



XXVI Интернационални научни скуп  
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у  
стратегијском менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

**Теодора Ивановић**  
Економски факултет у Суботици  
Суботица, Република Србија  
ivanovictedora@gmail.com

## ЦРМ (CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) КАО АЛАТ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ У БАНКАРСКОГ СЕКТОРУ

**Апстракт:** Сведоци смо нове тржишне епохе коју карактерише велика динамичност, конкурентност и дигитализација. Банке све више морају да се боре за своје учешће на тржишту као и за лојалност својих клијената. Пословне стратегије које се не мењају у складу са новим иновацијама и правцима могу да буду тржишно угрожене. Како би се овај ризик смањило већина банака се опредељује да им фокус буде на клијентима и на креирању знања о њима, на основу података који се прикупљају како интерно тако и екстерно. Из истог разлога као неопходна стратегија сваке банке је увођење ЦРМ (CRM - Customer Relationship Management) система у пословање. Данас постоје велике количине података (Big Data) које је потребно прикупити, складиштити, анализирати и систематизовати у применљива знања о купцу. Начин како се ови подаци прикупљају, како се њима управља као и какве све користи банке имају од њих ће бити објашњено у овом раду.

Аутор рада ће на основу прегледа стручне литературе покушати да одговори на питање који су све циљеви имплементације ЦРМ-а у пословање банке, које све фазе развоја ЦРМ система постоје, које су функционалности ЦРМ-а као и који су препознати бенефити ове нове пословне стратегије у банкарском сектору.

**Кључне речи:** Управљање односима са клијентима, ЦРМ, задовољство клијената, имплементација ЦРМ-а, банкарски сектор

## CRM AS A TOOL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

**Abstract:** We are witnessing a new market era characterized by great dynamism, competitiveness, and digitalization. Banks increasingly have to fight for their market share as well as for the loyalty of their customers. Business strategies that do not change in line with new innovations and directions can be market endangered. In order to reduce this risk, most banks choose to focus on their clients and to create knowledge about them based on data collected, both internally and externally.

For the same reason, the introduction of CRM (Customer Relationship Management) is a necessary strategy of every bank. Today, there is a large amount of data (Big Data) that needs to be collected, stored, analyzed, and systematized into applicable customer knowledge. The way in which this data is collected, how it is managed, and what benefits banks have from it will be explained in this paper.

Based on a review of professional literature, the author will try to answer the question of what are the goals of CRM implementation in bank operations, what are all stages of CRM development, what are the functionalities of CRM, and what are the recognized benefits of this new business strategy in the banking sector.

**Key words:** Customer Relationship Management, CRM, customer satisfaction, implementation CRM, bank sector

## УВОД

Све већа заступљеност ЦРМ стратегије у пословању је последица повећања конкуренције на тржишту, дигиталне трансформације, развоја ИТ индустрије и свакодневног настанка велике количине података (Big Data) (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2009). Промене које се дешавају на тржишту су присиле банке да у потпуности промене свој начин пословања. Информатичка ера у којој су купци 24 часа конектовани на интернет, на ком имају приступ банци путем мобилних телефона и других уређаја, имају другачија очекивања него што је било раније. Купци у данашем пословању очекују да банке буду добро организоване, информисане и оријентисане према њиховим специфичним захтевима. Банке су своје пословање годинама уназад могле да обављају на исти начин док се са појавом различитих дигиталних технологија, по речима аутора Wade, суочавају са неизбежном дигиталном трансформацијом (Wade, 2015). Због велике конкуренције на тржишту осећају притисак да се морају прилагођавати новим трендовима како би задржале своје клијенте. Wade истиче седам категорија садржаја који могу бити дигитално трансформисани: пословни модел, организациона структура, људи, процеси, ИТ капацитет, понуда и модел ангажмана (Wade, 2015). Имплементације нове стратегије “Управљање односима са клијентима” (CRM - Customer Relationship Management) у пословање обухвата промену више садржаја које је Wade набројао, као што су људи, процеси, ИТ капацитет, итд.. Као сложена и свеобухватна област ЦРМ представља једну од најважнијих стратегија у пословању банке, коју би оне требале да примене како би задржале своју тржишну позицију.

Интегралност, правовременост и квалитет података неопходан је предуслов за доношење адекватних одлука и обезбеђивања конкурентности на савременом тржишту. Конкуренција између банака је изузетно оштра и у перспективи опстаће само оне банке које буду у стању да привуку и задрже најпрофитабилније клијенте (Cvijovic et al., 2017).

Примена ЦРМ-а у банкама захтева темељну анализу постојећег процеса комуникације банке са клијентима као и делимичан или радикалан редизајн процеса како би се постигла значајна побољшања у пословању банке (Ćirić, 2010). Имплементацијом ЦРМ софтверског решења у банкама се обезбеђује јединствена база података која је на располагању запосленима у било ком организационом делу банке (Vojinović & Vojinović, 2011). Помоћу софтверских решења управљање односом са клијентима је много лакше, брже и једноставније. Запосленима на овај начин остаје више времена да се посвете значајнијим пословима у току свог радног времена, док се одређени рутински послови обављају кроз софтвер, чиме се смањују трошкови пословања.

