

# Upravljanje odnosima s klijentima u financijskim institucijama

---

Krivačić, Julija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:602972>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

JULIJA KRIVAČIĆ

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U FINANCIJSKIM  
INSTITUCIJAMA**

Zagreb, 29. ožujka 2019.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U FINANCIJSKIM  
INSTITUCIJAMA**

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN FINANCIAL  
INSTITUTIONS**

KANDIDAT: Julija Krivačić

KOLEGIJ: Marketing u financijskim institucijama

MENTOR: Zvonko Agičić, dipl.oec.

Zagreb, 29.ožujka 2019.

# SADRŽAJ

Sažetak .....	1
ABSTRACT .....	1
1. Uvod.....	2
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Istraživačka pitanja .....	3
1.3. Metodologija istraživanja .....	3
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	4
2. Upravljanje marketingom finansijskih institucija .....	5
2.1. Pojam i značenje finansijskih usluga i institucija.....	9
2.2. Specifična obilježja marketinga finansijskih institucija .....	13
2.3. Utjecaj tehnologije na tržište finansijskih usluga.....	15
3. Razvijanje odnosa s potrošačima .....	18
3.1. Fenomenologija ponašanja potrošača .....	18
3.2. Koncepti marketinga usmjereni na potrošača.....	21
3.3. Evolucija potrošača u klijenta.....	23
3.4. Značaj klijenta u suvremenom poslovanju .....	25
4. Upravljanje odnosima s klijentima.....	28
4.1. Definiranje CRM strategija, tehničke pretpostavke i provedba sustava .....	31
4.1.1. Oblikovanje CRM strategija.....	33
4.1.2. Tehničke pretpostavke upravljanja odnosima s klijentima .....	36
4.1.3. Planiranje, organizacija i implementacija CRM sustava.....	37
4.2. Upravljanje odnosom s ključnim kupcima.....	42
4.3. Procjena kvalitete CRM-a u finansijskim institucijama .....	43
4.4. Prikaz marketinške strategije Zagrebačke banke d.d. kao rezultat strateškog usmjerenja na CRM .....	46
5. Utjecaj e-poslovanja na CRM u finansijskim institucijama.....	50
5.1. Koncept elektroničkog poslovanja .....	51
5.2. Tržišna usmjerenost e-poslovanja .....	52
5.3. Utjecaj e-poslovanja na marketing finansijskih institucija .....	54
6. Informacijska tehnologija u funkciji CRM-a .....	56
6.1. Obrada i skladištenje podataka u funkciji CRM-a .....	57
6.1.1. Utjecaj promjene Zakona o provedbi opće uredbe o zaštiti podataka na CRM u Republici Hrvatskoj.....	60
6.2. Potencijali i funkcionalnost suvremenog CRM sustava.....	62
6.3. Razvoj CRM programske aplikacije .....	63
7. Zaključak.....	67
8. Literatura .....	69
9. Popis slika, grafikona i tablica .....	72
10. Životopis.....	73

## SAŽETAK

Utjecajem suvremenih trendova u poslovanju tvrtke i institucije koje se bave pružanjem usluga sve se više okreću potrošačima i analiziranju njihovog ponašanja. Prema tome sve su veća ulaganja u marketing odnosa što dovodi do osmišljavanja strategija i uvođenja CRM- a, engl: *Customer Relationship Management* sustava u poslovanje organizacija. Usmjeravajući se na ispunjenje želja i potreba klijenata, pružajući im kvalitetne usluge i proizvode, institucije ostvaruju konkurentnu prednost i željenu tržišnu poziciju. Međutim, lojalnost klijenata teže je postići u industriji financijskih usluga nego u drugim atraktivnijim industrijama gdje potrošači postaju klijenti zbog želje, poriva ili statusa. Ovim se specijalističkim diplomskim radom objašnjava fenomen ponašanja potrošača i specifičnost marketinga financijskih institucija te se detaljno opisuje sustav upravljanja odnosima s klijentima (CRM), njegova implementacija i programska aplikacija.

