

¹Savremeni modeli pristupa klijentima banke

Jadranka Rajevac Grujić¹, Ivan Radević²

¹Univerzitet Union, Nikola Tesla Beograd
(jadranka.grujic@microtri.rs)

²Komercijalna banka a.d. Beograd

Rezime: Svedoci smo brzih promena u bankarstvu u našoj zemlji. Ključ svih promena je novi koncept pristupa klijentima banke čiji je cilj da se poveća prodaja proizvoda i usluga čime prodaja postaje jedna od osnovnih bankarskih funkcija. Naime cilj je prodaja kvalitetnog bankarskog proizvoda, održavanje postojećih klijenata, privlačenje novih klijenta i istovremeno biti konkurentan. U novom pristupu klijentima banke koristi se koncept upravljanja odnosima s klijentom (Customer Relationship Management - CRM) koji podržava efektne procese prodaje kroz model unakrsne prodaje (cross selling)

Ključne reči: banka, proizvodi i usluge, koncept, upravljanje odnosima sa klijentom.

1. Uvod

Danas kada je primetan porast konkurencije u domenu finasijskih usluga, samo novi koncept upravljanja odnosa s klijentom (Customer Relationship Management - CRM) može zadržati postojeće klijente i privući nove klijente, a time povećati ukupnu profitabilnost banke. CRM sistem je efektno upravljanje odnosima s klijentima koji podržava efektne procese prodaje bankarskih proizvoda i usluga. Jedan od modela je i unakrsna prodaja CROSS SELLING).

2. Promena pristupa odnosa sa klijentima banaka

Filozofija upravljanja odnosima s klijentom (Customer Relationship Management - CRM) je održavanje onih starih veza u dobrom duhu povezanosti s klijentom, čak i kada niste u mogućnosti da se sa svakim klijentom imate direktnu komunikaciju. To je sveobuhvatni pristup za

¹ *Stručni rad, primljen u redakciju: 30.09.2016, prihvaćen za objavljivanje 28.11.2016.*

stvaranje, održavanje i produbljivanje odnosa s klijentom. CRM je način razmišljanja, način postupanja i način održavanja odnosa s klijentom.

Postizanje uspeha u CRM teže je nego što bi se očekivalo, a to nije samo pitanje marketinga i IT. Inače, koncept relacionog marketinga RM prvi je definisao Berry 1983. godine.² Ovaj koncept je redefinisao 1994. godine od strane Gummesson-a.³ Sve više banaka danas pomera svoje težište sa marketinga transakcija na marketing odnosa. Ovaj pristup se bazira na pretpostavci da je potrebno prepoznati potrebe klijenata i njima posvetiti kontinuiranu pažnju. Uopšteno govoreći, banke su ustanovile da ostvaruju veći prihod zadržavanjem postojećih klijenata nego od novca utrošenog na privlačenje nove klijentele. Banke su prepoznale koristi od mogućnosti za unakrsnu prodaju (CROSS SELLING) sa postojećim klijentima.

2.1. Unakrsna prodaja (CROSS SELLING)

Cross selling predstavlja strategiju prodaje ostalih proizvoda i usluga onim klijentima koji već koriste neke od proizvoda i usluga banke. Ovim pristupom Cross selling je zamišljen da poveća vernost klijenata ka određenoj banci i smanji mogućnost preusmeravanja ka konkurenciji. Prema tome, Cross selling se jednostavno definiše kao prodaja dodatnih bankarskih proizvoda i usluga postojećim klijentima.⁴

Dobro obučeni i prodajno orijentisani kadar banke predstavlja ključ uspeha kada je u pitanju cross selling, pošto cross selling pruža zaposlenima u banci mogućnost da spoznaju želje i potrebe svojih klijenata i na taj način mogu da im ponude pravi proizvod i uslugu kreiran/krojen prema potrebi klijenta "kustomizacija".

Uspešan Cross selling je rezultat spoznaje želja i potreba klijenata banke, s jedne strane i prodaje proizvoda i usluga koji će zadovoljiti klijente banke sa druge strane. U prilog ovom konceptu su i statistički podaci da dosta klijenata koristi usluge više od jedne finansijske institucije.

