

**PRIMJENA CRM-a U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETA
BANKARSKIH USLUGA**

**CRM APPLICATION IN FUNCTION TO ADVANCE THE QUALITY
OF BANKS SERVICES**

mr.sc. Ermina Smajlović, viši asistent
dr.sc. Bahrija Umihanić, docent
University of Tuzla, Faculty of Economics
Univerzitetska 8, 75000 Tuzla, Bosnia and Herzegovina

REZIME

CRM, kao koncept orijentisan na klijenta, predstavlja novinu u sistemu unapređenja kvaliteta. Koncept CRM u bankama razvijenih zemalja, doživio je ekspanziju svoje primjene početkom ovog vijeka. Nedovršena konceptualizacija ovog novog načina upravljanja kvalitetom usluga, uzrok je njegove nedovoljne i/ili neodgovarajuće primjene u praksi. Međutim, temeljni doprinos profitabilnosti ovog koncepta, koji se ogleda u integraciji i optimizaciji svih procesa usluživanja banaka, kako bi se kreirala dodatna vrijednost za klijente, a samim time izgradili dugoročni poslovni odnosi sa istim, ukazuju na potrebu za njegovom povećanom primjenom. U našem radu, prezentiraćemo temeljna dostignuća ovog koncepta, rezultate njegove (ne) primjene u bosansko-hercegovačkim bankama, te ukazati na mogućnosti njegovog doprinosa unapređenju kvaliteta bankarskih usluga.

Ključne riječi: CRM, kvalitet usluga, menadžment, lojalnost klijenata, donošenje odluka

ABSTRACT

CRM, as a concept orientated to the customer, presents a new item in quality advancement system. Concept CRM in banks developed countries experienced an expansion of its application at the beginning of the new century. Unfinished conceptualization of this new type of management services quality is the reason of its insufficient and/or unsatisfactory application in practice. However, main contribution to the profitability of this concept, which is reflected in the integration and optimization of all processes of bank's services, to create a greater value for costumers and to build a long-term business relationship, shows us the need for its usage more often. In our work, we will present the basic accomplishments of this concept, results of its (un) application in banks of Bosnian and Herzegovina, and point out the possibility of its contribution to advance the quality of banks services.

Key words: CRM, services quality, management, customer loyalty, decisions making

1. UVOD

Zadnjih godina se mogu uočiti značajne promjene u ponašanju klijenata pri kupovini bankarskih usluga. Klijenti su sve bolje informisani o kvalitetu i cijeni uslužnih programa banaka, te su sve više skloni da prekinu poslovanje sa svojom bankom, ako njihovi zahtjevi ne budu zadovoljeni na odgovarajući način. Ovakva promjena ponašanja klijenata, koja se može primjetiti i na bosansko-hercegovačkom bankarskom tržištu, uzrokovana je između

ostalog i uslovima snažne konkurencije, koja se javila kao posljedica deregulacije i globalizacije.

Kako bi spriječile fluktaciju klijenata i privukle nove, banke u BiH trebaju pratiti trend poslovanja banaka razvijenih zemalja. Naime, fokus bankarskog poslovanja se u zadnjih deset godina sve više pomjera od masovnog marketinga ka razvoju dugoročnih individualnih odnosa sa profitabilnim klijentima.