На основу описаног предмета истраживања аутор рада поставља следеће циљеве истраживања:

ИП1: Који су циљеви имплементације ЦРМ-а у банкама?

ИП2: Који су све бенефити које банке добијају имплементацијом ЦРМ-а?

Одговори на постављене циљеве истраживања биће образложени у раду на основу теоријског истраживања референтне литературе на ову тему.

## 1. МЕТОДОЛОГИЈА

У раду је спроведена методологија систематског прегледа литературе која је у складу са препорукама из рада “Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain ” (Brereton et al., 2007). Протокол спроведене методологије укључује следеће наведене кораке при истраживању:

I Дефинисање истраживања - Циљеви истраживања у овом раду су следећи:

ИП1: Приказати који су главни циљеви имплементације ЦРМ система у финансијским институцијама и банкама

ИП2: Приказати који су све бенефити које финансијске институције и банке остварују имплементацијом ЦРМ система у своје пословање

ИП1 је проистекло из прегледа стручне литературе где се могло приметити да више аутора наводи сличне промене до којих долази у пословању банака и финансијских институција. Аутор је желео на систематичан начин да прикаже више циљева које банке наводе да су имале приликом имплементације ЦРМ система у своје пословање.

ИП2 је проистекло након прегледа стручне литературе где се не може јасно видети који су све бенефити након имплементације ЦРМ система, аутор је желео да приказом реалних примера из банкарског сектора наведе коју су све бенефити присутни.

II Проналажење релевантног истраживања - Различите базе података су коришћене за прикупљање радова, чланака, података о ЦРМ-у и управљању знањем о клијентима. Коришћене су следеће базе података: Kobson, Google Academic, Springer Link i Science Direct. За проналажење квалитетних радова било је потребно дефинисање конкретних кључних речи на основу којих се вршила претрага. Кључне речи које су служиле за претрагу су следеће: CRM, Customer Relationship Management, Banks in Serbia, Big Data CRM, CRM model, Customer satisfaction, Implementation CRM, CRM problems и CRM benefits. Радови су одабрани по кључним речима, затим по наслову, апстракт и на крају по закључку. Претрага радова је извршена на енглеском језику, из разлога што је мали број доступних радова био на српском језику који су везани за ову тему ЦРМ-а.

III Дефинисање критеријума за укључивање и искључивање радова - Радови који су укључени у истраживање су морали да задовоље критеријуме да су објављени у научном часопису или зборнику конференције. У првој фази је пронађено 968 радова, у следећем кораку одабрано је 306 радова који се сматрају релевантним за ову тему истраживања на основу наслова. Након критеријума избора радова на основу апстракта изабрано је 48 научних радова. Према стандарду апстракт који је предложен у раду "Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain" аутора (Brereton et al., 2007) и који се односи на информатичку технологију није дозвољено да се научни радови изаберу само на основу читања апстракта него и на основу прочитаног закључка. Након фазе читања закључка изабрано је 18 радова на основу којих је написан овај рад.

IV Квалитативна евалуација - Систематски преглед литературе квалитативно се процењује коришћењем критеријума развијених на York University, Center for Reviews and Dissemination (CDR) Database of Abstracts of Reviews of Effects (DARA). Критеријуми се заснивају на четири питања:

- Да ли су описани критеријуми за укључивање и искључивање студије?
- Да ли је поступак проучавања обухватио све релевантне студије?
- Да ли се оцењује квалитет одабраних студија?
- Да ли су основни подаци студије адекватно представљени? (Brereton et al., 2007)

Да би били обухваћени у овом раду, радови који су изабрани су морали да испуне сва четири критеријума који су набројани.

## **2. ОБЈАШЊЕЊЕ ПОЈМА ЦРМ-А И ЊЕГОВЕ УЛОГЕ У ПОСЛОВАЊУ**

### **2.1. Дефинисање појма ЦРМ (Customer Relationship Management)**

Нејасноће које постоје у вези ЦРМ-а су последица великог избора дефиниција и објашњења која се везују за овај појам како у теорији тако и у пракси. Иако је ЦРМ млад концепт развојем информационих технологија се веома развио у савременој тржишној привреди и означава двосмерну комуникацију компаније и потрошача као приоритет пословних активности (Cvijovic et al., 2017). Многи аутори су покушали да објасне значај ЦРМ али само неке од њих ћемо набројати. Аутор Pantazopoulos је дефинисао ЦРМ као интерактивни процес за постизање оптималне равнотеже улагања предузећа и задовољавања потреба клијената како би се максимизирала добит предузећа (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Аутор Anderson објашњава појам ЦРМ-а као целовит приступ стварању, одржавању и ширењу односа са клијентима (Anderson, 2002). Parvatiyar и Sheth аутори у свом раду наводе да је ЦРМ као свеобухватна стратегија и процес који је усмерен ка привлачењу, задржавању и грађењу партнерских односа са одабраним сегментима потрошача у циљу стварања супериорне вредности, како за њих тако и за саму компанију (Parvatiyar & N.Sheth, 2000).