Ti klijenti možda nikad ne bi koristili ostale proizvode kod drugih banaka, samo da ih je neko pitao za njihove želje i potrebe. Takođe, većina klijenata se informiše t.j. poseti prethodno minimum 2-3 banke ili koristeći savremene kanale komunikacije kako bi uporedili uslove koje nude banke, što ukazuje da poznavanje konkurencije predstavlja jedan od alatki prodaje.

² Berry, Leonard L.: Relationship Marketing, Chicago: American Marketing Association Berry, 25 (1983)

³ Gummesson, Evert: Making relationship marketing operational. International Journal of Service Industry Management, (5) (1994)

⁴ Foundation series: Cross-Selling and Upselling, Tuner blain, podaci i informacije dostupni na adresi sajta: <http://tunerblain.com/blog/2009/10/28cross-sell-and-upsell/>, dostupno dana 16.09.2016. godine

3. Organizovanje podataka za banku putem CRM-a

Primarni zadatak CRM sistema sastoji se od podržavanja ili izvođenja aktivnosti koje su uključene u proces kontakata s klijentom. Sekundarni zadatak vezan je za pružanje informacija klijentu i menadžmentu. U Austriji i Češkoj imamo savremeni pristup orijentacije prema klijentu koji je podeljen na analitički CRM, operativni i campaign management. Analitički se odnosi na analizu finansijskih, demografskih i drugih "mekih" podataka o klijentu, kao što su broj članova porodice, stepen obrazovanja i tako dalje. Operativni deo sistema pojednostavljuje poslovanje savetnika u poslovnica dajući im jednostavan i jedinstven pregled svih podataka u kombinaciji sa obaveštavanjem klijenata o kampanjama.

Upravljanje odnosima s klijentom (Customer Relationship Management CRM) je poslovna strategija kojom se obavlja selekcija i upravlja najvrednijim odnosima s klijentom. CRM zahteva poslovnu filosofiju koja je usmerena na klijenta i kulturu koja podržava efektne procese marketinga, prodaje i pružanja usluga. CRM aplikacije omogućavaju efektno upravljanje odnosima s klijentom. Međutim ako krenete sa trošenjem novca, to zahteva poznavanje i razmatranje ključnih makroekonomskih problema.

Kada je reč o CRM, to se odnosi na podatke, a njihov krajnji cilj je iskoristiti ih u komunikaciji sa klijentima. Podaci, kao takvi, jednostavno predstavljaju činjenice, kao prednost, bogatstvo, aktivu koja mora donositi benefit. Izazov se nalazi u kombinovanju informacija koje dolaze iz različitih izvora i koje selektovane u bazi podataka su u funkciji prodaje proizvoda i usluga

CRM se odnosi na organizovanje podataka i to onih koji proizilaze iz poslovnog odnosa po svim osnovama između banke i klijenta, pa i šire. Izgradnja baze podataka je postepen proces.

Postavljajući kupca u središte, CRM se temelji na integrisanom upravljanju tržištem, prodaji i pružanju usluga za klijente, kao ključnim funkcijama banaka koje se svakodnevno susreću sa kupcima. CRM predstavlja strateški pristup u izgradnji vrednosti za stejkholdere, kroz razvoj odnosa sa potrošačima.⁵

Cilj dobijanja ovih podataka bio bi da se poboljša veličina i kvalitet baze klijentele, da se utvrdi sa preciznošću šta da se nudi dobro definisanim segmentima klijenata i da se identifikuju povoljne karakteristike za

⁵ Vladimir Marinković: Značaj primene CRM koncepta u bankarskom sektoru, Bankarstvo, broj 1, UBS, Beograd, 88 (2015)

uspostavljanje kontakta, kao i da se u krajnjoj instanci, razvija program odnosa baziranog na lojalnosti.

Podaci nisu cilj sami sebi, oni su samo sredstvo, oruđe! Dobri podaci omogućavaju da se primeni efikasna strategija prodaje u skladu s podacima o klijentima. Prema tome, CRM je strategija, a aplikacija je samo mehanizam koji omogućava sprovođenje. Procene su da na uspeh CRM-a inicijative utiču ljudi sa 50%, zatim procesi sa 30% i tehnologija sa 20%.⁶

4. Novi pristup banke –identifikacija i segmentacija klijenata

Davno je prošlo vreme kada su se bankari pitali da li je potrebno preduzimati aktivnosti u cilju segmentacije tržišta za finansijske proizvode i usluge. U prilog ovome, govori i činjenica da i veliki deo zakonske regulative insistira ne samo na identifikaciji klijenta, već takodje i na poznavanju svog klijenta (npr. u cilju sprečavanje pranja novca).

