektnije utiču na profitabilnost kompanije. Ali za postizanje uspeha na dinamičnom tržištu finansijskih usluga kompanije moraju isporučivati superiorniju vrednost ciljanim klijentima koji postaju sve zahtevniji, a izboru proizvoda/usluge pristupaju racionalno, analizirajući odnos cene i kvaliteta (Stošić, Domazet, & Hanić, 2013, p. 80).

Otuda se konkurentnost finansijskih organizacija velikim delom se zasniva na podsticanju lojalnosti klijenata, integrisanju raznih komunikacionih kanala, snižavanju troškova poslovanja i dobrom upravljanju rizikom (Ennew & Nigel, 2007). Da bi finansijska organizacija identifikovala, anticipirala i profitabilno zadovoljila zahteve svojih klijenata i, na toj osnovi, osigurala kontinuirani rast i razvoj, neophodno je da se čitava organizacija i aktivnost

svih njenih zaposlenih, a posebno onih koji su u stalnom dodiru sa klijentima, zasnivaju na savremenim postavkama marketinga finansijskih usluga (Domazet, 2012, p. 28). Najznačajnije od njih su da (Hanić & Domazet, 2011, p. 4): aktiva organizacije/kompanije malo vredi bez klijenata; zadatak upravljanja marketingom finansijske organizacije nije samo da privuče nove već i da zadrži postojeće klijente; novi klijenti se mogu pridobiti samo putem isporučivanja superiorne vrednosti/ponude; samo zadovoljni klijenti mogu biti lojalni datoj organizaciji; uloga marketinga je da kreira superiornu ponudu i ostvari satisfakciju klijenata, ali i da anticipira buduće potrebe svojih klijenata.

U tom smislu, razvoj i upravljanje odnosima sa (ključnim) klijentima CRM-KAM je koncept čija adekvatna implementacija doprinosi višem nivou zadovoljstva korisnika usluga, što je preduslov lojalnosti i posledično većoj profitabilnosti finansijskim organizacija (Domazet, Zubovic, & Jelocnik, 2010, p. 9). Ali efikasan razvoj CRM-KAM koncepta podrazumeva i relativno visok nivo informatičke tehnologije uključujući modele

savremene informatičke arhitekture, baze i skladišta podataka, zaštitu podataka, upravljanje podacima, komunikaciju između računara, savremeni statistički softver način i druge informatičke alate (Domazet & Zubović, 2011, p. 198), jer tehnološki razvoj zasnovan na ovim osnovama doprinosi izuzetno velikom porastu brzine obrade podataka, uvođenju bankomata, funkcionisanju i procesuiranju raznih vrsta kreditnih i platnih kartica i omogućava finansijskim organizacijama da tržištu ponude bogat asortiman kvalitetnih proizvoda i usluga, što ih čini bolje pozicioniranom na visoko konkurentnom tržištu finansijskih usluga (Hanić & Domazet, 2010, p. 153).

## 2 OSNOVNI CRM-KAM MODEL I BAZE PODATAKA

Primena savremenih tehnologija kao osnova čine tehnološku infrastrukturu CRM-KAM sistema (Stone & Mathias, 2002). Ažurne, sveobuhvatne baze podataka o korisnicima osnov su CRM-KAM sistema i postaju nezaobilazni faktor bez koga se



Slika 1. Osnovni CRM-KAM model toka podataka

Finansijske organizacije su pri kreiranju baze podataka svojih aktivnosti nailazile na dve prepreke. Prva je bila preopterećenje prilikom pristupa velikoj količini podataka, dok je druga prepreka bila čuvanje najnovijih dodatih podataka kao i njihovo brisanje uz neophodne izmene zapisa. Problem je prevaziđen tako što je razvijen specijalan softver za upravljanje jednom unetim podacima u skladište podataka finansijskih organizacija. Softver ovih sačuvanih podataka i omogućavanje njihove dostupnosti za dalju upotrebu, nazvani su sistemom za upravljanje bazom podataka (database management systems DBMS). Aktuelno rešenje su Microsoft SQL server DBMS, Oracle DBMS, MySQL DBMS, DB2 DBMS. Neka skladišta podataka su upravljana od strane DBMS a neka od specijalno razvijenih sistema za upravljanje skladištima podataka.

