

Vrednost CRM inicijativa za banke: da li je skepticizam opravdan?

Sladana Barjaktarović Rakočević,
Nela Milošević, Slavica Cicvarić Kostić

Apstrakt: Sektor finansijskih usluga karakteriše dinamičan razvoj i uočava se potreba za inovativnim poslovnim modelima koji će dovesti do zadržavanja postojećih klijenata, ali i pridobijanja novih. Upravljanje odnosima sa klijentima (engl. Customer Relationship Management - CRM) može se definisati kao strategija koja teži razumevanju potreba klijenata u cilju obezbeđivanja njihovog zadovoljstva, dugoročne saradnje i povećanja prodaje. Kako u literaturi i dalje postoji skepticizam oko vrednosti CRM inicijativa i dostignutih poboljšanja performansi poslovanja, cilj ovog rada je razumevanje osnova i pokazatelja uspeha CRM-a u bankarskom sektoru. Rad daje pregled literature u oblasti i utvrđuje neophodne resurse u cilju ostvarenja prednosti koju donose dugoročni i kvalitetni odnosi sa klijentima.

Ključne reči: upravljanje odnosima sa klijentima, bankarski sektor, zadovoljstvo klijenata, resursi, procesi

JEL: M31, G21

UVOD

U prethodnom periodu sektor finansijskih usluga doživeo je revolucionarne promene, kako u delu finansijskih institucija, tako i u delu samih instrumenata (Frame & White, 2004, p. 2). Kao trendovi koji su uticali na transformaciju finansijskih usluga mogu se istaći: porast konkurencije, razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, inovacije usluga, procesa i organizacije, kao i globalizacija (Dabić, Vasiljević, Barjaktarović Rakočević i Milošević, 2013, p. 6). Banke, kao najprepoznatljivije finansijske institucije, menjaju i unapređuju ne samo usluge i način njihovog pružanja, već i organizaciju poslovanja i odnose sa klijentima. Izazovi sa kojima se banke suočavaju uključuju niske kamatne stope, regulatorne pritiske, potragu za novim i održivim izvorima prihoda, vraćanje poverenja u industriju, kao i neprestanu borbu za klijente. Banke su prinuđene da inoviraju kako bi povećale efikasnost finansijskih usluga koje pružaju, kao i da unapređuju kvalitet i raznovrsnost proizvoda koje nude tržištu (Đukić, 2015; Bos, Kolari & Van Lamoen, 2013). Konkurencija bankama je izuzetno jaka, širi se čak i na nefinansijske institucije, pa se banke značajno usmeravaju ka zadržavanju klijenata i privlačenju novih. Zato je koncept upravljanja odnosima sa klijentima (CRM - Customer Relationship Management) našao primenu u bankarskom sektoru.

Banke su među prvima na tržištu prepoznale značaj strategija upravljanja odnosima sa klijentima (Durkin & Howcroft, 2003). Kako bi ispunile poslovne ciljeve, banke su implementirale sisteme za upravljanje klijentima i danas je skoro nezamislivo poslovanje bez njih. Iako je rasprostranjenosti primene i značaja CRM-a u finansijskom sektoru u literaturi već potvrđena (Santouridis & Tsachtani, 2015; Sin, Tse & Yim, 2005), neki autori i dalje ističu da postoji skepticizam oko vrednosti ovih inicijativa i njihovog uticaja na ostvarene poslovne rezultate (Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales, 2014). Zato ovaj rad daje pregled literature u oblasti primene CRM-a u bankarskom sektoru i usmeren je na identifikaciju faktora koji su važni za uspešnu primenu CRM-a u bankama, kao i pokazatelja uspeha njegove primene. Namera autora za dalja istraživanja je da definišane faktore i pokazatelje uspeha primene CRM-a testira u bankarskom sektoru, a potom i u ostalim sektorima ove

industrije (investicioni fondovi, osiguravajuća društva i penzioni fondovi).

Rad je strukturiran u nekoliko delova. Prvo je dat pregled literature u pogledu upravljanja odnosima sa klijentima u bankarskom sektoru i izazovima koje su savremeni trendovi doneli u upravljanju tim odnosima. Zatim se analizira koncept CRM u bankarskom sektoru, definiše se njegova struktura, procesi i resursi neophodni za uspešno sprovođenje koncepta CRM u bankama. U okviru ovog poglavlja identifikuju se i pokazatelji uspeha CRM koncepta u bankarskom sektoru čime se opravdava vrednost CRM inicijativa. Poslednje poglavlje sadrži zaključna razmatranja i opis daljeg pravca istraživanja.