Tabela 1. Procenat segmentacije klijenata banke

5 %	Timsko upravljanje
15%	Upravljanje klijentovim računom
80%	Direktna prodaja

Izvor: Rože Klasens: Marketing u finansijskim uslugama, UBS, Beograd,28 (2007)

U gornjoj tabeli, koja je univerzalno primenljiva, prikazano je da potrebe i želje klijenata variraju veoma mnogo između jednog i drugog klijenta, ali da nije moguće, a i suviše je visoka cena, da bismo se u svemu i u potpunosti prilagođavali svim klijentima. Prema tome, segmentacija klijenata predstavlja suštinski važno oruđe u utvrđivanju prave strategije po svim segmentima. Velika većina klijenata nema potrebe za sofisticiranim vođenjem (upravljanjem) njihovim računima, već samo jednostavnu prodaju proizvoda maloprodajno, stanovništvu (retail) i to često automatizovanu. Ono što uobičajeno nazivamo retail bankarstvom (rad sa stanovništvom), nalazi se na dnu pozicije u tabeli. Gornji nivo retail bankarstva i donji nivo privatnog bankarstva nalaze se u sloju od 15%, a koji zahtevaju sasvim različite distribucione strategije. Isto tako, potrebno je da segmentacija bude potkrepljena podacima. Uvek bi trebalo

⁶ Željko Vojinović, Dragan Vojinović: Konkurentske prednosti upotrebe CRM metoda u odnosu sa klijentima, Svarog , Naučno stručni časopis za prirodne i društvene nauke, Nezavisni univerzitet, Banja Luka 153(2011)

imati na umu da je glavni izvor analize klijenata zaposleno osoblje u filijalama.

Ako uzmemo kao primer finansijske organizacije Srbije one koriste sve oblike promocije u svojim strategijama kod marketing kampanja prema svojim klijentima i to u sledećoj proporciji: oglašavanje koristi 57% finansijskih organizacija, unapređenje prodaje 6%, odnose s javnošću 10%, ličnu prodaju 5%, direktan marketing 7%, sponzorstvo 11%, ostale oblike (sajmovi, bioskopi, pozorišta, sportske organizacije i donacije) 4%.⁷

Ovakava marketing kampanja će pomoći da se utvrdi prava strategija, koja će prema profilu klijenta nuditi proizvode skrojene po njegovoj meri i to će biti znatno profitabilnije za banku.

Tabela 2. Segmentacija klijenata banke

Segment	Socio-demografski
Vrednost klijenta	Godišnji doprinos stvaranju profita
Transakcije	Vrsta i doprinos
Proizvodi	Vrsta i doprinos
Komunikacija	Filijala, Internet, call centar
Zadovoljstvo	Opšte zadovoljstvo isporučiocem
Karakteristike klijenta	Stil života, preference

Izvor: Rože Klasens, Filip Virc: Upravljanje filijalom banke, UBS, Beograd, 48 (2005)

To najbolje ilustruje primer klijenata koji imaju samo otvoren tekući račun u banci, uz spoznaju da taj račun može biti profitabilan za banku i to zbog niskog prosečnog salda. Klijentima iz tih razloga treba ponuditi ostale bankarske proizvode koje uključuju overdraft, karticu, cash credit itd. To upućuje na zaključak da će uvek postojati proizvod koji će odgovarati nekom definisanom segmentu bolje od bilo kog drugog proizvoda, a to će omogućiti i da se optimiziraju resursi banke.

⁷ Hasan Hanić, Ivana Domazet: Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija, Marketing, Vol. 43, broj 1, Beograd, 11 (2012)

5. Kvalitet, vrednost i usluga - savremeni model pristupa klijentima banke

Većina studija o konkurentnosti u bankarskom sektoru tvrdi da bi banke trebalo da se okrenu poboljšanju kvaliteta usluga kao izvoru za što bolje pozicioniranje na tržištu. Trenutno u Srbiji banke uglavnom nude slične usluge, kako u poslovanju sa stanovništvom, tako i u poslovanju sa privredom. Većina novih usluga je tokom prethodnih deset godina tranzicije u srpskom bankarsku već ponuđena tržištu, pa su mogućnosti za razvoj novih usluga svedene na minimum.⁸

