

# UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KORISNICIMA BANKARSKIH USLUGA

Vujnović-Gligorić Bogdana<sup>1</sup>

**Rezime:** *Marketing, kao poslovna filozofija, je usmjeren na potrošače sa ciljem zadovoljavanja njihovih potreba. Savremeno potrošačko društvo zahtijeva temeljnu analizu odnosa marketinga i potrošača, odnosno marketinga i korisnika usluge (klijenta). Efikasan marketing mora imati pozitivno dejstvo na klijente u svrhu njihovog animiranja i dovođenja u zavisnost o proizvodu/usluzi. Time se stvara jedan začarani krug u sferi današnjeg materijalističkog, potrošačkog društva. Promjenljiv ukus i preferencije klijenata zahtijevaju stalno prilagođavanje poslovanja tim promjenama kroz adekvatne odgovore.*

*U radu će se analizirati fleksibilnost finansijskih institucija prilikom pružanja usluga, odnosno sposobnost ispunjavanja potreba klijenata na inovativan i kreativan način. Shodno potrebama klijenata razvile su se i određene strategije marketinga, a u radu će se pokušati utvrditi da li jedna od tih strategija, tj. strategija upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga, povećava zadovoljstvo klijenata i korisnost za banku.*

**Ključne riječi:** *marketing, CMR strategija, profit, baza klijenata*

## UVOD

*Marketing je nastao kao izraz stalne težnje da se unaprijed spoznaju želje kupaca i da im se na adekvatan način izade u susret [Mibailović,2003:5]. Primjena marketinga je ključni faktor poslovne uspješnosti svake organizacije. Da bi osigurale uspješnost, banke moraju ponuditi mnogo više od proizvoda, kao npr. povjerenje, sigurnost, brend, njegovanje trajne saradnje sa klijentom i sl. Banke moraju razviti dobru komunikaciju sa svojim sadašnjim i potencijalnim klijentima, kao i sa drugim dijelovima javnosti. Time se svaka banka neminovno javlja u ulozi komunikatora i promotera. Oštra*

<sup>1</sup> Docent, doktor ekonomskih nauka, Panevropski Univerzitet "Apeiron" Banja Luka, bogdana\_vujnovic@yahoo.com

konkurencija na bankarskom tržištu zahtijeva od banaka da nude svoje usluge putem kreativnih poruka informativnog i podsticajnog sadržaja. Komuniciranje postaje ključni dio ukupnog marketing programa banke i jedan od glavnih faktora uspjeha. Marketing komuniciranje je interaktivni dijalog između banaka i njihovih klijenata koji se odvija, kako tokom predprodajne i prodajne faze, tako i u postprodajnoj fazi. Cilj takve komunikacije je uspostavljanje trajnijih odnosa razmjenjane. Uz pomoć marketing komuniciranja primaoci koriste poruke za otklanjanje ili smanjenje neizvjesnosti kod odlučivanja o kupovini/korištenju usluge, kao i za preduzimanje određenih akcija. U tržišnoj ekonomiji potrošači su navikli da očekuju informacije, koje mogu koristiti u procesu donošenja odluke o kupovini. A da bi se mogla uspostaviti adekvatna komunikacija sa svakim pojedinačnim klijentom potrebno je formirati bazu podataka. Baza, koja odražava opšte karakteristike klijenta i njegove poslovne transakcije i komunikacije sa bankom, treba da posluži kao dobra podloga za usmjeravanje bankarskih usluga. Nudjenje usluga, shodno potrebama, će uticati na pridobijanje klijentove lojalnosti. Lojalan klijent postaje dio banke i kroz zajedničku saradnju sa bankom doprinosi poboljšanju kvaliteta usluga uz istovremeno sticanje maksimalne koristi za sebe, dok banka ostvaruje ciljanu profitabilnost na duži rok.

## **KVALITET BANKARSKIH USLUGA**

Kvalitet usluga u bankarstvu se često poistovjećuje sa luksuzom. Klijenti imaju različita očekivanja u velikim i malim bankama. Njihova očekivanja su različita u tradicionalnoj banci i virtuelnoj banci. Shodno tome, kvalitet u bankarstvu podrazumijeva, prevashodno, ispunjenje zahtijeva i očekivanja klijenata.

Bankarske usluge podrazumijevaju mnoštvo različitih usluga i složenost odvijanja poslovnih procesa u prostorima nastajanja.