1. PRIMENA CRM-A U BANKARSKOM SEKTORU

Upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja jednu od vodećih poslovnih strategija 21. veka (Kim, Suh & Hwang, 2003). CRM je koncept koji se odnosi na razumevanje potreba klijenata u cilju obezbeđivanja njihovog zadovoljstva, dugoročne saradnje i povećanja prodaje (Milošević, Cicvarić Kostić i Barjaktarović Rakočević, 2015). Generalno, kao osnovne prednosti koju njegova primena donosi organizacijama, identifikovane su: prepoznavanje promena u potrebama korisnika, mogućnost personalizacije usluge, diferenciranje u odnosu na konkurenciju i kreiranje konkurentske prednosti (Reimann, Schilke & Thomas, 2010; Chang, Park & Chaui, 2010), poboljšanje usluge, zadovoljstva i zadržavanja korisnika (Li & Mao, 2012), a konsekvantno i profitabilnost (Pfeifer & Ovchinnikov 2011).

Imajući u vidu prednosti primene CRM-a može se zaključiti da je potpuno opravdana i njegova primena u industriji bankarskih usluga.

Konkurencija, koja je izuzetno jaka u sektoru finansijskih usluga, dovela je do preokreta u strategiji održivog razvoja, od fokusa na proizvode i njihove karakteristike do fokusa na kreiranje vrednosti kroz orijentaciju na klijenta i kroz lanac ponude i potražnje (Chan, 2005). U uslovima pojačane konkurencije, usporenog rasta tržišta i borbe za klijente, banke treba da obezbede vrednost za klijente, da smanje stopu njihovog odlaska i da privuku nove klijente. Cilj je podsticati kulturu orijentisanu na klijente i produbiti i poboljšati odnos sa klijentima u narednom periodu. Da bi se to postiglo, potrebno je razviti tehnike i alate kojim će se klijenti bolje upoznati i dugoročno vezati. Zato su banke kontinuirano usmerene na sticanje i

povećanje znanja o klijentima, u čemu značajno može da pomogne sistem upravljanja odnosima sa klijentima (Khodakarami & Chan, 2014).

CRM se odnosi na stvaranje novog poslovnog okruženja koje ima zadatak da obezbedi bolje upravljanje odnosima sa klijentima (Galbreath & Rogers, 1999). To je kompleksan proces pridobijanja, zadržavanja i saradnje sa odabranim klijentima kako bi se kreirala veća vrednost i za kompaniju i za klijenta (Soltani & Navimipour, 2016). Autor Bhat (2016) je došao do zaključka da CRM dimenzije imaju pozitivni efekat na lojalnost klijenata i kompetitivne prednosti banke.

Kako se menja okruženje u kome posluju banke danas, tako se menjaju i zahtevi klijenata u pogledu bankarskih usluga. Klijentima danas nije dovoljno samo da polože depozit u banci, dobiju kredit ili izvrše plaćanja, oni traže mnogo više. Odnos banke prema klijentima neminovno mora da se menja i da se gradi na principu poverenja i kvaliteta u dugom roku. Praksa pokazuje da klijenti žele lični odnos sa bankarom, koji će razumeti njihove potrebe i želje. Zbog toga upravljanje odnosima sa klijentima ima danas značajno mesto u dugoročnim strategijama banke.

Sivaraks, Krairit & Tang (2016) u svom radu su pokazali da primena e-CRM ima značajan pozitivan uticaj na kvalitet i ishod odnosa banka-klijent i posredno na kvalitet i ishode samih karakteristika usluga prema klijentima.