Danas smo u situaciji da banke moraju da posvećuju veliku pažnju stopi odlaska svojih klijenata i da preduzimaju korake da bi to sprečile. Prvo, suštinski je važno ustanoviti stopu zadržavanja klijenata. Sledeće, banka mora da identifikuje uzroke za bekstvo (odlazak, defetizam) svojih klijenata i da utvrdi koji se od njih mogu smanjiti ili eliminisati. Danas, vodeće banke sve čine da bi zadržale svoje klijente. Mnoga tržišta već ulaze u fazu zrelosti i nema mnogo novih klijenata koji ulaze u većinu sektora. Konkurencija sve više raste, a troškovi privlačenja novih klijenata sve su veći. Ofanzivni marketing košta znatno više od defanzivnog marketinga.

Savremena bankarska praksa danas se usmerava na privlačenje novih klijenata. Nije, međutim, potrebno uspostavljati odnose sa svim klijentima. Ovde se vraćamo na segmentaciju klijentele. Veliki procenat klijenata biće zadovoljan sa efikasnim obavljanjem transakcije, na primer, klijenti s debitnim karticama na nižem kraju socio-demografske segmentacije. U krajnjoj instanci, banke moraju da procene koji segment i koji specifični klijenti mogu da budu profitabilni. Krajnji test je profitabilnost klijenta. Upravljanje odnosom s klijentom je umetnost privlačenja i čuvanja profitabilnih klijenata. Od vrhunske je važnosti da se izmeri vrednost individualnog klijenta i njegova profitabilnost. Banke danas nemaju izbora već da usvoje menadžment totalnog kvaliteta (Total Quality Management), ukoliko žele da ostanu u igri, a da i ne pominjemo ako žele da budu profitabilne. Kvalitet znači totalitet, sveukupnost odlika i karakteristika proizvoda i usluga koji imaju uticaja na sposobnost da se zadovolje rečene ili nagoveštene potrebe. Pošto je sveukupna satisfakcija klijenta povezana sa dužim zadržavanjem klijenta, što je povezano s većom profitabilnošću, razrađene su razne mere da se procenjuje satisfakcija klijenata i da se analiziraju razni faktori koji utiču na tu satisfakciju.

⁸ Predrag Radojević, Darko Marjanović: Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnost, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta, Bankarstvo, broj 7-8, Beograd, 36(2011)

Istaživanja su ustanovila da sveukupnu satisfakciju klijenata kod banaka koje rade sa stanovništvom retail banking, određuju četiri posebna faktora:

1. Kultura usluge te organizacije - uključujući efikasnost, posvećenost, pristup, komunikacije, rešavanje problema i činjenje da se klijent oseća cenjenim.
2. Imidž - kako klijent doživljava i vidi banku u pogledu inovacija, prestiža, reklamiranja, angažovanosti.
3. Performansa proizvoda - odlike i koristi od proizvoda i koliko dobro zadovoljava klijentove potrebe, cenu, kamatne stope i lakoću upotrebe.
4. Performanse kanala - sposobnost klijenata da obavljaju svoje transakcije i da imaju pristup svojim računima.

Gornje odlike se rangiraju po redosledu relativne važnosti sa tačke gledišta klijenata. Ovakvim pristupom klijent će biti zadovoljniji zato što će dobiti proizvod ili uslugu koju očekuje i želi. Takodje, istovremeno klijent dobija od svog "ličnog bankara" sve potrebne informacije o proizvodima i uslugama o kojima ranije nisu imali željeno saznanje.

Rezonovanje vrednosti u bankarstvu sastoji se u tome da se transformišu korisnik samo jedne usluge u klijenta koji koristi višestruke usluge, a indiferentni klijenti u one koji postaju lojalni klijenti. To zahteva, u najmanju ruku, sledeće: segmentaciju tržišta, precizni opis klijentovih potreba, identifikaciju ključne usluge oko koje se gradi odnos, određivanje cene za odnos s klijentom, predstavnici računara da povezuju banku sa njenim klijentima, obučavanje da se usavršavaju sposobnosti i veštine, motivisani kadrovi, odgovarajući stil liderstva i menadžmenta.