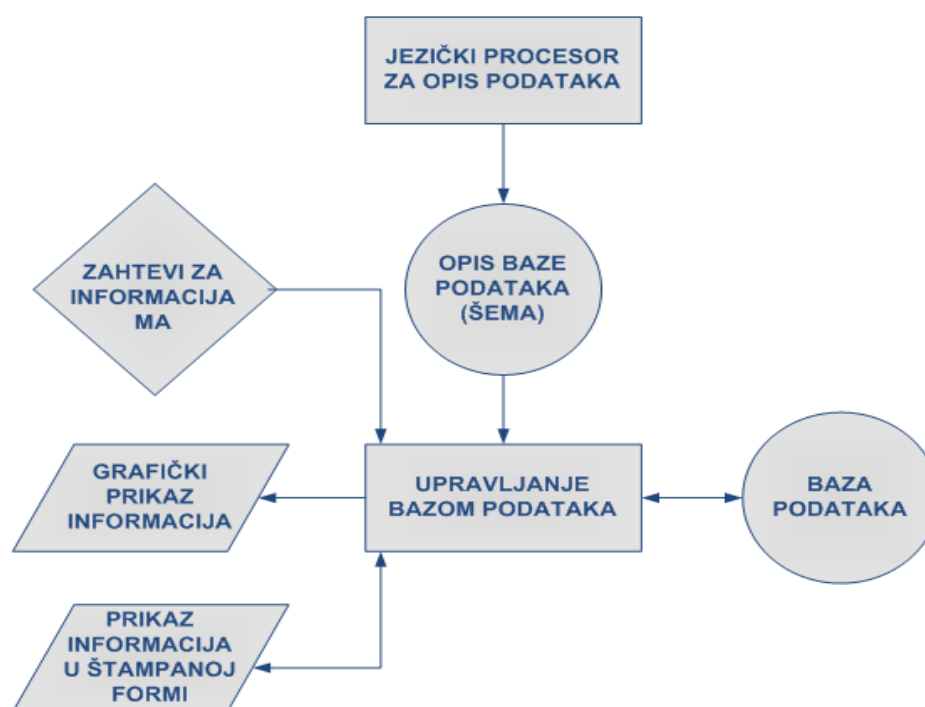
Slika 2. prikazuje najvažnije elemente DBMS. Jezički procesor prikaza podataka omogućuje

ne može zamisliti moderno poslovanje finansijskih organizacija (Oshita & Prasad, 2000). Baza podataka je centralni element CRM-KAM sistema. Izvori podataka, van kompanije i u kompaniji, obezbeđuju podatke koji opisuju relacije sa korisnicima. Sistem sakupljanja podataka konvertuje dolazeće podatke u elektronski medijum ako već nisu u tom formatu. Skladište podataka priprema podatke za memorisanje, memoriše podatke, opisuje podatke kako bi kasnije mogli biti pronađeni i prikazuje kontrole i upravljačku sekciju funkcija. Sistem prenosa informacija omogućava da opseg skladišta podataka bude dostupan informisanju korisnika u elektronskoj formi (Peppers & Rogers, 2004).

Osnova CRM-KAM arhitekture je skupljanje podataka, njihovo memorisanje, transformacija u informacije i predstavljanje informacija korisnicima - sistem transformiše podatke u informacije. Informacija se sastoji iz potpunih kompilacija i glavnih sadržaja podataka koji govore o korisniku ono šta često ni sam ne zna.

opis podataka za skladištenje. Delom baze podataka u DBMS upravlja softver sa karakteristikom da za sve funkcije kojim upravlja važi: prepoznavanje korisničkih upita, vraćanje potrebnih (zahtevanih) podataka i omogućavanje grafičkog prikaza informacija.

Svi informacioni sistemi finansijskih organizacija koriste određene baze podataka. Važno je da sistem razvija razumevanje šeme koja je dokumentovana u obliku rečnika podataka. Od kada baze podataka i skladišta podataka predstavljaju važne resurse, koraci koji su preduzeti garantovano obezbeđuju zaštitu od zloupotrebe i uvek su dostupni autorizovanim korisnicima u okviru svake finansijske organizacije. Zaštita podataka može biti ostvarena korišćenjem šifara (passwords), biometrijskim uređajima i dodatkom direktorijuma određenih operacija kojima pristup imaju samo pojedini korisnici.