Као најближе објашњен појам ЦРМ-а издвајамо дефиницију Kotlera, „отац модерног маркетинга“, за њега ЦРМ представља процес управљања детаљним информацијама о сваком појединачном клијенту и процес управљања местима додира са клијентима како би се повећала њихова лојалност (Kotler, 2000). ЦРМ је стратегија које се користи како би се што више података прикупило о клијентима (о њиховом понашању, потребама, захтевима који се добијају како интерно тако и екстерно) те да се створе одређена знања која ће се искористити или за привлачење нових клијената или/и за стварање веће лојалности постојећих клијената као дугорочни циљ сваке финансијске институције (Ćirić, 2010).

### **2.2. Улога и значај ЦРМ-а у пословању**

Улога ЦРМ-а у пословању је усклађивање нове стратегије приступа купцима и самом пословању банке тако што ће се креирати база података у којој ће се обрађивати подаци са крајњим циљем задовољења потреба клијената као и остваривања добити за саму финансијску институцију (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Стратегија ЦРМ-а ставља купца на прво место и све пословне активности усклађује и дефинише на

основу њихових потреба. Савремено тржиште иницира промене које се свode на увођење нових информатичких решења и технологија у пословање (Vojinović & Vojinović, 2011). Велики развој ових технологија је утицао да се промени пословање банака и да се данас више активности обавља преко интернета, рачунарских мрежа, телефона, чиме је омогућена директна веза између понуде и тражње (Vojinović & Vojinović, 2011). Имплементација ЦРМ-а значи нови приступ клијентима као и тоталну промену начина на који се приступа тржишту, начину обраћања клијентима као и промена размишљања запослених. Увођењем ЦРМ у пословање изискује неопходну обуку запослених за примену нове технологије и од њихове примене овог концепта пословања увелико зависи успех имплементације (Vojinović & Vojinović, 2011). Нова комуникација која је присутна на тржишту обухвата обострану везу између клијената и финансијских институција, обе стране прикупљају информације и употребљавају их за даље анализе и стратегије наступа на тржишту, а све у циљу остваривања дугорочне лојалности према клијенту, или у случају купца лојалности према банци (Ćirić, 2010).

Значај ЦРМ процеса у банкарском сектору је:

- Откривање елемената уз помоћ којих се изграђује успешан однос са купцем
- Развијање поверљивог односа са купцима
- Развој пословних веза које ће одговарати купцима
- Постављање питања како би се открило шта купци желе, које су њихове потребе
- Решавање проблема са жалбама купаца
- Вођење анализе о продаји и начину пружања подршке купцима (Cvijovic et al., 2017)

### 2.3. Компоненте ЦРМ-а

Пословна стратегија ЦРМ представља свеобухватан модел који се састоји од више компоненти које су међусобно повезане:

- Оперативни ЦРМ – Овај део ЦРМ-а прикупља, чува и класификује податке уз помоћ програма који служи за управљање односима са клијентима. Својствено за овај део ЦРМ-а је креирање профила купца на основу свих прикупљених података након чега се могу креирати одређене погодности, понуде које су персонализоване за сваког купца појединачно (Vojinović & Vojinović, 2011).
- Колаборативни ЦРМ – Део ЦРМ-а који врши комуникацију са клијентима преко различитих комуникационих канала као што су традиционални: маркетиншке кампање, комерцијални позиви, конференције, штампани медији, препоруке, постпродаја и модерних медија: SMS, Web, e-mail, друштвене мреже, итд. (Xu & Walton, 2005).
- Аналитички ЦРМ – Представља комбинацију колаборативног и оперативног, у ком се прикупљају подаци како интерно тако и екстерно (Vojinović & Vojinović, 2011). На основу прикупљених података врши се анализа о потребама и преференцијама клијената. Овај део ЦРМ је једини који није директно повезан са купцима него уз помоћ различитих извора (база) врши испитивања, и ствара одређене профиле купаца као јединствене продајне прилике за компанију (Xu & Walton, 2005).

## 3. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ЦРМ-А

Информационе технологије данас омогућавају да се ЦРМ примењује у различитим величинама система али да фокус мора остати на тржишту и на идентификовању вредности циљаних купаца како би им се што више приближили производи и услуге (Batičić, 2019). Колико детаљно ће се ЦРМ имплементирати у систем зависи од две ствари: колико смо жељни као банка да улажемо у однос са корисником и до којих детаља ће се користити технологија (Brodari, 2010).