Bankarsku uslugu karakteriše:

- ljudski potencijal (zaposleni) ima ključnu ulogu u pružanju usluge,
- korisnik je sudionik u pružanju usluge,
- kvalitet usluge je subjektivna kategorija (zapažanja i ocjene klijenata),
- usljed interakcije (između davaoca i primaoca usluge) nastala greška se lako uočava i smatra se vrlo ozbiljnom,
- ocjena kvaliteta je otežana zbog neopipljivosti usluge.

Obzirom da je usluga lišena fizičkih obilježja (rezultat je duha i iskustva), ona

se nakon pružanja premješta u memoriju korisnika. Usluga mora biti kvalitetna tako da dugo ostane zapisana u memoriji korisnika. Klijent mora biti zadovoljan i glavnom i sporednom uslugom, ali i svim onim što prezentuje uslugu (ponašanje osoblja, ljubaznost, usmjerenost ka klijentu, uređenje prostora banke, itd.): Korisnost usluga se vidi u svim fazama nastajanja i izvršenja usluga. Najbolju uslugu može obezvrijediti neki detalj (čekanje na šalteru, nedostatak parking, neljubaznost osoblja i sl.). Kod klijenta se “stvara” zadovoljstvo samo ukoliko su zadovoljni svi sudionici u procesu pružanja bankarskih usluga. Većina bankarskih usluga se stvara neposredno, tako da se njihov kvalitet može provjeriti nakon izvršenja. Međutim, postoje nematerijalne bankarske usluge (npr.konsultantske, savjetodavne i sl.), koje naknadno podliježu subjektivnim procjenama klijenata. Zbog toga se prilikom postavljanja ciljeva i politike kvaliteta moraju uobziriti zahtjevi klijenata i specifičnosti pružanja usluga. Svako davanje usluga zahtijeva komuniciranje sa klijentima. Zadovoljstvo klijenata može se postići samo ukoliko postoji potpuna saradnja i komunikacije između zaposlenih, raspoloživih resursa i strukture-kvaliteta organizacije. Naglasak se uvijek stavlja na kadrove, jer ponašanje i učinak pojedinaca direktno utiče na kvalitet usluge i profitabilnost banke.

Kvalitet bankarskih usluga zahtijeva od zaposlenih da ozbiljnije pristupe svom poslu i traže mogućnost njegovog poboljšanja. Za poboljšanje kvaliteta presudan je timski rad i vođenje tima, odnosno uspostavljanje odnosa između zaposlenih kako bi se zajedno radili kvalitetnije. Uloga vođe tima je da:

- aktivno učestvuje u poboljšanju kvaliteta,
- poveća motivacije saradnika,
- poboljša komunikacije unutar banke,
- podstiče poboljšanja kvaliteta,
- vodi brigu o osposobljavanju osoblja.

Osposobljavanje kadrova predstavlja važnu komponentu unapređenja kvaliteta usluga i doprinosa razvoju banke. Danas postoje brojni načini obuke, od jednostavnih predavanja, do višednevnih i višemjesečnih seminara, simpozijuma, te kompletne obuke kadrova za primjenu elektronskog bankarstva. Proces obrazovanja kadrova u bankama se odvija na osnovu definisane poslovne politike, planova obrazovanja i razvoja kadrova. Učesnici svih oblika obrazovanja određuju se prema potrebama i zahtjevima radnih mjesta. Cilj osposobljavanja kadrova je da se poveća produktivnost rada, postigne kvalitet usluga, te na toj osnovi stvori temelj za povećanje profita i zarada zaposlenih.

## MARKETING SARADNJA BANAKA I KLIJENATA

Funkcija marketinga treba, prije svega, da osigura banci poznavanje situacije na tržištu, bilo da se radi o nabavnom ili prodajnom tržištu komitenta banke, ili vlastitom tržištu prodaje svojih usluga ili pribavljanja dodatnih finansijskih sredstava. Marketing funkcija treba da osigura i poznavanje budućih tendencija na tržištu, poslovne situacije i okolnosti u kojima će se odvijati poslovanje banke i njenih komitenata. Naprimjer, kada banka zaključi ugovor o korištenju inostranog finansijskog kredita, onda bi marketing koncepcija morala biti primjenjena kod samog plasiranja sredstava iz finansijskog kredita određenom bančinom klijentu u zemlji. Obaveze banke po dobijenom kreditu iz inostranstva moraju biti u roku servisirane, što od nje zahtijeva da ta sredstva budu plasirana u investicije koje daju sigurne efekte, a time i potreban devizni priliv.