Slika 2. Model sistema za upravljanje bazom podataka

Poznavanje hardvera, softvera i postojanje ljudskih propusta, može slučajno oštetiti ili uništiti bazu podataka. Upravljanje i komponente kontrole imaju opciju kreiranja kopije datoteka (backup files) i izvršenja operacije oporavka. Ove mogućnosti su najčešće elementi DBMS za sisteme koji omogućavaju segmentaciju korisnika po zadatim kriterijumima unutar finansijske organizacije.

### 3 RAČUNARSKE ARHITEKTURE ZA FINANSIJSKE ORGANIZACIJE CRM-KAM

Najzastupljeniji oblik računarske arhitekture za baze podataka i sistem CRM-KAM je *klijent/server arhitektura*. U klijent/server arhitekturi memorisani podaci i funkcije koje su izvršavane nad njima dodeljeni su centralnom serveru. Slojevi tehnologije nazvani su nivoima, korisnici čine niži nivo a jedan ili više servera viši nivo. Zasebni serveri se mogu upotrebiti za interfejs sa korisnicima, za izvršavanje aplikacija korisnika i nadgledanje skladišta podataka. Postoje tri oblika obrade podataka: kontrola preko korisničkog interfejsa (kako su informacije prikazane na ekranu korisnika); lokacija softvera koji izvršava korisničke funkcije i lokacija podataka.

Kada najveći deo aplikacije izvršava na korisnikovom računaru, arhitektura se naziva opterećeni klijent (*fat client*). Kada se kompletna ili najveći deo aplikacije izvršava na serveru, arhitektura se naziva neopterećeni klijent (*thin client*). Mada se sve kontrole korisničkog interfejsa i funkcije mogu preneti na korisnika, nikada se ne prenose svi podaci. Neki od podataka se uvek čuvaju na serveru. Organizacije koriste višestruke sisteme za obradu svojih različitih transakcija sa korisnicima, snabdevačima, zaposlenima itd. Zajedno su ovi sistemi nazvani *transakcioni obradni sistemi* (transaction processing systems). Najveći deo podataka za punjenje podataka vezanih za CRM-KAM dolazi iz sistema za procese naručivanja. Ovaj sistem obezbeđuje obilje informacija o vezama finansijske organizacije sa korisnicima.

Sistemi kompanije zasnovani na računarima predstavljaju bogat izvor za skladište podataka. Podaci su u računarski čitljivom formatu i mogu se jednostavno prebaciti u skladište nakon korišćenja. Sistemi kompanije su interni izvori podataka. Dodatni podaci mogu biti doneti u kompaniju iz eksternih izvora podataka - elemenata iz okruženja kompanije poput korisnika, vlade, snabdevača i konkurencije. Ako CRM-KAM sistem prilikom ovih procesa naiđe na

podatke vezane za potrebe korisnika, svi podaci koji su korišćeni prilikom isporuke informacija sakupljaju se u skladištu podataka. Problem je što korisnici često ne mogu unapred da predvide svoje potrebe dok je sistem u razvoju. U ovim podešavanjima, strategija za projektovanje skladišta podataka je sakupljanje svih delova podataka koji opisuju poslovanje kompanije i utiču na korisnika i direktno i indirektno, i dopunjuju ih sa dodatnim podacima kao neophodnima za zadovoljenje novih, unapred neočekivanih potreba korisnika. Najveći deo tih podataka će nastati interakcijom sistema sa korisnicima.

Tehnologije koje se koriste u CRM-KAM sistemima vezane su za tri stepena - sakupljanje podataka, skladištenje podataka i prenos podataka. Primarni fokus sakupljanja podataka su korisnici kompanije, a primarni korisnici prikupljenih podataka su menadžeri kompanije. Osnovna svrha ovog prikupljanja i skladištenja podataka kao i distribucije informacija je da se omogući menadžerima organizacije da razvijaju marketinške strategije kako bi omogućili kompaniji da bolje anticipira potrebe klijenata i da razvije portfolio finansijskih proizvoda zasnovan na njemu.



Slika 3.- *Zatvoren marketing lanac CRM-KAM sistema*

Slika 3. prikazuje kako marketing strategija zatvara lanac CRM-KAM sistema. Lanac povratne sprege je karakterističan za sisteme koji kontrolišu svoje operacije i sačinjen je od tri komponente: podatak, informacija i strategija. CRM-KAM sistem transformiše podatak u informaciju i upravlja transformacijom informacije u strategiju. Na primer, CRM-KAM sakuplja podatke koji ukazuju na korisnike koji su promenili ponašanje pri kupovini. Ove promene su date u obliku izveštaja menadžerima koji formulišu nove marketinške strategije koje su rukovođene korisnicima.