2. RAZVOJ KONCEPTA CRM-a I ZNAČAJ NJEGOVE PRIMJENE U BANKAMA

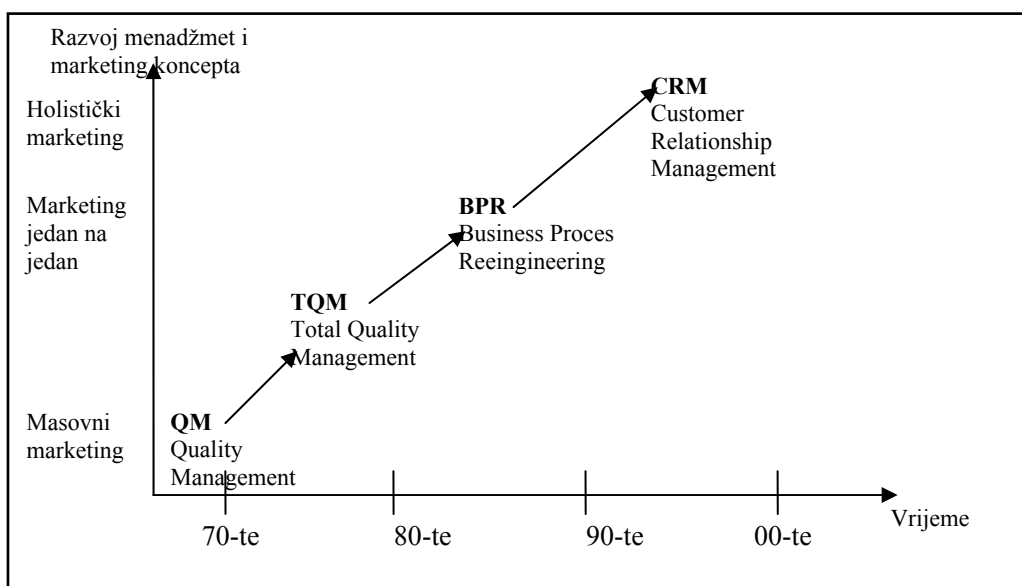
U literaturi koja tretira problematiku CRM-a mogu se naći različiti pristupi definisanju ovog fenomena. Kotler i Keller [4] pod menadžmentom odnosa sa klijentima podrazumjevaju proces upravljanja detaljnim informacijama sa klijentima i pažljivo upravljanje sa svim «dodirnim tačkama» sa klijentima radi maksimizacije njihove lojalnosti. Detaljniju definiciju CRM-a dalo je Njemačko udruženje direktnog marketinga (DDV) [6] na osnovu koje CRM zahtjeva kontinuiranu primjenu kako bi preduzeće postalo lider. CRM integrira i optimizira sve procese koji se odnose na klijente u oblastima marketinga, distribucije, usluživanju klijenata, te istraživanju i razvoju. Ovo se odvija na osnovu baze podataka sa odgovarajućim softverom za analizu tržišta, kao i unaprijed definisanog prodajnog procesa. Pri tome je cilj CRM izgradnja dodatne vrijednosti za klijente i ponuđače u okviru poslovnih odnosa.

Analizirajući definicije CRM-a možemo zauzeti stav da CRM predstavlja poslovnu strategiju banaka, koja podrazumijeva aktivan pristup klijentima i njihovim potrebama, kreiranje marketing programa koji u potpunosti odgovara njihovim zahtjevima, čime se stvaraju dodatne vrijednosti za klijente, izgrađuju dugoročni odnosi sa njima, te postiže konkurentna prednost na tržištu¹.

Razvoj i primjena koncepta CRM-a u bankama je novijeg datuma. Izučavajući literaturu iz oblasti menadžmenta koja tretira problematiku poboljšanja konkurentnosti na tržištu možemo primjetiti da su se prvobitna rješenja u 70-tim godima ogledala u primjeni Quality Management-a (QM), u 80-tim se dalje razvijala u Total Quality Management (TQM), a početkom 90-tih godina se razvija Business Process Reengineering (BPR). Inkorporiranje orijentacije ka klijentima, te unapređenje procesa poslovanja, u menadžment koncept, kako bi se izgradila lojalnost klijenata, dovela je do razvoja Customer Relationship Management-a (CRM) krajem 90-tih godina. Paralelno se koncept marketinga razvijao od masovnog marketinga, preko marketinga jedan na jedan, do holističkog marketinga². Uporedni razvoj koncepta marketing menadžmenta i koncepta unaprijeđenja kvaliteta prikazan je na slici 1.

¹ Uspješnost poslovanja banaka se zasniva na jednoj od tri osnovne strategije: operacionalna superiornost, vodstvo proizvoda, te bliskost sa klijentima. Operacionalna superiornost obično se zasniva na produktivnosti i veličini organizacije, što se dalje odražava na beneficije klijentima. Ova strategiju primjenjuju najveće finansijske institucije. Diferenciranje kroz vodstvo proizvoda (inovativnost usluga) je teško postići, jer se na finansijskim tržištima nude iste/slične vrste usluga. Bliskost sa klijentima stoga predstavlja primarnu konkurentsku prednost za većinu finansijskih institucija [3].

² Koncept holističkog marketinga javlja se početkom dvadeset prvog vijeka, kao posljedica brojnih i ubrzanih promjena u marketing okruženju. Polazeći od stava da je u marketingu sve značajno, te da se treba uvažiti širina i međuzavisnost efekata, holistički marketing obuhvata: marketing odnosa, integrisani marketing, interni marketing i društveno odgovorni marketing.