Investicioni programi, koji predviđaju ulaganja u proizvodnju robe namjenjene izvozu, moraju imati istraženo tržište. Djelokrug istraživanja stranog tržišta je mnogo širi i kompleksniji, tako da se od banke insistira na dobro istraženom stranom tržištu. Pri tome, je veoma važno imati dovoljno pouzdanih informacija o samom proizvodu koji se želi proizvoditi i plasirati na inostrano tržište. Prije donošenja odluke o odobravanju kredita za investicije, banka mora provjeriti: u kojoj se fazi životnog vijeka nalazi proizvod koji se namjerava proizvoditi; da li je projektoani proizvod nov ili već poznat za investitora i konkretno inostrano tržište; na koje tržišno učešće se računa na inostranom tržištu; kakav je odnos sa konkurencijom; kakva je pozicija konkurencije na tržištu; trendove o uvozu tog proizvoda na inostranom tržištu; ko su potrošači tog proizvoda, kao i druga pitanja koja se podrazumijevaju kod nastupa na inostrano tržište bilo komitenta bilo same banke.

Osim saznanja o proizvodu koji se želi prodavati na inostranom tržištu, zatim o cijeni koja se može postići na svjetskom tržištu i o kanalima distribucije za dotični proizvod, komitent banke bi trebao u investicionom programu ponuditi i program promocije proizvoda. Sagledavanjem sva četiri bazična elementa marketinga, banka može ocijeniti marketing orijentaciju svog klijenta pri nastupu na inostrano tržište. Takvu odluku banka može imati ukoliko je i sama marketinški orijentisana. Time, što je banka kod sebe prihvatila marketing orijentaciju, stvorila je uslove da i njeni komitenti u svojoj tržišnoj aktivnosti primjenjuju marketing. Marketing orijentacija banke je naročito značajna kod odobravanja kredita za oživljavanje i razvoj proizvodnje za potrebe izvoza. Međutim, za intenzivniji razvoj odnosa sa inostranstvom, neophodne su jake banke koje imaju adekvatnu orijentaciju u razvijanju poslova sa inostranstvom, koje mogu da prate privredu u

nastojanju da se uklopi u međunarodnu podjelu rada i iskoristi prednosti izvoza (inostranog tržišta) za vlastitu ekspanziju.

Obzirom na značaj inostranog tržišta za svaki poslovni subjekat, neophodno je uspostaviti saradnju u okviru zajedničkih programa istraživanja, a prije svega istraživanja koja se tiču dijagnostike tržišta, prognoze razvojnih tendencija, stvaranje informacionog sistema za sistematsko praćenje i proučavanje finansijskog razvoja tržišta, ocjenu efikasnosti rada i nastupa na inostrano tržište. Ovakav pristup istraživačko – razvojnim aktivnostima koncentriše istraživački potencijal preduzeća i banke i osigurava protok i razmjenu informacija, te praćenje razvojnih potreba tržišta, što stvara preduslove za usaglašavanje zajedničkih interesa. Realizacija ovakvog pristupa dovodi do afirmacije istraživačkog rada marketinga u preduzeću i bankama sa jasno definisanim programom istraživačkih aktivnosti. Veza između marketinga preduzeća i bankarskih organizacija još uvijek nije dovoljno razvijena. Obzirom na brz razvoj tehnologije i formiranja jedinstvene baze podataka, u budućnosti se očekuje veća saradnja naročito na području razvoja novih proizvoda, novih tehnologija, istraživanja tržišta, prodaje i finansiranja.

## **UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA**

Finansijske institucije trebaju u svakom momentu biti orijentisane na svoje klijente i poklanjati im jako mnogo pažnje i povjerenja, pokušavajući da opravdaju njihovu lojalnost. Lojalan klijent je zadovoljan korisnik usluga. Zadovoljstvo se gradi na kvalitetu usluga i povjerenju. Jednom pridobijeni klijent treba da ostane trajni klijent. Mnoge banka pridobijaju klijente kvalitetom, jako ljubaznim osobljem, kao i brzim izvršenjem zahtjeva klijenata. U okruženju sa niskim nivoom povjerenja, marketing mora biti usmjeren na razvijanje odnosa sa klijentima, pri čemu se sa komunikacijama i informacijama nastoji uticati na smanjenje rizika i neizvjesnosti, te povećanje nivoa kredibiliteta. Sve izoštrenija konkurencija na tržištu zahtjeva trenutni odaziv na ispunjenje klijentovih potreba, što iziskuje potrebu poznavanja klijenata. Brz tempo u stvaranju lojalnih i zadovoljnih klijenata obećava profitabilnost banke. Ponovljene kupovine zadovoljnog i vjernog klijenta mogu donijeti znatno veću dobit, nego novi kupac. Banka može asortimanom svojim proizvoda i kvaliteteom usluge zadovoljiti svakog klijenta, ali se pri tome postavlja pitanje da li je to moguće učiniti na ekonomski opravdan način za banku. Pronalaženje odgovora na to pitanje je suština upravljanja odnosima sa kupcima.