Uspešna primena CRM u potrošačkom bankarstvu prema Berger, Gensler, Skiera & Wiesel (2009), zahteva poslovne procese koji će doprineti stvaranju vrednosti. Prema ovim autorima osnovni procesi CRM u potrošačkom bankarstvu su:

- Analiza potencijala tržišta – ključni tržišni trendovi i potencijalne ciljne grupe klijenata,
- Upravljanje kontaktima klijenata – registracija i analiza kontakata za bitne događaje,
- Individualna prodaja – preko agenata,
- Dodeljivanje kanala prodaje – promena kanala prodaja ka određenim klijentima u skladu sa njihovim potrebama i zahtevima banke za profitabilnošću,
- Upravljanje prodajnim katalogima - poslovi sa katalogima i njihova distribucija,
- Upravljanje kampanjama – analiza, planiranje i razvoj marketinških kampanja,
- Analiza kupaca – vrednovanje kupaca kao deo procesa strateške segmentacije i kontrole,
- Program lojalnosti – zadržavanje kupaca kroz kreiranje dugoročnih odnosa,
- Usluge kupcima - posebni zahtevi kupaca,

- Povratne informacije – upravljanje pozitivnim povratnim reakcijama i žalbama kupaca.

Uspešna primena sistema za upravljanje odnosima sa klijentima nalazi se pred značajnim izazovima. Santouridis & Tsachtani (2015) navode da najveći broj inicijativa u ovoj oblasti ne ispuni očekivanja, odnosno ne daje rezultate. Ipak, istraživanja i poslovna praksa pokazuju da primena sistema za upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sektoru omogućava efikasan odgovor na sve potrebe klijenata, a prati i njihovo ponašanje. Identifikacija najvažnijih klijenata omogućava održavanje dugoročnih odnosa, ali pored redovnih prihoda, banke imaju priliku da obezbede buduće investicije svojih klijenata (Zineldin, 2005).

U cilju merenja performansi kompanija ili banaka u procesu upravljanja odnosima sa klijentima, veoma je važno razumeti faktore koji utiču na formiranje strategije upravljanja odnosima kao i njihovu međusobnu povezanost i zavisnost. Kim et al. (2009) su kreirali CRM *scorecard* kojim su pokušali da objasne na koji način se mogu prepoznati i sprovesti u delo inicijative u oblasti upravljanja klijentima. Autori su testirali model na bankarskom sektoru i dokazali da su za uspeh strategije upravljanja odnosima sa klijentima neophodni uključenost i stav menadžmenta, tržišna orijentacija, zadovoljstvo i ponašanje zaposlenih, partnerstva i eksplicitno definisani ciljevi.

2. FAKTORI I POKAZATELJI USPEHA CRM-A

Poslovna opravdanost CRM-a kao koncepta koji kreira vrednost i za korisnike i kompanije (Payne & Frow, 2005) u literaturi je elaborirana, a u praksi potvrđena. Ipak, u literaturi još uvek ne postoji konsenzus oko jasnih efekata primene CRM-a na poslovne performanse. Naime, Garrido-Moreno, Lockett & García-Morales (2014) utvrdili su da u naučnoj i stručnoj literaturi postoji rastući skepticizam oko vrednosti CRM inicijativa i dostignutih poboljšanja performansi poslovanja, pa to ostaje polje za dalja istraživanja. Ipak, ovi autori navode da su istraživači saglasni da efektivna i efikasna primena i upravljanje odnosima sa klijentima primenom CRM tehnologija može uticati na konkurentnost. Svakako, baze podataka o korisnicima su mehanizam za kreiranje znanja o njima, što jeste osnova za donošenje poslovnih odluka (Peltier, Zahay & Lehmann, 2013).

U ranijim istraživanjima (Day, 2003; Fox & Stead, 2001) utvrđeno je da se uspeh CRM-a bazira na: stra-

tegiji, ljudima, tehnologiji i procesima. To su potvrdili i Sin et al. (2005), koji su proučavajući naučnu literaturu i intervjuišući CRM menadžere zaključili da su osnovne dimenzije CRM-a, koji su oni dalje ispitivali u finansijskoj industriji: fokus na ključne klijente, CRM organizacija, upravljanje znanjem i CRM tehnologija. Dakle, kao osnove uspeha primene CRM-a mogu se identifikovati resursi i procesi, koji su opisani u nastavku.

2.1. Resursi u upravljanju odnosima sa klijentima

Struktura sistema za upravljanje klijentima može da se posmatra kao operativna ili analitička (Ngai, Xiu & Chau, 2009), odnosno iz strateške ili tehnološke perspektive (Santouridis & Tsachtani, 2015). Upravljanje odnosima sa klijentima se oslanja na prikupljanje i obradu podataka koji pomažu kompanijama u identifikovanju ciljnih grupa i prilagođavanju potrebama tržišta. U vremenu globalizacije i brzih promena, nove tehnologije imaju ključnu ulogu prilikom primene strategije CRM-a. Pored tehnologije, neophodne su investicije u ljudske i organizacione resurse kako bi kompanije na najbolji mogući način iskoristile prednosti CRM-a (Keramati, Mehrabi & Mojir, 2010).