#### 4 KONCEPTUALNI OKVIR ZA IMPLEMENTACIJU CRM-KAM

Nakon kreiranja tehnološke infrastrukture potrebno je napraviti adekvatan strategijski okvir za implementaciju CRM-KAM koncepta, jer je za organizaciju najvažnije da precizira najbitnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati klijentima, kakva je finansijska prošlost klijenata, koji su efekti CRM-KAM segmenata (Gordon, 1999). Pri tom procesu treba biti svestan struktura CRM-KAM sistema koja se sastoji od sledećih segmenata (Domazet, 2012, p. 198):

1. *Operativni CRM-KAM* –odnosi se na pružanje podrške poslovnim procesima iz "prve poslovne linije funkcionisanja kompanije" kao što su marketing, prodaja, upravljanje porudžbinama. Osnovna karakteristika operativnog CRM-KAM-a jeste postojanje jedinstvene, integralne baze podataka koja sadrži informacije o svakom klijentu.
2. *Analitički CRM-KAM* – predstavlja podršku u analizi podataka o klijentima, što uključuje aktivnosti prikupljanja, čuvanja, selekcije, obrade, analize i interpretacije podataka. Ciljevi mogu biti različiti: modeliranje ponašanja klijenta, dizajn i sprovođenje specifičnih kampanja (akvizicija klijenta, zadržavanje klijenta, *cross-selling*, *up-selling* i dr.), analiza kvaliteta usluga, procena klijenata, podela na segmente i izrada profila klijenata, analiza rizika, analiza potreba, analiza prodaje, analiza odlaska klijenata i sl.
3. *Saradnički CRM-KAM* – omogućava kompletnu komunikaciju, koordinaciju i saradnju sa klijentima putem telefona, faksa, Interneta, poštom, lično i sl.

Cilj uvođenja CRM-KAM koncepta je optimizacija upravljanja životnim ciklusom klijenta, uticaj na porast profitabilnosti preduzeća, kao i

zadovoljenje potreba kupca radi dostizanja najvišeg stepena lojalnosti (Little & Marandi, 2003, p. 28). Analizom prikupljenih informacija tokom svake pojedinačne transakcije ili interakcije (kupovine, tehničke podrške i ostalih aktivnosti), ovakva višedimenzionalna vertikalna i horizontalna analiza otkriva bogatstvo informacija o kupcu – bazu buduće strategije orijentisane prema kupcu (Domazet & Zubović, 2011, p. 409). Dakle, CRM-KAM ne možemo posmatrati samo sa tehnološkog aspekta, kao informaciono-tehnološko rešenje koje nam pruža mogućnost da formiramo jedinstvenu bazu klijenta i da je razvijamo. Tehnologija utiče na principe komunikacije, a komunikacija u krajnjoj instanci utiče i na odnose sa klijentima. Budući da ciljnu javnost u ovom slučaju ne čine samo klijenti, već i stejkholderi ili grupe zainteresovane za uspeh poslovanja finansijske organizacije, CRM-KAM možemo posmatrati i sa aspekta doprinosa ukupnoj sinergiji svih marketinških komunikacija. Stoga se CRM-KAM mora posmatrati kao integrisani skup aktivnosti koji obezbeđuje unapređenje poslovanja preduzeća kroz (Ennew & Nigel, 2007, p. 248): identifikaciju, razumevanje i uspešno obraćanje klijentima; ciljanu prodaju postojećih proizvoda i usluga novim i postojećim klijentima; razvoj novih atraktivnih ponuda, cenovnih popusta i marketinških programa namenjenih klijentima i retenciju i deobu dobiti sa najprofitabilnijim klijentima.