Upravljanje odnosima sa kupcima (engl. Customer Relationship Management, ili skraćeno - CRM) predstavlja aktivnost usklađivanja poslovnih strategija, organizacione strukture i kulture preduzeća, informacija o klijentima i informatičke tehnologije sa ciljem da se kontinuirano zadovoljavaju klijentove potrebe i, pri tome, ostvaruje poslovna korist i dobit.

CRM bi se može definisati kao “poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama” [Payne:2004, 234].

Stavljanje klijenta u centar pažnje bez poznavanja ostvarene koristi, u saradnji sa njim, ne može banci biti pouzdana osnova za dalje usmjeravanje svoje aktivnosti.

Banke raspolažu podacima o broju klijenata, broju sklopljenih ugovora i broju dnevnih transakcija, pa čak i o visini tržišnog udjela u odnosu na konkurenciju, ali ne znaju karakter pojedinih klijenata, količinu proizvoda/usluga koje koriste, te da li su kvalitetne informacije poslate klijentima. Takođe, banke nemaju podatke razlozima zbog kojih su ih određeni klijenti napustili, niti podatke o vremenu njihovog napuštanja. Upravo zbog toga je važan marketing pristup koji primjenjuje strategija CRM. Orijentisanost ka klijentu znači i formiranje baze podataka usluga koje klijent koristi i nuđenje paketa tih usluga. Time klijent više nije samo korisnik usluga, već on postaje dio institucije – banke.

Uspješnost banke zavisi isključivo od shvatanja potreba njenih klijenata. Informacije o očekivanjima klijenata mogu se prikupljati na osnovu “knjige utisaka”, formulara za sugestije i primjedbi, direktnih kontakata i sl. Klijente treba stimulisati za davanje svojih mišljenja o banci pomoću odgovarajućih nagrada, ukoliko ostave svoje podatke i mišljenja na postavljeno pitanje ili temu.

Marketinški odnosi predstavljaju povezane aktivnosti oblikovanja, razvoja i poboljšanja odnosa sa korisnicima. Takva usmjerenost na korisnike predstavlja osnovu marketinga temeljenog na odnosima. Marketing na osnovu upravljanja odnosima zamjenjuje transakcijski pristup, koji je usmjeren na izvršavanje transakcija sa korisnicima, odnosno usmjeren je samo na prodaju. Banka mora promijeniti svoj način mišljenja i kulturu rada, ukladiti rad odjeljenja u organizacionoj strukturi kako bi najveću pažnju poklonila klijentu i sa njim gradila odnos koji, dugoročno gledano, donosi dobit. Osnova za realizaciju ovakve koncepcije je razvijena informatička tehnologija koja obezbjeđuje bolju preglednost u radu,

podatke o klijentu, automatizaciju i nadzor prodajnih i marketinških procesa, temoćučnost praćenja i najave aktivnosti sa klijentima.

CRM je podloga za formiranje dugoročnih odnosa sa usmjerenjem na ukupne odnose koje će klijenta vezati za banku i to kroz brigu za kvalitet usluga, zatim formiranje cijene pojedinačne usluge, kao i cijene “paketa usluga” koji može biti konkurentniji od pojedinačnih cijena za svaku uslugu i više tražen, što povećava profitabilnost [Veljković: 2006, 319].

Za uspješno uvođenje sistema CRM-a potrebna je vizija na osnovu koje se određuju smjernice dalje saradnje sa klijentima. Istovremeno je potrebno pripremiti strategiju, kako realizovati postavljene zadatke. Strategija CRM-a nadograđuje klasičnu marketinšku strategiju, uobzirujući pri tome finansijske ciljeve i poslovnu strategiju preduzeća. CRM strategija određuje način izgradnje profitabilnih odnosa sa klijentima i način sticanja njihovog povjerenja. Rezultati ove strategije moraju biti mjerljivi. Naglasak kod mjerenja se stavlja na zadovoljavanje potreba klijenata, kako bi se dobilo što više zadovoljnih i vjernih klijenata. Takav način poslovanja može osigurati dugoročnu uspješnost i konkurentsku prednost na tržištu.