Slika 1. Uporedni razvoj koncepta marketing menadžmenta i koncepta unaprjeđenja kvaliteta

CRM je usmjeren na potrebe i želje klijenata, a ne na uslugu *per se*. Stoga je za realizaciju ove strategije nužno promijeniti dosadašnji način poslovanja banaka, odnosno izvršiti reorganizaciju poslovnih procesa. Osim toga, uspješna primjena CRM-a zahtjeva primjenu odgovarajućih informacionih tehnologija i softverskih rješenja, prilagođenih specifičnostima bankarskog procesa usluživanja klijenata. Značaj primjene marketinga odnosa u bankarskom marketingu ogleda se u specifičnosti uslužnog programa banaka, gdje je povjerenje klijenata od izuzetnog značaja za donošenje odluke o poslovanju sa određenom bankom.³ Osim toga se profitabilnost poslovanja sa klijentima postiže tek nakon cca dvije godine poslovanja [7]. Odnos masovnog bankarskog marketinga i marketinga odnosa prikazujemo u Tabeli 1.⁴

Tabela 1. Masovni bankarski marketing vs. bankarski marketing odnosa

MASOVNI BANKARSKI MARKETING	BANKARSKI MARKETING ODNOSA
Prosječan klijent	Pojedinačni klijent
Anonimnost klijenta	Jasno određen profil klijenta
Standardni paketi usluga	Paket usluga prilagođen potrebama klijenta
Masovna distribucija	Individualizirana distribucija
Masovna promocija	Individualizirani podsticaji
Jednosmjerna poruka	Integrisane komunikacije
Udio na tržištu	Udio klijenata
Svi klijenti	Profitabilni klijenti
Privlačenje novih klijenata	Zadržavanje postojećih klijenata

Primjena marketinga odnosa u bankama zahtjeva utvđivanje jasnog profila pojedinačnog klijenta i njegovih potreba, te kreiranje takvog bankarskog marketing programa, koji će u potpunosti odgovarati njegovim željama i potrebama. Pri tome je jedan od osnovnih preduslova izgradnje dugoročnih odnosa sa klijentima, predviđanje njihovih budućih potreba

³ Naime, ustanovljeno je da 85% troškova zaposlenih, opreme, pa i marketinga, nastaje usluživanjem 15% klijenata sa najmanjim iznosom depozita, jer upravo njihovi računi imaju najveći broj transakcija. Zbog toga banke nastoje naplaćivati svaku transakciju, pa se čak pokušavaju riješiti neprofitabilnih računa, uvodeći diskriminacione cijene. Istovremeno razvijaju kvalitetne usluge za preferirane klijente. Efekat *Parettovog zakona* može se primjetiti i na prihodima, pa tako 20% klijenata (ili usluga) donosi 80% ukupnog prihoda [10].

⁴ Tabela urađena po uzoru na [4].

za bankarskih uslugama⁵. Na ovaj način banke mogu da steknu «oduševljene korisnike» usluga, što i jeste osnovni preduslov izgradnje lojalnosti klijenata.

Individualan pristup potrebama klijenata zahtjeva formiranje takve baze podataka, koja će pored osnovnih demografskih podataka o klijentima sadržavati i podatke o vrsti korištenih usluga i broju transakcija, te profitabilnosti određenog klijenta. Banke su ovdje u značajnoj prednosti u odnosu na ostale grane industrije. Naime, banke pri sklapanju ugovora sa klijentima dolaze do osnovnih podataka kao što su: datum i mjesto rođenja, mjesto prebivališta i zaposlenja, nivo obrazovanja i radna pozicija, porodični status i sl. Osim toga klijenti svoje novčane transakcije (uplata ličnog dohotka, plaćanje računa i sl.) uglavnom vrše u bankama, što omogućava detaljan uvid u vrstu i količinu novčanih transakcija preko određenog računa, a samim time i u njihovu profitabilnost⁶.