Najbolji klijenti zaslužuju i najbolji tretman. Ako se prema najboljim klijentima ponašamo kao prema svima drugima, i oni će se uskoro prema našoj organizaciji ponašati na isti način, što nije dobar način da se vodi posao. Zadatak marketara je da identifikuje svoje najbolje klijente i da sa njima održava neprekidnu i personalizovanu komunikaciju kroz KAM, kojim se ostvaruje, neguje i razvija direktna komunikacija sa najprofitabilnijim klijentima (Stone & Mathias, 2002, p. 28). Da bi se dobili valjani odgovori i merljivi rezultati, marketing menadžeri moraju biti obučeni da kreiraju "inteligenciju kupca" na osnovu više desetina i stotina nepovezanih podataka koje nekoliko sektora sakuplja u toku dana. CRM-KAM rešenja su tako dizajnirana da pružaju znanje koje je neophodno za razvoj i implementaciju "pametnih" strategija u cilju maksimiziranja kupčeve profitabilnosti i

ostvarivanja konkurentske prednosti organizacije. Analizom pomoću CRM-KAM tehnologija možemo razumeti kupca i anticipirati njegove potrebe. Na taj način se obezbeđuje proaktivnost koja doprinosi unapređenju konkurentske pozicije kompanije.

Ključni faktor uspeha kompanijskog CRM-KAM koncepta je anticipacija potreba i očekivanja klijenata. Stoga je neophodno izgraditi platformu koja omogućava komunikacije sa klijentima, kao i analitiku relevantnih informacija sakupljenih od njih. U okviru web sajtova specijalizovani statistički softverski paketi omogućavaju nadgledanje i sakupljanje odgovora na razna pitanja, koji se mogu čuvati u odgovarajućoj bazi podataka. Na ovaj način se može voditi evidencija o klijentskim navikama i specijalnim interesovanjima klijenata (Domazet, Zubovic, & Jelocnik, 2010, p. 126).

Strateški okvir za CRM-KAM predstavlja interakciju četiri međusobno funkcionalno povezana poslovna procesa koji se odnose na (Hanić, Domazet, & Drašković, 2011, p. 196):

1. formulisanje strategije preduzeća (razvojnu strategiju analiziramo sa dva aspekta: poslovne strategije i kupca);
2. kreiranje vrednosti/ponude kroz percepciju kupca i svest o vrednosti;
3. integraciju putem više kanala (tzv. višekanalni menadžment koji uključuje prodajnu snagu, izlazne informacije, telefon, direktni marketing, *e-comerc*, mobilnu trgovinu i dr.);
4. procenu uspešnosti kampanje koju dobijamo analizom rezultata nakon izvršenog monitoringa.

Pretpostavke uspešne implementacije CRM-KAM koncepta su: dobro poznavanje oblasti poslovanja i konkurencije; poznavanje finalnih potrošača i poslovnih kupaca; tržišni način razmišljanja; delovanje preduzeća kao celine – integrisani pristup upravljanju kanalima komunikacije i prodaje, kao i razvoj baze podataka (Payne & Frow, 2005, pp. 167-176). Ove pretpostavke čine osnovu konceptualnog okvira za razvijanje strategije CRM-KAM strategije.

Koncept razvoja dugoročnih odnosa sa klijentima mora voditi računa o lancu vrednosti upravljanja odnosima sa klijentima, odnosno o aktivnostima

koje treba preduzeti da bi se razvili profitabilni odnosi. Lanac upravljanja odnosima sa klijentima zasniva se na: definisanju vrednosti ponude; segmentaciji, targetiranju i pozicioniranju; sistemu poslovnih operacija i isporuke; merenju i povratnoj sprezi.

Uspešna implementacija CRM-KAM koncepta u finansijskim organizacijama doprinosi (Hanić & Domazet, 2010, pp. 151-165): efektivnijoj segmentaciji ciljnih grupa; analitičkom predviđanju tržišnih trendova; bržoj reakcija na tržišne promene; analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca; efektivnijem usmeravanju punude na visoko profitabilne klijente, unapređenju kvaliteta usluge, većoj lojalnosti klijenata; većoj profitabilnosti procesa prodaje; unapređenju efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja; intenzivniji razvoj konkurentne prednosti i reputacije kompanije kao jakog poslovnog partnera; analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama, merenje profitabilnosti klijenta, integrisane informacije o klijentu, ušteda u vremenu za razne analize i bolje poznavanje tržišta.

## 5 METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku rada predstavimo metodologiju i rezultate istraživanja sprovedenog u periodu oktobar -decembar 2013. godine, s ciljem da se istraži struktura baza podataka i stepen implementacije CRM-KAM sistema u finansijskom sektoru Srbije. Realizacija ovog istraživanja bazirala se na kombinaciji *desk* i *field* istraživanja, kao i korišćenja *ekspertnog metoda*. U sklopu *desk* istraživanja prikupljeni su rezultati istraživanja tržišta finansijskih usluga, dok je u sklopu *field* istraživanja sproveden veći broj anketnih istraživanja. Naime, ovo empirijsko istraživanje se odnosi na prikupljanje podataka anketiranjem finansijskih organizacija u Srbiji.