Putem CRM-a se ostvaruju čvršći odnosi između banke i njenih klijenata, koji ujedno predstavljaju njenu najvredniju aktivu. Zadatak CRM-a je da formira što kvalitetniju bazu podataka o klijentima, te da svoju pažnju usmjeri prema sticanju njihove lojalnosti. Pri tome je najvažnije da se ne postavlja pitanje “šta banka može ponuditi klijentu?” već “kako upoznati klijenta i njegove potrebe?” Ovakvom povećanošću, klijent počinje promovisati banku, što povećava efekte CRM strategije. Kreirati uslugu po želji klijenta, a koja je u skladu sa zakonskim normama i tehnološki izvodljiva, te informisati klijenta na njemu prihvatljiv način, pružiti je na način i na mjesto koje on očekuje je obiman posao koji traži intenzivnu uključenost cijele banke.

Proizvodi i usluge moraju biti u potpunosti prilagođene željama i potrebama klijenata. Danas se to postiže razvojem baza podataka, koje sadrže informacije o karakteristikama klijenata, njihovoj kupovnoj snazi, načinu plaćanja, posebnim zahtjevima u pogledu karakteristika proizvoda, isporuke, servisa i dr. Sve informacije o kupcu se “integrišu u baze podataka, radi lakšeg pristupanja pojedinačno svakom kupcu. Zapisu o svakom kupcu su osnov za marketinško planiranje i osnov direktnog marketinga zasnovanom na bazi podataka (Database Marketing)” [Filipović: 1999, 211].

Osnovu funkcionalnosti CRM sistema čini upravljanje kontaktima sa klijentima (contact management). Svaka interakciju sa klijentom mora biti evidentirana kako bi se osiguralo praćenje svih relevantnih događaja i informacija vezanih za svakog klijenta pojedinačno. Pomoću CRM strategije je potrebno stvoriti blizak odnos sa klijentima koji mora biti usklađen sa marketing miksom banke. Adekvatan marketing miks za pojedinu uslugu i adekvatna primjena savremenih marketing strategija, kao što je CRM, sve više postaju uslov opstanka banke na tržištu. Svaka značajnija odluka banke mora biti usaglašena sa marketing strategijom i njenim elementima.

Od zaposlenih u banci se zahtijava da “misle i djeluju” marktinški kako bi povećali šanse za uspjeh. Marketing se ne može uvesti odlukom ili drugačijom organizacionom strukturom, već promjenom načina razmišljanja i rada zaposlenih. Zaposleni se moraju posvetiti prikupljanju informacija o klijentima i spoznaji njihovih potreba. Zainteresovanost za klijenta mora biti i poslije izvršene prodaje. Sa marketingom bi trebalo početi tek po obavljenoj prodaji, kada bi klijentu trebalo uručiti vizit kartu. Poslije 30-ak dana bi uslijedio telefonski kontakt sa klijentom u kojem je potrebno dobiti povratnu informaciju radi kreiranja i usavršavanja proizvoda/usluga. Nakon izvjesnog vremena (najčešće 3 mjeseca) klijentu je potrebno poslati obavijest o novim proizvodima i uslugama, posebnim povoljnostima, kao i najavu novih proizvoda i usluga koje bi mogle biti za njega interesantne.

Poslije devet mjeseci sa klijentom je potrebno razgovarati o mogućnostima proširenja baze klijenata sa njegovim poznanicima, koji bi mogli imati koristi od kupovine. Klijentu se može poslati i čestitka za godišnjicu kupovine sa kuponom za popust. Na taj način će se stvoriti mogućnost za zadržavanje klijenata i uspostavljanja saradnje sa novim klijentima. Potencijalni kupci mogu postati stalni kontinuiranim obnavljanjem kontakta, a to se postiže razvijanjem i njegovanjem dugoročnih odnosa, interesom o njihovim potrebama i sl. Interes za njihove potrebe će biti uzvraćen kontinuiranim korištenjem proizvoda i usluga.

Nave deno govori, da je osnovna ideja CRM-a skretanje pažnje sa proizvoda/usluge na klijenta, s ciljem izgradnje trajnog partnerstva sa njim.

Ciljevi implementacije CRM-a su:

- Povećanje zadovoljstva korisnika i stvaranje uzajamnog povjerenja,
- Privlačenje novih korisnika,



- Smanjenje cijena usluga,
- Penetracija na nova tržišta,
- Analiza konkurencije,
- Stalna razmjena informacija u banci i izvan nje.