**Ključne riječi:** ponašanje potrošača, upravljanje odnosima s klijentima, marketing financijskih institucija

## ABSTRACT

Influenced by current business trends, companies and institutions dealing with the provision of services are increasingly turning toward consumers and their behaviour analysis. Accordingly, there have been more and more investments in customer relationship marketing, which has led to the conceptualisation and introduction of CRM (Customer Relationship Management) system in business operations. By orienting themselves toward meeting the needs and demands of customers by offering quality products and services, institutions are achieving competitive edge and desired market position. However, customer loyalty is more difficult to achieve in the industry of financial services than in other more attractive industries where consumers become customers due to their desire, motivation or status. This professional graduate thesis explains the phenomenon of consumer behaviour and the specificity of the marketing activities of financial institutions, while describing in detail the CRM system, its implementation and software application.

**Key words:** consumer behaviour, customer relationship management, marketing of financial institutions

## 1. UVOD

U tržišnim uvjetima današnjice konkurencija je izrazito jaka, a korisnici proizvoda i usluga informirani i educirani te neprestano izloženi velikom broju podataka što ih čini sve zahtjevnijima. Brzorastuća industrija tehnologije utječe i na ponašanje potrošača koji prateći trendove mijenjaju svoje navike i životni stil, a time i određuju dinamiku tržišta koje postaje sve dinamičnije. Svakodnevne promjene na tržištu zahtijevaju uvođenje noviteta u poslovanje poduzeća koja danas, više nego ikad prije, trebaju ulagati napore kako bi zadržala postojeće korisnike i privukla nove. Zbog toga poduzeća sve više prepoznaju golemu ulogu marketinga u očuvanju održivog rasta i profitabilnog poslovanja.

Marketing financijskih institucija specifična je grana marketinga usmjerena na prodaju financijskih proizvoda i usluga koji se po svojim karakteristikama uvelike razlikuju od fizičkih proizvoda široke primjene, a porast konkurentnosti kao posljedica tehnološkog napretka rezultirao je pojavom nove marketinške filozofije koja u prvi plan postavlja klijenta i njegov odnos s institucijom. Marketinški stručnjaci u financijskim institucijama imaju dvostruki izazov pred sobom zbog toga. S jedne strane, to je zadovoljiti želje i potrebe klijenata pružajući im usluge koje su po svojoj prirodi neatraktivne, a s druge strane orijentaciju preusmjeriti na ulaganje u programe vjernosti i unaprjeđenje sustava upravljanja s klijentima. Upravljanje odnosima s klijentima (engl: *Customer Relationship Management* – CRM) prati ponašanje klijenata, njihove životne navike i osnovne karakteristike, bilježi podatke o njihovim transakcijama i interesima za pojedine usluge te prati klijenta nakon kupnje i na taj način pruža podršku kroz postprodajne usluge. CRM u svojoj osnovi je marketinška koncepcija, a sastoji se od marketinga odnosa, menadžmenta i informacijske tehnologije kao sredstva za provedbu sustava.

Danas financijske institucije nailaze na brojne izazove kod upravljanja odnosima s klijentima. Globalizacija znatno utječe na sve aspekte poslovanja financijskih institucija jer dovodi nove mogućnosti i prilike, ali i prijetnje s kojima se institucije do pojave globalizacije nisu susretale. Također, utjecaj digitalizacije sa sobom donosi nove globalne konkurente jer je tržište digitalnih proizvoda i usluga golemo i može se reći da obuhvaća cijeli svijet. Upravo zbog toga financijske se institucije suočavaju s nevjerojatno brzim protekom informacija što zahtijeva neprestano ulaganje u promjene. Na taj način upravljanje odnosima s klijentima

predstavlja izazov i nužan smjer kretanja pri osmišljavanju marketinških strategija. Utjecajem nove ekonomije mijenja se i odnos prema klijentima, stoga je svrha ovog rada prikazati kompleksnost sustava upravljanja odnosima s klijentima koji potrošača pretvara u klijenta, prati njegovo ponašanje i ulaže napore u povećanje njegove lojalnosti prema instituciji.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je upravljanje odnosima s klijentima u financijskim institucijama. Osim detaljne analize strategije upravljanja odnosima s klijentima, predmet rada obuhvaća pregled utjecaja elektroničkog poslovanja na upravljanje odnosima s klijentima u financijskim institucijama te alate poslovne inteligencije koji su neizbježni za obradu i skladištenje podataka o klijentima.