Процес имплементације се састоји од више фаза:

- Фаза анализе и писања пројектне документације – Први корак јесте анализирање функционалних и техничких захтева клијента, након тога пролазак кроз све пословне процесе и кључне улоге које ће бити укључене у пројекат и потом стварање модела. Уз помоћ BPMN моделовања прави се модел који одговара пословању и стратегији коју банка жели на примени. Потребно је одредити ко су све корисници овог програма и на који начин приступају програму, добро постављен модел је 50% успешне интеграције.
- Фаза избора ЦРМ технологије – Након што се креирао пословни модел он се представља сектору развоја као и пројектним менаџерима у банци, затим се дефинише архитектура у којој ће се радити, дефинишу се питања у вези софтвера, сервера, безбедности информација, улога на пројекту, итд.
- Фаза креирања базе – Након што се одредила технологија у којој ће се ЦРМ развијати може се почети процес развоја свих везних табела и "библиотеке" за ЦРМ на основу чега се креира база.
- Успостављање програма – Када се одреди место где ће се програм налазити (сервер) и када се креира база могуће је даље успоставити рад програма. Потребно је креирати инфраструктуру за програм и омогућити долазак кориснику са одговарајућим правима (admin role) на програм.

- Успостављање релације са осталим постојећим програмима на систему – Углавном сваки ЦРМ је повезан са више програма као нпр. повезаност са програмима: Компанија, Корисници и запослени, Производи и услуге, Приходи и излазни рачуни, Ценовник, итд.. Неопходно је успоставити везу између већ постојећег система који већ банка користи и ЦРМ-а који се имплементира у пословање банке.
- Креирање дизајна – Након што се програм успостави потребно је креирати дизајн који ће бити што више кориснички оријентисан како би коришћење програма било једноставно.
- Подизање верзије за тестирање – Када се заврши дизајн програма потребно урадити тестирање, уколико све функционише могуће је подизање верзије на продукцију, на сервер банке.
- Подизање програма на live продукцију – Овом последњом фазом програм је спреман за коришћење од стране корисника банке.

## 4. ЦИЉЕВИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ЦРМ-А У БАНКАМА

Банкама је основни циљ, као понуђачима финансијских производа и услуга, да максимизирају свој профит и да повећају лојалност клијентима увођењем ЦРМ система. Клијенти очекују да добију повољније услуге у виду камате на кредите, бољи квалитет услуге, као и стицање поверења у банку (Свијовић et al., 2017). Присутност све веће конкуренције на тржишту и све веће флукуације клијената мора да се заустави како би банке дугорочно опстале на тржишту (Brodari, 2010). Увођење ЦРМ стратегије у банкарско пословање је од изузетне важности, банке наводе следеће циљеве које планирају да остваре применом ЦРМ-а:

- Одржавање лојалности купца
- Јединствена понуда за сваког клијента
- Упознавање потреба купца
- Остваривање веће вредности за појединачног купца
- Остваривање различитости у односу са конкуренцију
- Откривање профитабилних купаца
- Утицање на долазак нових купаца
- Смањење трошкова тако што се унапређује знање запослених који врше комуникација са клијентом
- Смањени су трошкови доласка нових купаца (Payne, 2012)

Пословне стратегије засноване на принципу ЦРМ-а полазе од коришћења базе података и мрежне инфраструктуре, а састоје се од великог броја међусобно повезаних учесника који обављају трансакције и пружају целокупну услугу крајњим купцима (Xu & Walton, 2005). На овај начин се поједностављује процес тако што се подаци о кориснику трансформишу у информације корисне за систем, затим се те информације трансформишу у маркетинг стратегију и стратегију управљања купцима. Знање које се прикупи о купцима шаље се на анализу и резултати се даље прослеђују топ менаџменту. На овај начин се повећава ефикасност и анализирају се само релевантна сазнања на основу који се сачињавају препоруке (Domazet, 2017). Коришћењем ЦРМ система могуће је спровођење акција које су усмерене на задржавање постојећих и привлачење нових корисника коришћењем информација у смеру продаје која одговара потребама различитих профила корисника са различитим преференцијама (Domazet, 2017). ЦРМ систем подразумева низ активности које је потребно обављати како би се спровела адекватна корисничка стратегија, фокусирање на идентификацију, приоритете и имплементацију нових пословних могућности окренутих ка кориснику које ће бити значајно за унапређење конкурентности, повећање продуктивности и као крајњи циљ повећање профитабилности (Domazet, 2017).