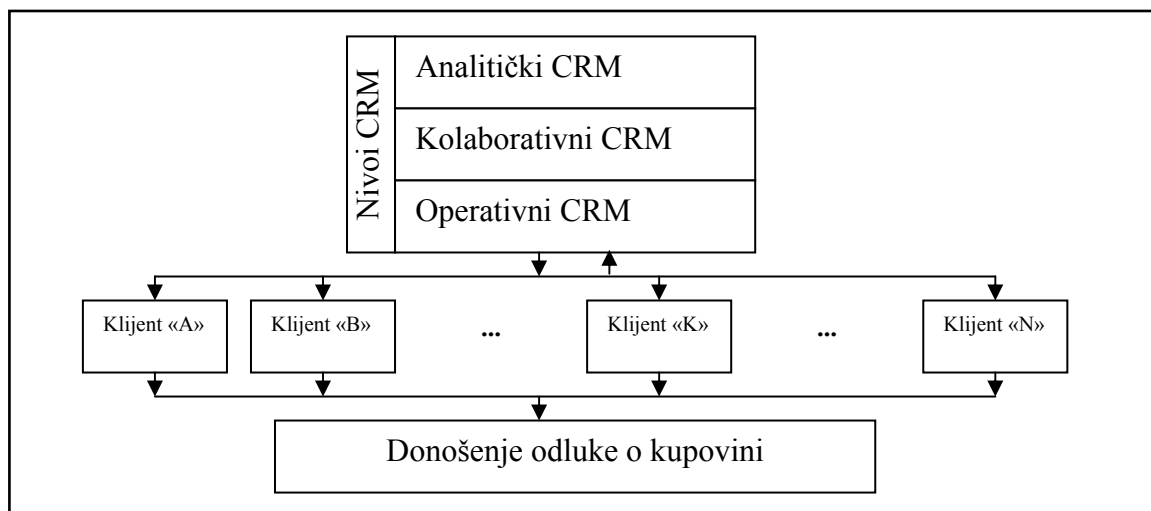
3. PRIMJENA INTEGRATIVNOG KONCEPTA CRM-a DOVODI DO KONTINUIRANOG UNAPRJEĐENJA KVALITETA BANKARSKIH USLUGA

Uspješna implementacija CRM-a u poslovanje banaka zahtijeva usklađivanje i povezivanje njegova tri nivoa: analitičkog, kolaborativnog i operativnog. Analitički CRM omogućava prikupljanje, skladištenje, analizu i interpretaciju podataka o klijentima, kako bi se odredio jasan profil klijenata. Ovdje je potrebno naglasiti značaj kvaliteta, a ne kvantiteta podataka o klijentu. Za banke su, na primjer, značajni sljedeći podaci: koje usluge klijent koristi i kolika je njihova vrijednost, da li klijent koristi usluge konkurentske banke, koliko su česte njegove transakcije, poznavanje privatnih i poslovnih događaja kao što su vjenčanje, rođenje djece, unapređenje ili gubitak posla, lični interesi klijenta i slično. Kolaborativni CRM obuhvata i sinhronizira sve komunikacijske kanale (telefon, mobilni, faks, e-mail, Internet) koji omogućavaju direktnu interakciju sa klijentima. Na ovaj način banke mogu efikasno raspolagati sa potpunim i validnim informacijama o klijentima. Operativni CRM predstavlja direktnu komunikaciju klijenata u poslovnicama sa osobljem banaka. Ovdje dolazi do izražaja značaj baze podataka o klijentu, koja omogućava kreiranje uslužnog programa prilagođenu njegovim potrebama i zahtjevima. Na osnovu baze podataka, te uspostavljenog profila klijenata, dobivenih primjenom analitičkog CRM-a banke mogu da odrede uslužni program koji odgovara zahtjevima klijenta. Dodatne informacije o interesima klijenta dobivaju se putem kolaborativnog CRM-a, koji kroz direktnu interakciju sa klijentima dolazi do podataka o aktuelnom interesu za usluge banaka. Na osnovu ovih informacija banka pristupa aktivnoj prodaji, odnosno nudi klijentu paket usluga prilagođen njegovim individualnim potrebama. Slika 2. prikazuje utjecaj primjene CRM-a na donošenje odluke o kupovini usluge. Inače, proces odlučivanja u užem smislu obuhvata dvije faze, pripremu i donošenje odluke. U fazi pripreme odluke klijent se upoznaje sa problemom, prikuplja informacije iz raspoloživih izvora, određuje prioritete, definira alterantive, kreira model, te primjenom odgovarajuće tehnike vrši konačan izbor alterantive, odnosno donosi