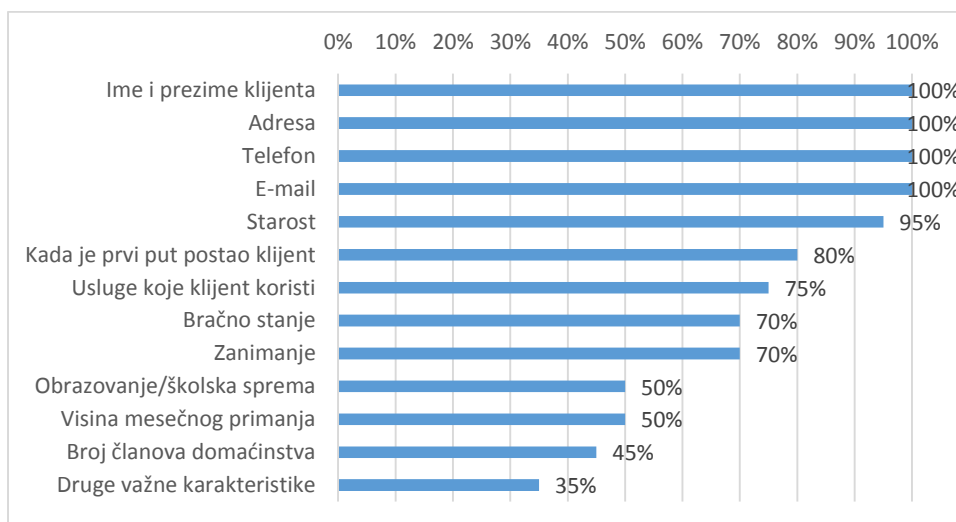
Istraživanje je sprovedeno dostavljanjem upitnika na *e-mail*, kao i ličnim intervjuom (kojim je obavljeno devet anketiranja), nakon što je preliminarno obavljen razgovor i definisana osoba zadužena za marketing u finansijskoj organizaciji. U nekim finansijskim organizacijama je bilo neophodno dobiti saglasnost uprave za davanje podataka. Iako je upitnik sastavljen na takav način

da ni u kom slučaju ne ugrožava tajnost poslovanja, može se zaključiti da je praksa ovakvih istraživanja u Srbiji veoma kompleksna i da postoji nepoverenje finansijskih organizacija, bez obzira što je zagarantovana tajnost podataka, tako da se u rezultatima ni na jednom mestu neće navoditi individualni podaci ispitanika, već samo agregirani podaci. Uzorak istraživanja se može smatrati slučajnim pošto su upitnici dostavljeni u 46 (od ukupno 75) finansijskih organizacija (banaka, osiguravajućih društava i lizing kompanija) koje posluju u Srbiji. Od 46 kontaktiranih organizacija, četiri su odbile da dostave podatke zbog neslaganja uprave, dok 17 nisu dostavile nikakav odgovor i pored potvrde o primljenom upitniku. Dakle, istraživanjem je obuhvaćeno 25 finansijskih organizacija u Srbiji, od kojih je 18 banaka, 4 osiguravajućih društava i 3 lizing kompanije. Smatramo ovakav uzorak reprezentativan jer aktiva ispitanih firmi čini 42,3% ukupne aktive svih organizacija u populaciji.