### 4.1. УНАПРЕЂЕЊЕ ОСТАЛИХ ПРОЦЕСА И МОДУЛА У БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ КРОЗ ЦРМ

ЦРМ као свеобухватни програм обухвата више модула: сектор продаје, подршке корисницима, маркетинг стратегије, анализе и креирање извештаја, испорука робе и услуга, примање корисничких захтева, итд. (Brodari, 2010). Банке које прецизно дефинишу продајни портфолио са производима и услугама који су креирани на основу информација о корисничкој профитабилности купца, коју ствара ЦРМ систем кроз базу података утицаће на максимално смањење ризика од погрешно донете пословне одлуке (Payne, 2012). Банке треба да јасно одреде стратегију према кориснику која ће одредити смернице за специфичне сегменте и тактике како би слање порука, ценовника, промоције и канала испуњавало корисничке вредности и како би крајњи пословни циљ био остварен. Резултат успешности имплементације ЦРМ система у пословање зависи од организационих фактора као што су: топ менаџмент, управљање људским ресурсима, функционалне интеграције и организационе структуре као и управљањем знањем зависи од организационе структуре (Petrović & Stojiljković, n.d.). Ово би значило следеће: само када су управљањем знањем, ЦРМ технологија и оријентација према купцу интегрисане и усвојене од стране целе организације, банка може да оствари успех у оквиру ЦРМ система које је тешко прекопирати и репродуковати и које омогућава конкурентску предност на тржишту (Petrović & Stojiljković, n.d.). Из овог разлога је веома битно да цео систем подржи интегрисање ЦРМ-а у пословање како би све везе у организацији биле усмерене према заједничком циљу, остваривање лојалности код купца.

Грађење базе података се врши кроз одређене фазе као што су одређивање места складиштења података, њихово преузимање из система, претварање података у стандардизован формат, приказивање податка и на крају анализирање истих (Petrović & Stojiljković, n.d.). База података о купцима ће помоћи банци да идентификују кључне и најбитније профитабилне купце као и да развије везу са потенцијалним купцима. Могуће је такође помоћу ових података израчунати колико ће се прихода генерисати од индивидуалних купаца и да се предвиде могућности за будуће пословне активности (Zineldin, 2005). Из овог разлога база података је узета као главни извор за остварење бенефита откривањем патерна у понашању купаца (Cvijovic et al., 2017).

## 5. ФУНКЦИОНАЛНОСТ ЦРМ-А

Имплементација ЦРМ система у банкарски сектор омогућава одређени сет функционалности који се може извршити кроз софтверски програм као што су:

- Чување података о разговору са клијентима - евиденција активности и потреба корисника и њихово категорисање, прате се планирани и остварени контакти преко различитих канала комуникације
- Сви прикупљени подаци о клијенту - сви подаци о кориснику се уписују
- Продајни процес - евиденција састанака, понуда, упита
- Процес испоруке робе и услуга - комуникација ван фирме преко web сервиса
- Корисничка подршка и позивни центар - интеграција према корисничком центру
- Писање и праћење реализације задатака - дефинисање workflow-а за решавање различитих категорија проблема
- Креирање јединствене базе знања - централно место систематизације знања и одговора на учестала питања о процесима, решавању проблема, итд.
- Анализа и извештавање о подацима - ЦРМ има низ предефинисаних извештаја као и могућност креирања специфичних извештаја за одређена пословања, што представља аналитички део ЦРМ-а
- Интеграција - импортовање података из других система у ЦРМ како би се анализа детаљније и свеобухватније извршила
- Управљање променама - потребно је дефинисати процедуре за управљање променама (прописани стандарди) (Brodari, 2010)

## 6. БЕНЕФИТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ЦРМ-А У БАНКАМА

Бенефити имплементације ЦРМ-а се најбоље могу видети кроз примере финансијских институција које су своје пословање побољшале на овај начин. Прву финансијску институцију које ћемо представити је Nationwide. Она је једна од водећих пружалаца финансијских услуга у Великој Британији, има више од 11 милиона чланова и имовину вредну преко 108 милијарди фунти (Raune, 2012). Тренутно је четврта по величини хипотекарни зајмодавац у Великој Британији и седма по величини институција које пружа услуге банкарства, штедње и позајмице (Raune, 2012). Њихова пословна стратегија је врло јасна, циљ је понудити широк спектар хипотека, штедње и других финансијских производа уз наплату својих услуга. Од 1996. године ова компанија је вратила преко 3,3 милијарде фунти својим члановима под најбољим каматним стопама и нижим трошковима (Raune, 2012). Nationwide има широку мрежу својих филијала, али допуњава своје услуге преко мобилних телефона, интернета, и других мобилних уређаја.