Mnogi autori (Kim et al., 2009; Ghalenoie & Sarvestani, 2016; Santouridis & Tsachtani, 2015) naglašavaju značaj ljudskih resursa i posvećenosti zaposlenih kada je u pitanju upravljanje odnosima sa klijentima i poboljšanje performansi banaka. Implementacija sistema za upravljanje klijentima usko je povezana sa odeljenjem ljudskih resursa. Veoma je važno da zaposleni budu obučeni za korišćenje sistema upravljanja odnosima, kao i da prolaze obuke za unapređenje prodaje, a poželjne su i nagrade za zaposlene kao motivacija da budu fokusirani na zadovoljstvo klijenata i da im pružaju dugoročnu podršku (Chen & Wang, 2006). Poseban značaj za efektivno upravljanje odnosima sa klijentima imaju zaposleni u ekspoziturama banaka, s obzirom na to da su oni direktno povezani sa klijentima (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005).

Uspešno implementiran sistem za upravljanje odnosima sa klijentima zahteva promene u organizacionoj strukturi. Organizacioni resursi podrazumevaju kulturu, strukturu, upravljanje znanjem, podršku i uključenost top menadžmenta (Araya, Chaparro, Orero & Joglar, 2007). Podrška menadžmenta je posebno važna prilikom uvođenja sistema za upravljanje odnosima, a kasnije do izražaja dolaze timski rad, umrežavanje i saradnja zaposlenih sa ciljem da se is-

pune očekivanja klijenata (Becker, Greve & Albers, 2009).

Tehnološki resursi se odnose na tri grupe aplikacija. Prva grupa podrazumeva prikupljanje podataka tokom akvizicije klijenata koji se čuvaju u posebnim internim bazama banke. Tako sačuvani podaci se kasnije transformišu kroz posebne aplikacije u znanje o klijentima. Na kraju, posebne aplikacije se koriste za deljenje ovog znanja u banci (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

Oslanjajući se na prethodna istraživanja, a imajući u vidu resurse CRM-a, kao osnovne faktore koji utiču na uspeh primene CRM-a, Garrido-Moreno et al. (2014) identifikovali su posvećenost organizacije i upravljanje znanjem, na koje neposredno utiče CRM tehnološka infrastruktura. Pod tehnološkom infrastrukturom ovi autori podrazumevaju tehnologije za usluživanje klijenata, adekvatan hardver i informacijski sistem.

Posvećenost organizacije ogleda se u razumevanju i primeni CRM inicijativa od strane svih zaposlenih u organizaciji. Isto potvrđuju Shang & Lin (2010), koji navode da uspeh CRM-a zavisi od ljudi, odnosno zaposlenih i njihovog razumevanja značaja klijenata i usmerenosti na njih jer ukoliko se govori o uspostavljanju i negovanju odnosa sa klijentima, zaposleni su na svakodnevnom nivou nosioci ovih aktivnosti. Ovo je u skladu sa menadžment pristupom baziranom na resursima (engl. Resource-based view), prema kome ključne kompetencije i performanse organizacije "leže" u resursima koje kompanija ima, te ističe značaj zaposlenih u strateškom pozicioniranju organizacije (Hooley, Piercy & Nicouloud, 2008, p. 14). Važno je napomenuti da posvećenost organizacije podrazumeva sve nivoe, od top menadžmenta do operativnih funkcija (Mendoza, Marius, Perez & Griman, 2007). Posvećenost organizacije se ogleda i kroz treninge zaposlenih za upravljanje odnosima sa kupcima, kao i sistem nagrade za uspešno upravljanje odnosima (Garrido-Moreno et al., 2014).