Naše društvo je u fazi dubinske evolucije i banke sada menjaju svoje usluge kako bi postigle vrednost, ali isto tako i da bi ostale profitabilne. Promene se dešavaju i u proizvodnom miksu. Na primer, sve veći jaz u primanjima zahtevaće fleksibilniju, mnogo finije podešenu segmentaciju i segmentirane naknade. Vrednost će biti dodata kako se klijenti sve više budu opredeljivali za bankarstvo putem telefona, putem mašina za davanje keša, ili za kompjuterski link od kuće, zavisno od svoje situacije. To su troškovno efektni klijenti i omogućavaju po klijentu skrojeno određivanje cene (Tailor Made Pricing).

Ono što je danas uočljivo je da se klijenti veoma razlikuju po svojoj profitabilnosti. Analiza profitabilnosti individualnog klijenta uništila je mnoge mitove (da su imućni klijenti profitabilniji od onih koji nisu tako bogati, da su najstariji klijenti kod banke profitabilni i treba ih zadržati). Banke ne mogu više sebi da dozvole da tretiraju sve klijente na isti način. Svesnost, lojalnost, percepcija kvaliteta i kreiranje asocijacija sa moći pritiska (leverage) ključni su sastojci za preživljavanje i uspeh. Usluge

mogu postati proizvodi onda kada ih njihova imena brenda izdvajaju od njihove konkurencije, te se više ne posmatraju kao roba.

6. Zaključak

Banka treba da cilja na duh izgradnje timskog rada. Neophodno je u budućnosti obezbediti visoki standard kvaliteta i profesionalizam sa klijentom kao centralnom tačkom. Cilj počinje sa svakim zaposlenim službenikom, pa bi prema tome, individualne performanse trebalo da uključe i kvalitativne ciljeve kao što su: integritet, ljubaznost, odgovornost, profesionalizam, znanje, obučavanje, konzistenciju, disciplinu i većinu drugih pozitivnih kvaliteta.

I upravo da bi se izbegao loš odnos i da bi se uspostavio kvalitetan odnos s klijentom trebalo bi primenjivati dva pravila pristupa njima: zlatno pravilo koje kaže: "Čini drugima ono što bi želeo da drugi čine tebi" ili još bolje platinasto pravilo koje kaže: "Čini drugima ono što bi oni sami sebi učinili".

7. Reference

1. Gummesson, Evert: Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, (5) (1994)
2. Berry, Leonard L.: Relationship Marketing, Chicago: American Marketing Association Berry, 25 (1983)
3. Foundation series: Cross-Selling and Upselling, Tuner blain, podaci i informacije dostupni na adresi sajta <http://tunerblain.com/blog/2009/10/28cross-sell-and-upsell/>, dostupno dana 16.09.2016. godine
4. Rože Klasens: Marketing u finansijskim uslugama, UBS, Beograd, 28 (2007)
5. Rože Klasens, Filip Virc: Upravljanje filijalom banke, UBS, Beograd, 48 (2005)
6. Hasan Hanić, Ivana Domazet: Specifičnosti marketinga Finansijskih organizacija, *Marketing*, Vol. 43, broj 1, Beograd, 11(2012)
7. Predrag Radojević, Darko Marjanović: Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnost odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta, *Bankarstvo*, broj 7-8, Beograd, 36.(2011)
8. Vladimir Marinković: Značaj primene CRM koncepta u bankarskom sektoru, *Bankarstvo*, broj 1, UBS, Beograd, 88 (2015)

9. Željko Vojinović, Dragan Vojinović: Konkurentske prednosti upotrebe CRM metoda u odnosu sa klijentima, Svarog , Naučno stručni časopis za prirodne i društvene nauke, Nezavisni univerzitet, Banja Luka 153 (2011)

CONTEMPORARY MODELS OF ACCESS TO BANK CUSTOMERS

Jadranka Rajevac Grujić¹, Ivan Radević²

¹ Union Univerzitet, Nikola Tesla, Belgrade
(jadranka.grujic@microtri.rs)

²Komercijalna banka a.d.Belgrade

Summary: We are witnesses of fast changes in banking environment in this country. Key to all the changes is the new concept of how to approach the bank's clients, whose objective is to increase sales of products and services making the sales one of the basic banking functions. Namely, the goal is the sale of high-quality banking product, keeping the current clients, attracting new clients and at the same time being competitive. In the new approach to clients, banks apply the concept of customer relationship management - CRM which supports effective selling processes by means of cross-selling.

Keywords: bank, products and services, concept, customer relationship management.