Cilj je rada prikazati kompleksan sustav upravljanja odnosima s kupcima - od praćenja ponašanja potrošača do obrade podataka u informacijskom sustavu - te istaknuti važnost strateškog usmjerenja financijske institucije na CRM-u u cilju osmišljavanja marketinške strategije.

### **1.2. Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja ovog specijalističkog diplomskog rada su:

1. Što je dovelo do nove poslovne filozofije i paradigme u odnosima s klijentima?
2. Kako elektroničko poslovanje utječe na CRM u financijskim institucijama?
3. Postoji li veza između brige o privatnosti klijenata i unaprjeđenja odnosa s klijentima?
4. Kako je promjena Zakona o zaštiti osobnih podataka utjecala na promjene u upravljanju odnosima s klijentima u financijskim institucijama?

### **1.3. Metodologija istraživanja**

Za izradu ovog specijalističkog diplomskog rada koristila se stručna i znanstvena literatura iz područja upravljanja odnosima s klijentima, elektroničkog poslovanja, marketinga financijskih institucija i digitalnog bankarstva. Prilikom definiranja teorijskih pojmova koristila se objavljena znanstvena literatura i internetski izvori. Metodom analize složeniji

pojmovi su se raščlanjivali na jednostavnije sastavne dijelove. Deskriptivnom metodom analize su se detaljno i jasno definirali i opisali određeni elementi cjeline s najvećim naglaskom na koncept upravljanja odnosima s klijentima. Za svaki segment navedenog koncepta jasno je dan primjer iz prakse, odnosno način primjene na tržištu financijskih institucija. Induktivnom se metodom došlo do određenih zaključaka na temelju analize pojedinačnih elemenata, a deduktivnom su se metodom izvela određena zaključna razmatranja na temelju općih informacija.

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Rad je uz uvod i zaključak podijeljen na pet cjelina. Uvod obuhvaća predmet i cilj rada, istraživačka pitanja, opisuje korištenu metodologiju u istraživanju te opisuje sadržaj i strukturu rada. Prva se cjelina odnosi na objašnjenje marketinga financijskih institucija i njegovu specifičnost u odnosu na ostale grane marketinga. Druga cjelina opisuje fenomenologiju ponašanja potrošača i strategije koje potrošača pretvaraju u klijenta. Treća cjelina detaljno opisuje kompleksan sustav upravljanja odnosima s klijentima, od oblikovanja CRM strategija do implementacije sustava, a zaključena je prikazom uspješnog provođenja marketinške strategije kao rezultata strateškog usmjerenja na CRM banke na hrvatskom tržištu, konkretno Zagrebačke banke d.d. Četvrta cjelina obuhvaća aktualnu problematiku utjecaja elektroničkog poslovanja na CRM u financijskim institucijama, a u petoj cjelini opisana je informacijska tehnologija u funkciji CRM-a te sustavi obrade i skladištenja podataka. Zaključak je prikaz spoznaja do kojih se došlo prilikom pisanja rada.



## 2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM FINANCIJSKIH INSTITUCIJA

Američki sveučilišni profesor i autor brojnih stručnih djela Phillip Kotler naziva se još i ocem suvremenog marketinga. Taj je počasni naziv dobio zahvaljujući svom jedinstvenom pogledu na marketing kao suštinsku granu poslovne ekonomije. On je uvidio da na potražnju ne utječe samo cijena, već i reklamiranje, promocija, *direktan mailing*<sup>1</sup> te različiti posrednici (agenti, maloprodaja, veleprodaja itd.) koji djeluju kao prodajni i distribucijski kanali. Marketing je socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.<sup>2</sup> Navedena definicija opisuje ono što marketing jest i način na koji se proizvodi, a obuhvaća potrebu, želju, potražnju, proizvode i usluge, zadovoljstvo i kvalitetu, razmjenu, transakcije, odnose i tržišta. Svi su navedeni pojmovi povezani, a svaki se novi nadograđuje na prethodni te time tvori marketinški proces.