Upravljanje odnosima se može izvoditi pomoću web stranice i podrške putem CRM aplikacije. Uz pomoć CRM platforme banka može otvoriti svoj internet sajt. Posjetioци bi tako bili u mogućnosti da izaberu proizvod/uslugu, da se upoznaju sa detaljnim karakteristikama proizvoda/usluge kao i uslovima korištenja. Pored toga, klijenti bi trebali na ovoj stranici da nađu mnoge korisne savjete u vezi korištenja bankarskih proizvoda i usluga. Statistički je potrebno pratiti posjećenost njihovoj web stranici, kao i broj klijenata koji su se konektovali više od 5 ili deset puta. Na osnovu ovako unaprijeđenog sajta i podrške od strane CRM aplikacije, banka bi bila u stanju sagledati potrebe i očekivanja kupaca. Takođe, banka bi na taj način stekla nove i povećala lojalnost postojećih klijenata.

U uslovima oštре tržišne borbe za svakog korisnika, CRM može biti važan faktor privlačenja korisnika. Bez obzira na velika početna ulaganja oko njenog uvođenja, poslovanjem po principima CRM strategije moguće je za kratko vrijeme steći tržišnu prednost i brzo povratiti početnu investiciju. Uvođenje CRM-a je dugotrajan proces, koji podliježe stalnom inoviranju. Zahtjevi korisnika se povećavaju sa rastom tehnoloških mogućnosti, tako da stavljanje klijenta u centar pažnje postaje uslov uspješnog poslovanja.

Zadnjih nekoliko godina CRM strategija dobija sve više na značaju zbog:

- sve izraženije konkurencije,
- isplativijeg zadržavanja postojećeg korisnika nego pridobijanje novih,
- mogućnosti tehnološke podrške.

### **Implementacija CRM strategije**

Prvi nivo implementacije CRM-a, tzv. operativni CRM, podrazumijeva automatizaciju i optimizaciju prodajnog procesa, automatizaciju marketinga, mjerenje učinaka marketinga praćenje kontakata sa klijentima, te automatizaciju podrške korisnicima kroz call centre.

Sastavni dio CRM usluge čine i kontinuirane inovacije, te pružanje jedinstvene vrijednosti korisnicima u skladu sa njihovim potrebama. CRM nije jednokratna aktivnost već proces koji se stalno ponavlja i unapređuje. Svaki ciklus počinje

spoznajom klijentovim potreba, želja, navika i sl. Shodno tome, klijenti se segmentiraju na osnovu određenih zajedničkih karakteristika. U početnoj fazi je potrebno identifikovati klijente koji su profitabilni, klijente koje imaju potencijal da to postanu ukoliko se investira u unapređenje odnosa sa njima i klijente u koje je neisplativo dalje ulaganje.

Segmentacija predstavlja drugu fazu implementacije CRM-a, tzv. *analitički CRM*. Princip segmentacije podrazumijeva kreiranje mape tržišta bankarskih proizvoda, na kojoj se mogu izdvojiti ciljni segmenti prema sličnom ponašanju potrošača bankarskih proizvoda. Segmentacija u osnovi predstavlja podjelu tržišta bankarskih proizvoda na nekoliko preferiranih tržišnih dijelova. Ona pretpostavlja eksterni pristup kroz punu satisfakciju korisnika bankarskih proizvoda, ali i interni pristup kroz jaku povezanost poslovnih struktura i osoblja banke prema ciljnom tržišnom segmentu.

Segmentacija spada u tehnološki zahtjevniji dio CRM-a, jer podrazumijeva integraciju svih važnih podataka o korisnicima, a zatim i eksploataciju prikupljenih podataka različitim statističkim alatima i paketima. Segmentacija spada i u najkritičniji dio CRM ciklusa, obzirom da je potrebno izabrati onaj segment korisnika koji će se “targetirati”, a potom se analiziraju njihove potrebe.

Princip targetiranja usmjerava marketing na efektivno alociranje poslovnih resursa. Ovaj princip podrazumijeva adekvatno određivanje ciljne grupe za određeni paket ponude. Vrijednost ovog principa je uslovljena slijedećim kriterijima:

- Obezbjedenje tržišnog segmenta koji može prihvatiti ponudu, uz obezbjeđenje očekivanog profita banci, odnosno
- Sposobnost poslovne banke da obezbijedi superioran paket ponude u odnosu na konkurenciju

Paketi ponude se teško mogu imitirati i supstituisati, što banci omogućava održivu konkurentsku prednost i sl.

*Analitički CRM* omogućava potpuniji uvid u potrebe i želje klijenata, segmentaciju, targetiranje, analizu profitabilnosti i druge analize vezane za klijente i njihove proizvode. Koncept “kupčeve vrednosti obuhvata koristi i štete vezane za potrošačev procesupotrebe tokom životnog ciklusa proizvoda” [Payne: 2004, 158].