⁵ Koncept životnog ciklusa porodice polazi od toga da svaka porodica prolazi kroz šest faza: samci, mlade porodice bez djece, mlade porodice sa djecom do šest godina, mlade porodice sa djecom starijom od šest godina, starije porodice sa ovisnom djecom, starije porodice bez djece, starije jednočlane porodice [5]. Navedena klasifikacija životnog ciklusa porodice nam ukazuje na različitost vrsta i inteziteta potreba za uslugama banaka u određenim fazama ciklusa. Tako ,na primjer, mladi zaposleni samci imaju potrebu za tekućim računom i auto kreditom; mladi bračni parovi bez djece ili sa malom djecom obično su zainteresovani za rješavanje stambenog problema, te trebaju stambene kredite itd.

⁶ Ovdje je potrebno naglasti da izračunavanje profitabilnosti klijenata na osnovu trenutnih podataka o transakcijama i eventualno na osnovu prošlih kupovina, predstavlja samo dio mozaika. Ukoliko banke žele posmatrati vrijednost klijenata sa strateškog aspekta, trebaju voditi računa o dugoročnoj vrijednosti, odnosno projekciji vrijednosti klijenata u dužem vremenskom periodu. Naime, trenutna situacija ne predstavlja garanciju da će se klijent i u budućnosti tako ponašati. Klijenti koji trenutno doprinose u istom obimu profitu banaka, mogu imati različiti profitni potencijal u budućnosti [prilagođeno iz 11].

odluku o izboru banke. Banka u ovom procesu ima aktivnu ulogu u smislu servisiranja potrebnih informacija i prilagođavanja informacija zahtjevima klijenta na temelju kojih klijenti donose odluku o kupovini bankarskih usluga.



Slika 2. Donošenje odluke o kupovini pod utjecajem primjene CRM-a

Primjena integralnog koncepta CRM-a treba osigurati lojalnost kupaca koja će se ogledati u ponovnim kupovinama. Zbog toga bi bilo važno zadovoljstvo klijenata promatrati kroz sljedeće kvalitativne indikatore pružanja bankarskih usluga: usmjeravanje na individualne potrebe klijenata, razumljiva argumentacija osoblja, pružanje dodatnih informacija klijentima, način ophođenja prema klijentima u toku pružanja usluge, brzina obrade zahtjeva, izmjena pojedinih dijelova usluge na zahtjev klijenta itd.

4. DOSADAŠNJA ISKUSTVA PRIMJENE CRM-a U BANKAMA

Pored visokih novčanih ulaganja u informacione tehnologije, odgovarajući softver i obuku osoblja, potrebno je jasno definisati ciljeve, te utvrditi postojeće finansijske i ljudske resurse⁷. Neki od ciljeva, koje banke nastoje realizirati primjenom CRM-a su [8]: zadržavanje vjernosti klijenata, osobni servis klijenata, bolje poznavanje klijenata, diferenciranje od konkurencije, identifikacija profitabilnih klijenata, povećanje profitabilnosti pojedinačnog klijenta, privlačenje novih klijenata, snižavanje troškova unapređenjem servisa klijenata, snižavanje troškova privlačenja novih klijenata.

Umrežavanje dijelova CRM-a omogućava realizaciju postavljenih ciljeva banaka. Međutim, činjenica da primjena CRM-a zahtjeva uvođenje novih hardverskih i softverskih sistema utiče na često zanemarivanje drugih bitnih komponenti za realizaciju projekta. Tako se često zapostavlja potrebna motivacija i obuka osoblja ili reorganizacija poslovnih procesa. Analizirajući ove probleme Reichardt [6] ističe da uspješna primjena CRM-a zavisi od sljedećih elemenata: razvoj strategije usmjerene klijentima, sveobuhvatne analize zadovoljstva i lojalnosti klijenata, izgradnje i upravljanja programom lojalnosti klijenata, iniciranja one-to-one marketing dijaloga i kontinuiranog učenja iz odnosa sa klijentima. Osnovne pretpostavke su postojanje organizacijske kulture usmjerene na klijente i odgovarajuće informaciono-tehnolojske infrastrukture za čuvanje, odabir, raspolaganje i korištenje podataka prikupljenih kroz kontakt sa klijentima.

⁷ S tim u vezi se za ovaj projekat u bankarskoj praksi uglavnom dovodi eksterno savjetodavno preduzeće, koje ima odgovarajuće iskustvo u implementaciji CRM-a [2].