Проблем са којим се компанија Nationwide суочавала је 15.000 корисника у call центрима или филијалама широм Велике Британије којима је потребан брз и тачан приступ подацима о купцу. Било им је потребно ЦРМ решење како би могли да приступе подацима о купцу и такође да се они редовно ажурирају у реалном времену. ЦРМ решење је требало да обрађује преко 2 милиона трансакција дневно. Решење је морало да буде доступно и поуздано како би се испунила очекивања купаца у веома конкурентном тржишту. Компанија Unisys, глобална компанија за ИТ услуге, изабрана је да преузме овај пројекат обзиром да добро разуме пословање Nationwide и због свог искуства на тржишту финансијских услуга (Raune, 2012). На пројекту је учествовао тим од 60 људи, започет је био у јуну 2001. године, а пуштено решења на live продукцију је било у октобру 2002. године. ЦРМ систем им је пружио јединствен приказ профила и налога чланова, тако да запослени широм земље могу у реалном времену тачно да идентификују потребе купаца. База података детаљно описује претходне разговоре, што утиче на смањење времена проведеног у пружању помоћи купцу и осигурава да купац осећа више пажње за њихов лични захтев, што је изузетно у данашње време битно (Raune, 2012). Систем садржи податке о свих 11 милиона купаца, као што су односи са производима и сви детаљи о контактаној адреси.

Приликом развоја ЦРМ система пажња је посвећена и управљању променама и ангажовању запослених као битном ресурсу у компанији. Велики део буџета је издвојен за обуку и управљање променама како би запослени широм земље могли да прихвате заједничку визију компаније и да са њом учине одређене промене у процесу и понашању. Као резултат имплементације ЦРМ система је повећана продаја и профитабилност, као и низ других предности. Nationwide је смањио број слања летака својим члановима за трећину чиме су уштедели доста новца и времена. Michael Humphreys, директор за ЦРМ, објашњава да „ЦРМ пројекат је усклађен са вредностима Nationwide, широм земље је остварен високи ниво задовољства купаца (Raune, 2012). Разлог за овакве резултате је управо ЦРМ пројекат који је успео да оствари јасну комуникацију на свим

нивоима у целој организацији. Nationwide широм земље ставља велики нагласак на прикупљање, анализу и деловање на повратне информације о купцу и запосленима. Сваког дана у овој компанији настане преко 2 милиона трансакције које се одвијају у више од 600 филијала и електронских канала (Рауне, 2012).

Nationwide је после имплементације ЦРМ система у своје пословање добио разне награде за своје пословање као организација које је ангажовање својих запослених ставила у средиште посла као и да испоручивање вредности за своје чланове чини усмереним према њиховим жељама. Уз ЦРМ систем флукуације особља су се свеле на минимум. Прикупљање података и анализа профила купаца омогућиће идентификацију значајних догађаја у животном циклусу члана што ће даље омогућити изградњу модела потреба купаца (Рауне, 2012).

На примеру Nationwide можемо видети да доста предности које доноси имплементације ЦРМ система у пословање. На основу истраживања које је спроведено у 2006. години у ЕУ се потврдило да компаније које нису примениле ЦРМ у просеку губе 50% својих купаца сваких пет година, 65% свих изгубљених купаца одлази због лоших услуга и комуникације, док су трошкови привлачења нових купаца пет пута већи од трошкова задржавања постојећих (Ћирић, 2010). Компаније које су примениле ЦРМ концепт имају раст око 60% бржи од конкуренције које нису развиле ЦРМ, шире тржиште за 6% годишње, наплаћују 10% више за своје производе, остварују повраћај улагања (РОИ) од 12%, а повећање лојалности купаца од 5% може да резултира повећањем профитабилности са 25% - 35% (Ћирић, 2010).

Према Swift банци, банке могу да имају много користи од управљања односима са клијентима ова банка наводи следеће користи: веће задржавање и лојалност купаца, повећана профитабилност купаца, процена профитабилности купаца, смањени трошкови продаје, нижи трошкови регрутовања купаца и није више потребно регрутовати толико купаца да би се сачувао сталан обим посла (Ћирић, 2010). Swift банка тврди да ће банке паметним коришћењем података о купцима пружити оно што клијенту треба, створити дугорочне купце што мање коштају услугу, а односи са њима не захтевају пуно ресурса (Ћирић, 2010). Банка сматра да би податке о купцима требало трансформисати у знање и затим то знање користити за изградњу односа како би се створила лојалност и остварио профит. Thompson је открио у свом ЦРМ истраживању са више од 1000 ЦРМ пројеката и иницијатива да су четири најбоље очекиване користи од ЦРМ-а повећање лојалности купаца, стицање конкурентске предности, повећање продаје и повећање профитабилности (Ћирић, 2010). Поред ове четири предности такође је набројено и повећање продуктивности и доношење извршних одлука и смањење трошкова. Подаци о Nordea банци потврђују претходно наведене предности. Nordea банка је највећа група за финансијске услуге у нордијском региону, она је једна од водећих светских финансијских институција за Интернет банкарства и е-трговине (Ћирић, 2010). Фокус банке је да се сконцентрише на стварање вредности за своје купце и акционаре, свој ЦРМ пројекат је почела 2001. године (Ћирић, 2010). Предности које је постигла су следеће: повећано задовољство купаца што је довело до лојалности купаца и самим тим веће профитабилности, уштеда и смањење трошкова, боља слика и бројне награде као што је најбоља приватна банка у Шведској 2004. године (Ћирић, 2010). Nordea банка је рангирана на 22. место и укупно је број један у нордијској регији, из овог разлога постоји толико аргумената који указују на то да се користи могу постићи уз добро спровођење управљања односима са купцима (Ћирић, 2010).