Kako bi bilo moguće sprovođenje CRM pristupa, neophodno je da organizacija poseduje znanje, odnosno informacije o svojim klijentima. U upravljanju odnosima sa klijentima, svaki podatak i znanje koje on donosi dragoceni su kako bi se oblikovala ponuda prema karakteristikama, zahtevima i preferencijama pojedinačnih klijenata. Ekstenzivan razvoj informacijskih tehnologija omogućava akumuliranje i upravljanje velikim brojem podataka o poslovanju, klijentima i sl, što dalje predstavlja važnu osnovu za podršku u donošenju najrazličitijih menadžerskih odluka (Shaw, Subramaniam, Tan & Welge, 2001). Pored alata za

prikupljanje i čuvanje velikog broja podataka, kao podrška odlučivanju značajne su i tehnike za analizu, razumevanje, pa čak i vizualizaciju velikog broja podataka (Chen, Ching, Li & Liao, 2004), kao što su alati za utvrđivanje zakonitosti među podacima (engl. data mining). Primena alata za utvrđivanje zakonitosti među podacima u CRM-u je trend u globalnoj ekonomiji (Ngai et al., 2009). Upravljanje znanjem se meri kroz prikupljanje informacija o klijentima, njihovo deljenje među zaposlenima i upotrebu tih informacija u rešavanju svakodnevnih situacija i problema (Garrido-Moreno et al., 2014).

2.2. Procesi upravljanja odnosima sa klijentima

Procesi upravljanja odnosima sa klijentima uzimaju u obzir sve aktivnosti unutar banke koje utiču na kvalitet i trajanje veza sa klijentima (Santouridis & Tsachtani, 2015). Prema Geib, Reichold, Kolbe & Brenner (2005) procesi su podeljeni na aktivnosti koje su neophodne kod prodaje proizvoda i usluga (marketing aktivnosti, promocije, žalbe klijenata), na aktivnosti podrške (aktivnosti orijentisane na tržišne potrebe i lojalnost klijenata) i na procese analize (analiza podataka iz prethodna dva procesa i kreiranje vrednosti koja vodi ka inovacijama).

Prema Ngai et al. (2009), upravljanje odnosima sa klijentima se sastoji iz četiri dimenzije: identifikacija klijenata, privlačenje, zadržavanje i razvoj klijenata. Smatra se da različite tehnike *data mining*-a mogu da pomognu u otkrivanju skrivenih karakteristika i ponašanja klijenata. Pomenute dimenzije daju novu vrednost bankama i ključne su za upoznavanje klijenata i u narednom delu će biti pojašnjene.

Identifikacija klijenata: Upravljanje odnosima sa klijentima počinje prepoznavanjem klijenata u procesu akvizicije. U ovoj fazi definiše se ciljna grupa koju čine ljudi koji će najverovatnije postati klijenti banke, ili koji će doneti najviše profita. Takođe, u ovoj dimenziji će biti analiziran određen broj klijenata koji je napustio banku, kao i koraci koje bi trebalo preduzeti da bi se oni vratili. Elementi identifikacije klijenata su analiza ciljnih grupa i segmentacija potencijalnih klijenata, odnosno njihova podela u manje grupe prema karakteristikama koje poseduju (Wu, Kao, Su & Wu, 2005).

Privlačenje klijenata: Nakon identifikovanja potencijalnih klijenata sledi faza u kojoj banka koristi svoje resurse za privlačenje klijenata u okviru određenih segmenata. Jedan od načina za privlačenje je direktni marketing, na primer slanje ponuda mejlom. Ideja je

da se promocija vrši kroz nekoliko kanala i na što različiti način u poređenju sa konkurencijom.

Zadržavanje klijenata: Zadovoljstvo klijenata se meri kroz poređenje očekivanja klijenata i njihove percepcije o zadovoljstvu. Ovaj deo odnosa sa klijentima podrazumeva marketinške akcije sa pojedinačnim klijentima, programe lojalnosti, personalizovane kampanje i pravilno rešavanje žalbi klijenata (Kracklauer, Mills & Seifert, 2004). Na ovaj način banke su u mogućnosti da analiziraju, otkrivaju i predviđaju promene u ponašanju klijenata. Dugoročan odnos sa klijentima i uzajamno poverenje se stiče vremenom, ali prevashodnu ulogu imaju programi lojalnosti koji pokazuju klijentima da imaju podršku i pomoć banke.

Razvoj klijenata: Elementi razvoja klijenata podrazumevaju analizu potreba klijenata u zavisnosti od životne faze u kojoj se nalaze, ponudu drugih proizvoda banke u skladu sa postojećim i analizu kupovne moći i stanja na tržištu. Banke analiziraju neto dobit koju mogu da ostvare od svakog pojedinačnog klijenta i trude se da prodaju proizvode i usluge koje su kompatibilne sa onima koje klijenti već koriste. Takođe, veoma je važno motivisati klijente da koriste proizvode i usluge, kao i fokus na transakcije koje obavljaju. To doprinosi otkrivanju njihovih navika i većem razumevanju ponašanja (Ngai et al., 2009).