Polazeći od teorijskih pretpostavki nužnih elemenata za uspješnu implementaciju i sprovođenje CRM-a u bankarskom poslovanju, smatramo da je nužno analizirati uspješnost njegove realizacije u praksi. Sudeći po izvještaju Datamonitora [1] dvije trećine banaka na svijetu nema bazu podataka o klijentima, koja predstavlja jednu od osnovnih pretpostavki primjene CRM-a. Daljom analizom podataka sa istog izvora može se ustanoviti da 94% banaka širom svijeta svoj kontakt sa klijentima ne koristi za aktivnu prodaju paketa usluga. Banke svoje kontakte sa klijentima putem telefona i Interneta, još uvijek uglavnom smatraju dodatnim servisom klijenata, zanemarujući pri tome njihove prodajne mogućnosti. Slične izvještaje možemo naći i u drugim izvorima. Tako na primjer Wiedemann [12], pozivajući se na rezultate studije European Financial Management & Marketing Association, tvrdi da više od jedne trećine velikih privatnih banaka u Evropi, Srednjom Istoku i Africi, nije u stanju da realizuje svoje strateške ciljeve CRM-a, zbog nedovoljno fleksibilnih informacionih tehnologija.

5. ZAKLJUČAK

Ovisnost koncepta CRM-a od informaciono-tehnološke infrastrukture, predstavlja razlog njegove nedovoljne primjene u bankama na području BiH. Naime, rezultati istraživanja poslovanja banaka na području Tuzlanskog kantona [9] pokazuju da banke uopšte ne koriste mogućnost interaktivnog komuniciranja putem Interneta ili telefona sa klijentima. Dalja analiza podataka nam pokazuje da svi ispitanici posluju sa dvije ili više banaka, te da je 39% poslovnih klijenata promijenilo svoju glavnu banku. Kao osnovni razlozi prekida poslovanja sa svojom glavnom bankom navođeni su odnos prema klijentima 24%, odnosno nepoštovanje stalnih klijenata i nedovoljna profesionalnost osoblja, te složenost procedura i dužina čekanja na obradu zahtjeva 18%. Iako rezultati dobiveni ispitivanjem poslovnih klijenata i menadžera filijala/poslovnica banaka na TK, zbog veličine uzorka nisu reprezentativni za cjelokupni bankarski sektor u BiH, svakako su značajan pokazatelj nedovoljne usmjerenosti banaka na potrebe i zahtjeve klijenata. Stoga bi banke trebale pristupiti primjeni CRM-a, kako bi smanjile ovako visok nivo fluktuacije klijenata.

6. LITERATURA

- [1] Banken versagen beim CRM, Datamonitor studie, www.cio.de, septembar, 2006.
- [2] Benkendorf M., Janke B.: CRM im Banken: Aufzeigen von Grundstrukturen und Entwicklung eines CRM-adäquaten Organisationsmodells, september, 2004., www.wiso.uni-hamburg.de, novembar, 2006.
- [3] Kilmer S.: CRM Reality Check, www.crm2day.com, decembar, 2006.
- [4] Kotler Ph., Keller K.L.: Marketing menadžment, data status, Beograd, 2006.
- [5] Milanović R.: Osnovi marketinga, Svjetlost, Sarajevo, 1985.
- [6] Reichardt C.: One-to-One-Marketing im Internet: Erfolgreiche E-Strategien für Finanzdienstleister, Gabler, Wiesbaden, 2002.
- [7] Salmen S.M.: Electronic Relationship Marketing im Bankgeschäft: Individualisierte Kundenbeziehungen – Schlüssel zum Private Internet Banking, Gabler, Wiesbaden, 2003.
- [8] Sexauer H.J, Reimann E.: Warum Finanzdienstleister enorm in CRM investieren und dennoch nur Stückwerk produzieren, www.wiwi.uni-frankfurt.de, decembar, 2006.
- [9] Smajlović E.: Istraživanje karakteristika poslovnog imidža banaka u funkciji marketing odlučivanja, magistarski rad, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 2006.
- [10] Tomašević-Lišanin M.: Bankarski marketing, Informator, Zagreb, 1997.
- [11] Veljković S.: Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
- [12] Wiedemann R.: Effektive Vertriebssteuerung ist weit mehr als CRM, geldinstitute, mai, 2005.