Kranji korak CRM ciklusa je razvijanje efikasne interakcije sa korisnicima, u cilju realizacije marketinške kampanje i istovremenog praćenja odgovora korisni-

ka. Tako prikupljeni podaci se objedinjuju sa već postojećom bazom podataka, iznova se analiziraju radi sticanja novih znanja potrebnih za izradu novih marketinških planova i marketinških kampanja.

CRM je, prema tome, ciklus sastavljen iz tri koraka koji se svaki put ponavljaju kada banka dođe u interakciju sa korisnikom. Koraci podrazumijevaju:

- sticanje znanja o korisnicima,
- osmišljavanje i preduzimanje akcije na osnovu tih saznanja,
- prikupljanje rezultata akcija i njihova kombinacija sa već postojećim znanjem, da bi se stvorilo novo.

Ovakvim pristupom je lakše ostvariti konkurentsku prednost. Osim toga, skraćuje se trajanje ciklusa razmjene informacija, eliminišu neproduktivni informacijski tokovi, te povećava profit. *Ograničeni resursi se najproduktivnije koriste "ako se izaberu u odnosu na jasno definisane i utvrđene zahteve kupaca"* [Pickton, Broderick: 2005, 256].

### **Model povjerenja u primjeni CRM strategije**

Među ključne ciljeve CRM-a spadaju održavanje dugoročnih odnosa sa korisnicima, približavanje korisnicima na svakom koraku, kao i maksimiziranje cjelokupne aktivnosti u banci prema potrebama pojedinačnih ključnih korisnika i ciljnih grupa.

Za izgradnju CRM poslovne strategije važan je model povjerenja. On je ključni faktor za stvaranje lojalnih korisnika, te uspostavljanje osjećaja pripadnosti i bliskosti. Ovaj model se uspješno primjenjuje u korporativnom bankarstvu, mada se može primjeniti i u bankarskom poslovanju sa stanovništvom. Najčešći "razlog koji leži u osnovi nezadovoljstva i napuštanja kupaca je da kupci nisu bili zadovoljni vrednošću koju su dobijali" [Arsovski: 2002, 98]

Model povjerenja u bankarstvu uključuje tri nivoa povjerenja: sračunato povjerenje, relaciono povjerenje i povjerenje zasnovano na poistovjećivanju.

Sračunato povjerenje se javlja u slučaju da se saradnja sa bankom uspostavlja na bazi obostranog interesa, bez stvaranja društvene i emocionalne osnove odnosa. Ključno za ostvarivanje uspješnih odnosa sračunatog povjerenja je dosljedno ponašanje. Ispunjavanje datih obećanja motiviše korisnike da nastave saradnju sa bankom. Najveći broj korisnika uspostavlja svoje odnose sa bankom upravo na osjećanju sračunatog povjerenja.

Relaciono povjerenje je izraženo kada se banka ponaša dosljedno i ispunjava svoja obećanja, a korisnici prolaze kroz niz uspješnih transakcija. Ponavljanje uspješnih transakcija dovodi do stvaranja društvenih veza između partnera, tj. između korisnika i banke. Odnosi relacionog povjerenja se temelje na razmjeni informacija između korisnika i banke. U tom slučaju dolazi do stvaranja emocionalne osnove odnosa sa bankom, izražene u vidu obostranog osjećanja brige i naklonosti.

Razvoj osjećanja uzajamnog povjerenja dostiže svoj maksimum uspostavljanjem osjećanja povjerenja zasnovanog na poistovjećivanju. Ovo povjerenje karakteriše: postojanje zajedničkih ciljeva, poštovanje istog sistema vrijednosti, kao i sposobnost predviđanja reakcija druge strane. Osjećaj povjerenja zasnovanog na poistovjećivanju sa bankom se razvije kod veoma malog broja korisnika. Takvi korisnici su spremni saradivati sa bankom i kada pretrpe neugodnosti, odnosno oni su postali veoma odani banci.

## ZAKLJUČAK

Sa aspekta savremenog marketinga, da bi banka opstala na tržištu mora biti apsolutno orijentisana ka klijentima. Za privlačenje novih klijenata, kao i zadržavanje postojećih, potrebno je kreirati adekvatan marketing miks, uz primjenu savremenih marketing strategija koje se temelje na gradnji dobrih odnosa sa klijentima. Klijent mora osjetiti sigurnost i povjerenje u radu sa bankom. Osim toga, potrebno je voditi računa o uštedi njegovog vremena, što omogućava elektronsko bankarstvo koje je na dohvat ruke svakom klijentu.