2.3. Pokazatelji uspeha upravljanja odnosima sa klijentima

Ispitujući uspešnu primenu CRM-a u bankama, Eid (2007) je ustanovio da ne postoji jedinstvena definicija uspeha CRM projekata i u tom kontekstu zaključuje da se uspeh jedino može meriti kroz stepen ostvarenja poslovnih ciljeva. Poslovni ciljevi najčešće uključuju: pridobijanje klijenata, zadržavanje klijenata, zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenata, unapređena usluga i dr. U ranijim radovima (Wu, 2002, p. 6), zadržavanje kupaca je posmatrano kao mera dugoročnog finansijskog uspeha, koja vodi do povećanja tržišnog učešća, prihoda i profita. Identifikacijom mera uspeha CRM-a bavili su se i Garrido-Moreno et al. (2014). Uzimajući u obzir mere uspeha CRM-a u naučnim istraživanjima, sumirali su pokazatelje uspeha, a to su: povećanje prodaje, povećanje profitabilnosti, povećanje tržišnog učešća, povećanje zadovoljstva, povećanje lojalnosti klijenata i omogućena personalizacija usluga.

Imajući u vidu navedene pokazatelje, autori rada su dalje razmatrali njihovu povezanost. Ozatac, Saner & Sen (2016) u svom radu naglašavaju da na profitabilnost banaka utiče zadovoljstvo i lojalnost klijenata. Zadovoljstvo klijenata je važan aspekt banaka

kao uslužnih organizacija i povezano je sa kvalitetom usluga. Posmatra se kao sveukupna evaluacija usluge i iskustva koje klijenti imaju tokom vremena (Anderson & Sullivan, 1993). Zadovoljstvo klijenata vodi stabilnijem i dugoročnijem odnosu između banke i klijenata, što na kraju vodi do povećanog stepena lojalnosti i posledično profitabilnosti banke (Ozatac et al., 2016). Zato se zadovoljstvo klijenata najčešće ističe kao prvi pokazatelj uspeha upravljanja odnosima sa klijentima. Smatra se da je zadovoljstvo klijenata, tokom dugoročnog stabilnog odnosa sa bankama, snažna osnova za njihovo zadržavanje i lojalnost (Chirica, 2013).

Na osnovu svega analiziranog, autori članka rade na razvijanju modela faktora i pokazatelja uspeha upravljanja odnosima sa klijentima koji bi mogao da bude primenjen u bankama koje posluju u Srbiji. Suština je kreirati jednostavan, ali celovit model koji će obezbediti merenje uspeha u primeni koncepta CRM u bankama na domaćem tržištu.

Model, koji autori razvijaju, sumira resurse koji su identifikovani kao osnov uspešne primene CRM-a. Analizom literature, predložene su tri grupe resursa koji utiču na zadovoljstvo klijenata, kao i elementi svakog od njih:

- Ljudski faktori koji podrazumevaju kvalitet ljudskih resursa u banci, timski rad i podršku top menadžmenta;
- Organizacioni resursi koji podrazumevaju organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, organizacione procese, korporativno upravljanje, partnerstvo sa drugim sektorima, prepoznavanje tržišnih prilika;
- Tehnološki resursi koji obuhvataju primenu informaciono-komunikacionih tehnologija koji će dovesti do kreiranja inovativnih proizvoda i kanala distribucije prema klijentima, naravno uz pomoć ljudskih i organizacionih resursa.

U inicijalnom modelu, uzimajući u obzir mere uspeha koje su predložene u literaturi do sada i analizom njihove povezanosti, autori rada kao važan pokazatelj uspeha CRM koncepta u bankarstvu, postavljaju *zadovoljstvo klijenata*. Kao meru uspeha CRM-a u bankarstvu, ali i ukupnog uspeha banke, autori predlažu dva elementa – profitabilnost i tržišno učešće. Profitabilnost bi se merila putem stope prinosa na aktivu (engl. Return On Assets– ROA) koja je jedan od osnovnih pokazatelja za merenje finansijskih performansi banke.