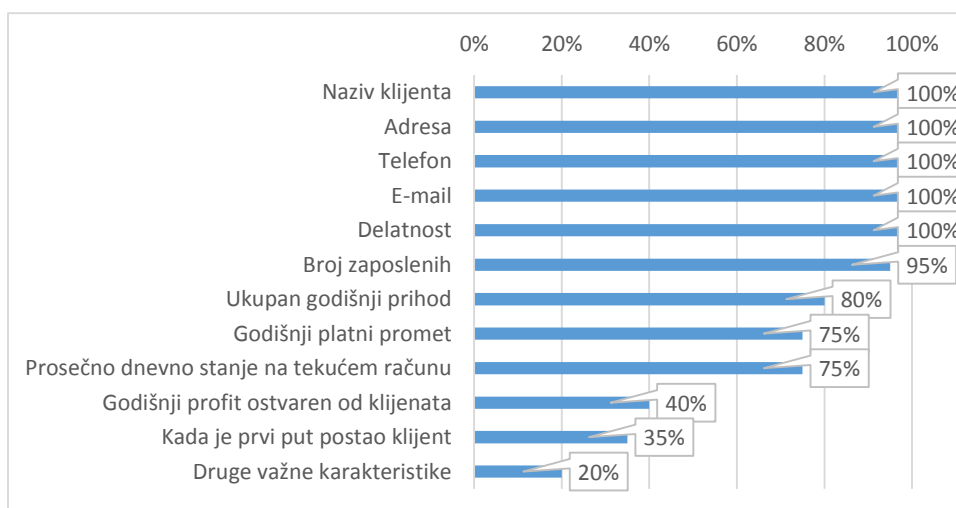
Finansijske organizacije Srbije imaju celovitu bazu podataka o klijentima koja sadrži dva segmenta klijenata: „stanovništvo/građani/fizička lica“ i „pravna lica i preduzetnici“. Osnovna obeležja/karakteristike klijenata, u segmentu „Stanovništvo/građani/fizička lica“ koje finansijske organizacije evidentiraju u bazi podataka su predstavljene grafikonom 1.

Dodatne karakteristike klijenata iz segmenta „Stanovništvo/građani/fizička lica“ zastupljene u bazama finansijskih organizacija, koje nisu navedene na grafikonu 1. su: JMBG, poslodavac (preduzeće u kome je klijent zaposlen), potencijalna povezanost sa radnikom banke i odštetni zahtevi po osnovu polisa osiguranja (kod osiguravajućih kompanija).

Osnovna obeležja/karakteristike klijenata u segmentu „Pravna lica i preduzetnici“ koje finansijske organizacije evidentiraju u bazi podataka su predstavljene grafikonom 2. Dodatne karakteristike klijenata iz segmenta „Pravna lica i preduzetnici“ zastupljene u bazama finansijskih organizacija, koje nisu navedene na grafikonu 2. su: kontakt osoba, prosečni mesečni prihod, usluge koje klijent koristi i odštetni zahtevi po osnovu polisa osiguranja (kod osiguravajućih kompanija).



Grafikon 1. Osnovne karakteristike klijenata iz segmenta „Stanovništvo/građani/fizička lica“ u bazi podataka i njihova zastupljenost u finansijskim organizacijama



Grafikon 2. – Osnovne karakteristike klijenata iz segmenta „Pravna lica i preduzetnici“ u bazi podataka i njihova zastupljenost u finansijskim organizacijama

Većina finansijskih organizacija, njih 89%, vrši segmentaciju tržišta radi kreiranja posebnih strategija marketinga. U 66% finansijskih organizacija Srbije je implementiran sistem za upravljanje odnosima sa (ključnim) klijentima (CRM – Customer Relationship Management/KAM - Key Account Management). Sve finansijske organizacije Srbije u kojima nije implementiran sistem za upravljanje odnosima sa (ključnim) klijentima CRM-KAM planiraju da ga uvedu u naredne 3 godine.

Finansijske organizacije, kod kojih je implementiran sistem CRM/KAM, koriste Tehnike rudarenja podataka (DM - Data Mining) 52%, Skladište podataka (DW - Data Warehous) njih 45%, dok integrisani softverski sistem koristi 24% finansijskih organizacija. Kombinaciju skladištenja podataka i tehnike rudarenja koristi 20% finansijskih organizacija.

Najznačajnije koristi od implementiranja sistem CRM/KAM za finansijske organizacije su: efikasnija unakrsna prodaja, kreiranje efikasnije strategije prodaje i kvalitetna analiza prodaje,



analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama, merenje profitabilnosti klijenta, integrisane informacije o klijentu, ušteda u vremenu za razne analize i bolje poznavanje tržišta.

Rezultati našeg istraživanja ukazuju da su najznačajnije koristi od implementiranja sistema CRM/KAM za finansijske organizacije:

- efikasnija unakrsna prodaja (kod 23% finansijskih organizacija Srbije)
- kreiranje efikasnije strategije prodaje (kod 16%)
- kvalitetna analiza prodaje (kod 16%)
- analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama (kod 14%)
- merenje profitabilnosti klijenta (kod 11%)
- integrisane informacije o klijentu (kod 9%)
- ušteda u vremenu za razne analize (kod 7%)
- bolje poznavanje tržišta (kod 4%).