Краљевска банка Канаде почела је са прикупљањем података о клијентима још 1978. године, док је почетком деведесетих применила сегментацију клијента у својој бази података, тако што је поделила купце у три кластера профитабилности (Кнох et al., 2003). Након истраживања банка је почела примену ЦРМ стратегије тако што је омогућила клијентима персонализован асортиман производа. Како би претходно могла да постигне банка је измерила понуду клијената, управљање трошковима, одређивање цене и маркетиншке трошкове. Краљевска банка Канаде користи пет критеријума за анализу података о клијентима: приход, трошак, ризик (нето приход од камата), остали приходи (накнаде, провизије), директни трошкови (променљиви трошак), индиректни трошак (режијски трошак) и резервисање ризика (Кнох et al., 2003). Девет милиона клијената краљевске банке Канаде је сегментирано у различите сегменте и микросегменте како би развила свој циљ појединачног маркетинга за клијента (Кнох et al., 2003). Подаци о купцима омогућавају да банка пређе са процене тренутне вредности купца на потенцијалну вредност узимајући у обзир факторе као што су промене начина живота. Банка је препознала да „не постоји непрофитабилан купац“ и своју понуду производа прилагођава ономе што се обично сматра непрофитабилним купцем (Кнох et al., 2003).

Аустралијска банка Свети Ђорђе повећала је своју стопу конверзије хипотека са 33% на 51% прилагођавањем своје услуге тако што су направили да ниво куповине тако да одговара сваком купцу (Кнох et al., 2003). Користећи ЦРМ и базу података су категорисали купце у више група као што су: почетници, ентузијаста, разборити купци, инвеститори и индиферентне, а запослени у банци су прилагодили начин на који се односе према свакој групи клијената. На овај начин банка Свети Ђорђе је повећала свој профит и побољшала своје услуге према купцу (Кнох et al., 2003).

Грчка банка је показала да увођење ЦРМ система омогућава доступност услуге 24 часа, 7 дана у недељи са процентом успешности 92% (Рауне, 2012). На примеру ове банке могу се уочити многе користи од имплементације ЦРМ-а као што су: смањење трошкова (један добављач са дуготрајним односом), поједностављење (заједничка платформа за све банке смањила је потребу за интеграцијом, пружила је једну тачку контакта и смањила потребу за техничком подршком) и побољшање на оперативном нивоу (повећање способности запослених, смањење проблема одржавања и подршке због јединствене платформе) (Рауне, 2012). Грчка банка је уз помоћ ЦРМ система успела да купцима понуди банкарске услуге путем телефонског канала комуникације, многе пословне активности су пребачене на call центар, што је утицало на смањење оперативних

трошкова (трошак запослених у цалл центру је мањи него трошак запослених у филијалама)(Рауне, 2012). Запослени у филијалама су се на овај начин посветили пословима који су више специјализовани за персонализоване услуге клијената и то је утицало да банка повећа свој број клијената за 5% што је њихову инвестицију у ЦРМ систем учинило оправдано (Рауне, 2012).

Студија случаја у Европској банци је потврдила да ЦРМ системом банка може да се фокусира на профитабилне купце тако што врши сегментацију према понашању клијената. Информације о томе ко купује, шта купује су помогле банци да има приступ према клијенту, а не само приступ према производу. На овај начин је банка могла да задовољи потребе својих купаца, европска банка је пребацила већину својих запослених на call центар чиме је утицала на смањење трошкова и повећавање прихода банке (Рауне, 2012). Менаџер Европске банке каже следеће „ЦРМ решење нам је дало могућност да пребацимо преко 70 запослених са других послова на продају, јачајући на тај начин вероватноћу за даље повећање финансијских показатеља банке“ (Рауне, 2012). Време чекања се смањило са око 20 минута на мање од 2 минута, иако се обим телефонских позива повећао за око 40%, док се време разговора са call центром смањило за око 50% (Рауне, 2012). Банка сада има могућност да управља повећаним захтевима много ефикасније него што је то раније био случај и нема више потребу да запошљава доданих 7 људи као што је то био случај са старим системом (Рауне, 2012).

Иако по примерима банака и финансијских институција можемо да видимо одређене бенефите које оне наводе као предности за успешност примене ЦРМ-а у банкама не постоји јединствена дефиниција или формула. Успех једино може да се мери кроз остварење одређених пословних циљева као што су придобијање клијената, задржавање клијената, задовољство клијената, лојалност клијената, унапређење услуга, итд. (Ћирић, 2010). Имајући у виду наведене показатеље, разматрана је даља њихова повезаност. Након даље анализе задовољство клијената се најчешће истиче као први показатељ успеха управљања односима са клијентима (Ћирић, 2010). За будућа истраживања може бити занимљиво стварање модела који може да буде показатељ успеха имплементације система управљање односима са клијентима како би се тај модел могао применити у банкама и на тај начин обезбеди мерење успеха ЦРМ концепта на тржишту.