Predloženi model obuhvata važne faktore u svakoj od kategorija resursa koji su neophodni kako bi

se kreirao adekvatan model upravljanja odnosima sa klijentima, odnosno ostvarilo zadovoljstvo klijenata i postavljeni ciljevi. U nastavku istraživanja, autori će se baviti detaljnim analizom i opisom svih elementa modela i utvrditi načine merenja svakog od njih. Model je predložen na osnovu pregleda literature, kao i poznavanja specifičnosti industrije u Srbiji, pa je namjera autora da istraživanje nastave u pravcu provere modela u bankarskom sektoru u našoj zemlji.

ZAKLJUČAK

Sektor finansijskih usluga je jedna od najdinamičnijih oblasti poslovanja danas. Autori u ovom radu analiziraju izazove kroz koje prolaze banke, kao najveće finansijske institucije u pogledu veličine finansijske aktive. Banke se susreću sa izuzetno jakom konkurencijom sa jedne strane, ali i sa sve zahtevnijim klijentima sa druge strane. Zato se javlja potreba za inovativnim poslovnim modelima koji će dovesti do zadržavanja postojećih klijenata, ali i pridobijanja no-

vih. Usled složenog uticaja faktora koji su navedeni, prepoznaje se značaj primene koncepta CRM-a i u sektoru bankarstva.

Upravljanje odnosima sa klijentima je strategija koja teži razumevanju potreba klijenata u cilju obezbeđivanja njihovog zadovoljstva, dugoročne saradnje i povećanja prodaje. Uspeh CRM procesa je teško meriti i dokazati, stav je brojnih autora, od koji su neki analizirani u ovom radu. Ipak, pregledom literature utvrđeno je da CRM pokazuje poslovnu opravdanost u bankama, identifikovani su resursi koji su potrebni da bi se ostvarile prednosti CRM-a i dat je pregled pokazatelja koji mogu da odrede vrednost CRM inicijativa. Ono što u svakom slučaju može da se prati jeste stepen ostvarenja ukupnih opštih ciljeva banke.

Istraživanje će dalje biti nastavljeno kroz identifikovanje modela koji treba da obuhvati resurse i pokazatelje uspeha primene CRM-a, opis i razradu načina merenja svakog elementa modela, kao i kroz validaciju modela u bankarskom sektoru u Srbiji.

Literatura:

1. Anderson, E. W., and Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
2. Araya, S., Chaparro, J., Orero, A., and Joglar, H. (2007). An integrative view of IS/IT and organizational resources and capabilities. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, 629-639.
3. Becker, J. U., Greve, G., and Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207-215.
4. Berger, S. C., Gensler, S., Skiera, B., and Wiesel, T. (2009, January). Customer relationship management processes in retail banking-best practice and business value evaluation. In *System Sciences, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.
5. Bhat, S. A., and Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410.
6. Bos, J. W., Kolari, J. W., and Van Lamoen, R. C. (2013). Competition and innovation: Evidence from financial services. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1590-1601.
7. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., and Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of marketing*, 69(4), 155-166.
8. Chan, J. O. (2005). Toward a unified view of customer relationship management. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 32-38.
9. Chang, W., Park, J. E., and Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.
10. Chen, J. H., and Wang, E. T. (2006). Internalization in technology innovation: A case of CRM adoption. In *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on* (Vol. 6, pp. 111a-111a). IEEE.
11. Chen, J., Ching, R. K., Li, E. Y., and Liao, Y. (2004). An Exploratory Study of the Effects of CRM Practices on CRM Effectiveness and Business Performance. In *ICEB* (pp. 249-254).