## 6 ZAKLJUČAK

Ekponencijalni trend razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija bitno je izmenio prirodu tržišnog okruženja kompanija, što je posebno vidljivo u sektoru finansijskih usluga. Poseban pečat tim promenama u poslednjih pet

godine daju negativne tendencije na ekonomskom i socijalnom planu koje su posledica globalne finansijsko-ekonomske krize, a koje su, u sadejstvu sa drugim faktorima, dovele do porasta intenziteta konkurencija i otežanog plasmana na tržištima velikog broja kategorija proizvoda i usluga i u prvi plan postavile problem izgradnje i očuvanja konkurentne prednosti kompanije.

Sektor finansijskih usluga sa svojim globalnim načinom poslovanja i razmišljanja danas u velikoj meri kreira ekonomsku i političku mapu sveta, a tehnološka infrastruktura kompanija uz kvalitetan menadžment postaju sve značajniji faktori uspeha. Otuda je i upravljanje odnosima sa klijentima u sektoru finansijskih usluga postalo neizostavan koncept u procesu modernizacije finansijskih organizacija, kako u svetu tako i u Srbiji. Značajan faktor intenzivne primene novih tehnologija je usmerenost poslovanja finansijskih organizacija na direktnu komunikaciju sa klijentima, o kojima je neophodno imati što više kvalitetnih, relevantnih i ažurnih informacija što je i bitan preduslov profitabilnog zadovoljenja potreba klijenata, a preduslov takvog pristupa je optimalna tehnološka i funkcionalna infrastruktura CRM-KAM koncepta.

## CITIRANI RADOVI

- Domazet, I. (2012). *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Domazet, I., & Zubović, J. (2011). Database marketing based business development: the case of Serbian financial sector. In Š. B. Šalej, D. Erić, S. Redžepagić, & I. Stošić (Eds.), *Contemporary issues in the integration processes of Western Balkan countries in the European Union* (pp. 405-424). Ljubljana, Slovenia: International Center for Promotion of Enterprises.
- Domazet, I., Zubovic, J., & Jelocnik, M. (2010). Development of Long-term Relationship with Clients in Financial Sector Companies as a Source of Competitive Advantage. *Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2).
- Ennew, C., & Nigel, W. (2007). *Financial services marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gordon, I. (1999). *Relationship Marketing*. Canada: Jon Wiley&Sons.
- Hanić, H., & Domazet, I. (2010). Managing Customer Relationship within Financial Organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 151-165.
- Hanić, H., & Domazet, I. (2011). Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija. *Marketing*, 43(1), 3-14.
- Hanić, H., Domazet, I., & Drašković, B. (2011). Razvoj i upravljanje odnosima sa klijentima u industriji finansijskih usluga. *Poslovna ekonomija*, 9(2), 131-150.
- Little, E., & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning.

- Oshita, Y., & Prasad, J. (2000). *Critical Success Factors in Planing, Implemening and Deploying CRM Technologies*. University Dayton.
- Payne, A., & Frow, P. (2005, Oct). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Stone, M., & Mathias, P. (2002). *CRM in Financial Services*. London: Kogan Page Publishers.
- Stošić, I., Domazet, I., & Hanić, H. (2013). Effects of Privatization and Restructuring on Manufacturing Industry: The Evidence from Serbia. *Metalurgija International Vol.XVIII, No.7/2013, 77-82*.

### Zahvalnica

Ovaj rad je deo istraživačkog projekta pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno ekonomske promene privrede EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Datum prve prijave: 27.02.2014.  
Datum prijema korigovanog članka: 28.03.2015.  
Datum prihvatanja članka: 02.04.2015.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Domazet, I., Hanić, H., & Hanić, A. (2015, jul 15). Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 23-32. doi:10.12709/fbim.03.03.02.04

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Domazet, Ivana, Hasan Hanić, and Azra Hanić. 2015. "Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (2): 23-32. doi:10.12709/fbim.03.03.02.04.

Style – **GOST Name Sort:**

**Domazet Ivana, Hanić Hasan and Hanić Azra** Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 23-32.

Style – **Harvard Anglia:**

Domazet, I., Hanić, H. & Hanić, A., 2015. Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 23-32.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija*. **Domazet, Ivana, Hanić, Hasan and Hanić, Azra.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 23-32.