## ЗАКЉУЧАК

Суочени смо са динамичним и променљивим тржиштем, животни стандард се мења, темпо живота људи се мења, конкуренција на тржишту је велика. У оваквим околностима привлачење и задржавање сваког профитабилног купца је врло захтеван и тежак задатак. ЦРМ систем се показао као успешна стратегија која је примењена у бројним банкама, компанијама, институцијама широм света. У раду се помињу примери Nationwide компаније, Nordea банке, Краљевске банке Канаде, аустралијске банке свети Ђорђе, грчке банке као успешних примера побољшања свог пословања применом ЦРМ-а. Поред овог примера у раду су указане бројне користи које банке могу да постигну имплементацијом ЦРМ-а. Најважније предности су задовољство и лојалност клијената, што повлачи са собом већу профитабилност и конкурентност банке. Од изузетне је важности да се укаже свим члановима банке на важност овог приступа клијентима да се банке више оријентишу на примену система управљања односима са клијентима и на успешну имплементацију. Менаџери и запослени у банкама морају да буду свесни чињенице да само ако имају велику базу профитабилних клијената могу дугорочно да преживе (Ћирић, 2010). Увођење технологије и софтвера у банкарство утиче на смањење броја запослених који раде са физичким лицима него се све више пословање пребацује преко мобилних уређаја што утиче на промену комуникације са клијентом и зато је неопходно да се изврши обука запослени који врше комуникацију са клијентима (Војиновић & Војиновић, 2011). Квалитет запослених ће одредити успех банке у раду са клијентима и изградњу дугорочних односа са корисницима.

Однос банке према клијентима мора да се мења како би се изградило поверење и квалитет односа у дугорочном плану. Клијенти желе лични однос са банкарком који разуме њихове преференције, потребе и жеље. Из овог разлога управљање односима са клијентима има данас значајно место у дугорочним стратегијама банке.

Маја Angelou је једном рекла: “Људи ће заборавити шта си рекао, људи ће заборавити шта си урадио, али никада неће заборавити како си учинио да се осећају” (Ћирић, 2010). Банке треба да открију који су емоционални окидачи који утичу на доношење одлука код купца и да учине да се купци осећају добро након куповине производа или услуге (Ћирић, 2010). Помоћу ЦРМ система банкама се омогућава да идентификују коју стратегију треба да примене у пословању како би увећали продају и постигли лојалност својих клијената.

## РЕФЕРЕНЦЕ

Anderson, K., Kerr, C.: Customer Relationship Management, McGraw-Hill, 2002.

Batinić, P. (2019). Big Data Crm Implementation Implementacija Velikih Vrsta Podataka U Crm 1 Uvod 2 Pojam I Značenje Velikih Količina Podataka. 2(1), 217–226.

Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571–583. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.07.009>



- Brodari, A. (2010). Faze implementacije i funkcionalnosti CRM-a. 102–105.
- Čirić, M. (2010). Banks in Serbia need to improve their customer relationship management. 100–109.
- Cvijovic, J., Kostic-Stankovic, M., & Reljic, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Industrija*, 45(3), 151–165. <https://doi.org/10.5937/industrija45-15975>
- Domazet, I. (2017). P O G L A V L J E 1 UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., & Ryals, L. (2003). Customer Relationship Management: Perspectives from the Marketplace. *Butterworth-Heinemann*, 60(1), 147–173.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Parvatiyar, A., & N.Sheth, J. (2000). Conceptual framework of customer relationship management. *Encyclopedia of Volcanoes.*, 30322(1995), 662.
- Payne, A. (2012). Handbook of CRM. In *Handbook of CRM*. <https://doi.org/10.4324/9780080476933>
- Petrović, M., & Stojiljković, A. (n.d.). MOGUĆNOST UPRAVLJANJA ZNANJEM POMOĆU SENTIMENT ANALIZE THE POSSIBILITY OF MANAGING KNOWLEDGE VIA SENTIMENT ANALYSIS.
- Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (2009). Data Mining Techniques in CRM. In *Intelligence*.
- Vojinović, Ž., & Vojinović, D. (2011). Konkurentske prednosti upotrebe crm metoda u odnosu sa klijentima. 146–162.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management and Data Systems*, 105(7), 955–971. <https://doi.org/10.1108/02635570510616139>
- Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *TQM Magazine*, 17(4), 329–344. <https://doi.org/10.1108/09544780310487749>
- Wade, M. (2015). Digital business transformation. *Global Center for Digital Business Transformation*, June, 1–9. <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>