12. Chirica, C. (2013). Relationship marketing-best practice in the banking sector. *Amfiteatru Economic*, 15(33), 288.
13. Dabić, S., Vasiljević, B., Barjaktarović Rakočević, S., i Milošević, N. (2013). Bankarski menadžment, Skripta, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
14. Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77.
15. Đukić, S. (2015). Potrošač kao učesnik inovacionih mreža. *Marketing*, 46 (1). 3-12.
16. Durkin, M. G., and Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 61-71.
17. Eid, R. (2007). Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1021-1039.
18. Fox, T., and Stead, S. (2001). Customer relationship management: Delivering the benefits. *White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden*.
19. Frame, W. S., and White, L. J. (2014). Technological change, financial innovation, and diffusion in banking. *The Oxford Handbook of Banking*, 2nd edn, by Allen N. Berger, Philip Molyneux and John OS Wilson, Oxford University Press, Oxford.
20. Galbreath, J., and Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM magazine*, 11(3), 161-171.
21. Garrido-Moreno, A., Lockett, N., and García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
22. Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L., and Brenner, W. (2005, January). Architecture for customer relationship management approaches in financial services. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 240b-240b). IEEE.
23. Ghalenoioe, M. B., and Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance*, 36, 363-373.
24. Hooley, G. J., Piercy, N. F. and Nicouloud, B. (2008), *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education Limited
25. Keramati, A., Mehrabi, H., and Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170-1185.
26. Khodakarami, F., and Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
27. Kim, J., Suh, E., and Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
28. Kracklauer, A. H., Mills, D. Q., and Seifert, D. (2004). Customer management as the origin of collaborative customer relationship management. In *Collaborative Customer Relationship Management* (pp. 3-6). Springer Berlin Heidelberg.
29. Li, L., and Mao, J. Y. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information & management*, 49(6), 269-277.
30. Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., and Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, 49(8), 913-945.
31. Milošević, N., Cicvarić Kostić, S., i Barjaktarović Rakočević, S. (2015). Da li CRM uvodi promene u okviru kreditne politike?: Iskustva iz Srbije. *Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije. Zbornik radova: SPIN – Skup privrednika i naučnika: "Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije"*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka. str. 596-603.
32. Ngai, E. W., Xiu, L., and Chau, D. C. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert systems with applications*, 36(2), 2592-2602.
33. Ozatac, N., Saner, T., and Sen, Z. S. (2016). Customer Satisfaction in the Banking Sector: The Case of North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 39, 870-878.
34. Payne, A., and Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
35. Peltier, J. W., Zahay, D., and Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13.
36. Pfeifer, P. E., and Ovchinnikov, A. (2011). A note on willingness to spend and customer lifetime value for firms with limited capacity. *Journal of Interactive Marketing*, 25(3), 178-189.
37. Reimann, M., Schilke, O., and Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326-346.
38. Santouridis, I., and Tsachtani, E. (2015). Investigating the impact of CRM resources on CRM processes: A customer life-cycle based approach in the case of a

- Greek Bank. *Procedia Economics and Finance*, 19, 304-313.
39. Shang, S. S., and Lin, S. F. (2010). People-driven processes in customer relationship management. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2441-2456.
 40. Shaw, M. J., Subramaniam, C., Tan, G. W., and Welge, M. E. (2001). Knowledge management and data mining for marketing. *Decision support systems*, 31(1), 127-137.
 41. Sin, L. Y., Tse, A. C., and Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
 42. Sivaraks, P., Krairit, D., and Tang, J. C. (2011). Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(2), 141-157.
 43. Soltani, Z., and Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.
 44. Wu, C. H., Kao, S. C., Su, Y. Y., and Wu, C. C. (2005). Targeting customers via discovery knowledge for the insurance industry. *Expert Systems with Applications*, 29(2), 291-299.
 45. Wu, W. (2002). *Customer relationship management (CRM) technology, market orientation, and organizational performance* (Doctoral dissertation, Concordia University).
 46. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., and Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, 33(6), 475-489.
 47. Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM magazine*, 17(4), 329-344.

Abstract:

Value of CRM Initiatives for Banks: Is the Scepticism Justified?

Sladana Barjaktarović Rakočević,
Nela Milošević, Slavica Cicvarić Kostić

Financial services sector has undergone through dynamic development and there is an obvious need for innovative business models that will contribute to the clients' satisfaction as well as to acquisition of new clients. Customer relationship management could be defined as a strategy for understanding clients' needs with the goal to provide higher level of satisfaction, long-term cooperation and sales increase. In literature is still present scepticism about the value of CRM initiatives and accomplished improve-

ments of business performances. Consequently, the aim of this paper is to understand basics and indicators of CRM success in banking sector. Paper gives literature review in this field and determines necessary resources to achieve advantages from long-term and good relationships with customers.

Key words: customer relationship management, banking sector, clients' satisfaction, resources, processes

Kontakt:

Sladana Barjaktarović Rakočević,
sladjana@fon.bg.ac.rs

Nela Milošević,
nela.milosevic@fon.bg.ac.rs

Slavica Cicvarić Kostić
cicvarics@fon.bg.ac.rs

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Jove Ilića 154, 11000 Beograd