Savremene banke nastoje da osnaže bazu podataka svakog klijenta kako bi zadovoljili obostrani interes- zadovoljenje klijentovih potreba uz maksimalizaciju profita. Baza mora sadržavati, pored osnovnih podataka o klijentu (karakter klijenta, preferencije klijenta, njegov ukus, navike i sklonosti) i ostvareni obim saradnje, tj. broj transakcija, profit po svakoj transakciji, ponuđeni obim usluga, iskorištenost ponude, kvalitet poslanih informacija, razlozi napuštanja klijenta, vrijeme napuštanja i sl. Putem CRM strategije se uspostavljaju tješnji odnosi između banke i klijenta, tako da klijent više nije samo korisnik usluga, već on postaje dio institucije – banke i skupa sa njom učestvuje u kreiranju ponude.

Uspotavljanje trajnijih odnosa sa kupcima, temeljenim na povjerenju, olakšava marketing aktivnosti. Efikasan marketing pozitivno djeluje na klijente i povećava

njihovu ovisnost o korištenju bankarskih proizvoda/usluga. Zahvaljujući dobroj informisanosti, globalni klijent ima istančan ukus, zna šta želi i poznaje ponudu sličnih usluga od strane drugih banaka. On može, bez većih troškova prijeći na usluge ostalih ponuđača. Shodno tome banke ne smiju čekati da potrošači sami dođu već im moraju ići u susret. Svaka banka mora da se bori za svoje klijente ili, bolje rečeno, za svoj dio tržišnog učešća. U uslovima oštre tržišne borbe za svakog korisnika, CRM postaje snažan faktor privlačenja korisnika. Poslovanjem po principima CRM strategije, bez obzira na visoke početne troškove, omogućava da se za kratko vrijeme stekne tržišna prednost i brzo povrati početna investicija. Implementirana CRM-a strategija podliježe stalnom inoviranju u svrhu održavanja konkurentne prednosti i sticanja lojalnosti klijenata.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Arsovski S, (2002), *Menadžment ekonomikom kvaliteta*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, str.98.
2. Filipović, V, Kostić, M., (1999) *Marketing menadžment*, FON, Institut za menadžment, Beograd, str.211
3. **Mihailović, B., (2003), *Marketing menadžment*, Obod, Cetinje, str.5.**
4. Payne, A., (2004), *Developing a Strategic Approach to CRM*, Harvard Business School, str.158. 234.
5. Pickton, D, and Broderick, A., (2005), *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, str.256.
6. Veljković, S., (2006), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet Beograd, str.319.

---

## MANAGEMENT OF RELATIONS WITH BENEFICIARIES OF BANKING SERVICES

Bogdana Vujnović- Gligorić<sup>2</sup>

**Summary:** *Marketing, as a business philosophy, is focused on consumers in order to meet their needs. Modern consumer society requires a fundamental analysis of the relationship between marketing and consumer, and marketing and the service user (client). Effective marketing needs to have a positive impact on their clients for the purpose of animating and bringing in dependence on the product / service. This creates a vicious circle in the sphere of today's materialistic, con-*

---

2 Assistant Professor, Doctor of Economic Sciences, University of Pan-European "Apeiron" BL, bogdana\_vujnovic@yahoo.com

*sumer society. Fickle tastes and preferences of customers require constant adjustment operations to these changes by making the appropriate responses. This paper will analyze the flexibility of financial institutions in providing services, or ability to meet customer needs in an innovative and creative way. According to clients' needs specific marketing strategies have evolved, and work will attempt to determine whether one of these strategies, i.e. strategies for managing relationships with users of banking services, increases customer satisfaction and efficiency for the bank. For the full implementation of this strategy it is important to develop good software solutions. However, computers are not able, through various methods of analysis, to predict, with accuracy, customer behavior, which necessarily involves a man as an unavoidable actor. If the client's behavior is fully anticipated, it will fulfill the basic idea of CRM strategy-providing personalized customer service. From personalized service, clients and banks would have economic advantages. It is certain that the introduction of CRM strategy requires a large initial investment, as well as investments necessitate constant innovation in line with changes in character and performance of the client, but with its application a bank may provide more permanent existence in the open market.*

*Since CRM helps in detailed and optimal market segmentation, it would in the end lead to lower costs in the future.*

**Keywords:** *marketing, CMR strategy, profit, customer base*

**JEL classification:** *M310 – Marketing*