Američka udruga za marketing<sup>3</sup> (2013) marketing definira kao aktivnost, skup pravila i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu dobara (proizvoda/usluga) koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.<sup>4</sup> Prema tome, u središtu definicije nije više zadovoljstvo klijenata, već vrijednost koja im se pruža kao pojedincima, ali i kao društvu u cjelini. Tijekom razvijanja marketinških strategija i marketinga općenito koncept je vrijednosti vremenom sve više dobivao na važnosti, a danas se nalazi u samom središtu marketinškog gledišta s dubokim implikacijama za organizacije u interpretiranju i razumijevanju kako klijenti percipiraju vrijednost. Formuliranje marketinških strategija treba biti zasnovano na klijent-orijentiranom<sup>5</sup> pristupu marketinškim procesima, a one tvrtke, koje još nisu usvojile spomenuti pristup definiranju strategija i procesa u marketingu, ne mogu efektivno konkurirati na tržištu. Postoji pet trendova<sup>6</sup> koji pojačavaju potrebu tvrtki da prođu transformaciju sa proizvod-orijentiranog pristupa na klijent-orijentiran pristup. Prvi je trend

---

<sup>1</sup> Direktan mailing je metoda direktnog marketinga koji pažljivo usmjerenim skupinama (odabranim prema dobi, prihodu, profesiji itd) prezentira prilagođene ponude za robe i usluge putem obične pošte ili e-pošte. Preuzeto s: <http://www.businessdictionary.com/definition/direct-mail.html> (30.01.2019.)

<sup>2</sup> Kotler, Ph., et.al. (2006), Osnove marketinga, četvrto izdanje, Zagreb: MATE d.o.o., str 6.

<sup>3</sup> Izvorni naziv, engl: American Marketing Association, kratica: AMA

<sup>4</sup> Definicija preuzeta s: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (30.01.2019.)

<sup>5</sup> Klijent-orijentiran pristup je pristup poslovanju koji se fokusira na stvaranje pozitivnog iskustva za klijenta. Tvrtke usmjerene na klijente osiguravaju da je klijent u središtu poslovne filozofije, operacija ili ideja. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/c/client-centric.asp> (07.02.2019)

<sup>6</sup> Shah, et al (2006) prema Farquhar, J.D., Meidan, A.(2010), Marketing Financial Services, second edition, Basingstok: Palgrave Macmillan, str 14.

pojačan pritisak na unaprjeđenje marketinške produktivnosti, zatim slijedi trend povećanja tržišne raznolikosti, treći se trend odnosi na jačanje konkurenata, četvrti su trend zahtjevni i dobro informirani korisnici i klijenti, a posljednji su trend brzorastući napredci u tehnologiji. Financijske institucije izuzetno su izložene spomenutim pritiscima što iziskuje neprestano oživljavanje marketinga i preciznije razumijevanje potreba klijenata. Tablica 1. u nastavku objašnjava razliku između proizvod-orijentiranog i klijent-orijentiranog pristupa.

Tablica 1 Usporedba proizvod-orijentiranog i klijent-orijentiranog pristupa u financijskim institucijama

	<b>Proizvod-orijentiran pristup</b>	<b>Klijent-orijentiran pristup</b>
Filozofija	Prodaja proizvoda	Pružanje usluga klijentima
Poslovna orijentacija	Orijentacija na transakcije	Orijentacija na odnos
Pozicioniranje proizvoda	Naglašavanje značajki i prednosti proizvoda	Naglašavanje korisnosti proizvoda u smislu zadovoljenja osobnih potreba klijenata
Organizacijska struktura	Profit od prodaje proizvoda je u centru, rast tržišnog udjela	Klijent je u centru, odnos s klijentom, ulaganja u odjel prodaje
Organizacijski fokus	Profit od prodaje proizvoda razvijanje proizvoda, rast tržišnog udjela, odnosi s klijentima predstavljaju problem	Fokus je prema van, razvoj odnosa s klijentima, profitabilnost kroz programe vrijednosti i lojalnosti
Mjerenje izvedbe	Broj novih proizvoda, profitabilnost po proizvodu, udio na tržištu prema brendu/grupi proizvoda	Udio novčanika klijenta, zadovoljstvo klijenata, životni vijek klijenta, značaj klijenta
Kriterij upravljanja	Portfelj proizvoda	Portfelj klijenata
Pristup prodaje	Kojem broju klijenata možemo prodati ovaj proizvod?	Koju količinu proizvoda možemo prodati ovom klijentu? Kako možemo su-kreirati vrijednost?
Znanje klijenata	Baza klijenata je mehanizam kontrole	Znanje klijenata stvara vrijednu imovinu

Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Farquhar, J.D., Meidan, A. (2010), op.cit. str. 15

Usporedba dva pristupa u Tablici 1. predstavlja važan podsjetnik na to da prodaja proizvoda, kao takva ne bi trebala biti glavni cilj uspješnog marketinga.

Upravljanje marketingom<sup>7</sup> definira se kao umjetnost i znanost biranja ciljnih tržišta i izgradnje profitabilnih odnosa s njima. To uključuje dobivanje, zadržavanje i razvoj klijenata stvaranjem, davanjem i informiranjem o vrhunskoj vrijednosti za klijenta. Objašnjenje upravljanja marketingom dovodi do saznanja da upravljanje marketingom zapravo obuhvaća

<sup>7</sup> Kotler, Ph., et.al., (2006), op.cit.,str 13.

upravljanje potražnjom, odnosno upravljanje odnosima s klijentima. Ono što obuhvaća segment upravljanja potražnjom pri definiranju upravljanja marketingom pronalaženje je i povećanje potražnje, a u nekim slučajevima i smanjenje potražnje, odnosno demarketing<sup>8</sup>. Upravljanje potražnjom znači upravljanje kupcima, a praksa marketinga više nije usmjerena na privlačenje novih kupaca, već na zadržavanje postojećih i stvaranje odnosa s njima. Nadalje, proces upravljanja marketingom može se objasniti kroz pet faza koja uključuju organizaciju procesa marketinškog planiranje, analizu tržišne mogućnosti, selekcioniranje ciljnih tržišta, razvijanje marketinškog miksa, odnosno spleta i upravljanje marketinškim naporima, tj. razvijanje konkurentskih strategija i provedbu istih.<sup>9</sup>

Postizanje marketinških ciljeva organizacije moguće je uz korištenje određenog skupa taktičkih instrumenata koji se nazivaju marketinški miks ili marketinški splet. Marketinški splet čine četiri komponente<sup>10</sup>, a to su proizvod, cijena, promocija i distribucija. Osmišljavanjem, provedbom kampanja i mjerenjem učinkovitosti tvrtka obuhvaća sve aspekte za marketiranje proizvoda na tržištu. Proizvod je materijalno dobro, usluga, osoba ili mjesto koje se nudi na tržištu, a sadrži sve značajke ključne za zadovoljenje potreba i želja potrošača. Cijena je svota novca tražena za proizvod, a može se mijenjati s obzirom na stanje tržišta. Promidžba uključuje aktivnosti oglašavanja, odnosno širenja poruke o tome kakav proizvod prodajemo i koje je njegova kvaliteta, a distribucija označava mjesto, odnosno način na koji proizvod dolazi do krajnjih potrošača. S druge strane, marketinški miks usluga, za razliku od proizvoda, nešto je kompleksniji i sadrži osam komponenti<sup>11</sup>. Te su komponente element proizvoda, distribucija, proces, produktivnost i kvaliteta, ljudi, promocija i edukacija, fizički dokaz, cijena i troškovi korisnika. Element proizvoda obuhvaća sve značajke ponuđene usluge koje se od konkurencije razlikuju prema određenim povlasticama i prednostima. Mjesto i vrijeme elementi su predstavljeni na način na koji dostavljaju vrijednost klijentu. Neke financijske institucije su dostupne 24 sata, 7 dana u tjednu za svoje klijente putem govornih automata ili *online* korisničke podrške. Nadalje, proces kao element marketinškog miksa kod usluga obuhvaća sredstva putem kojih je usluga stvorena i konzumirana. U procesu i kreiranju

---

<sup>8</sup> Demarketing se provodi s ciljem privremenog ili trajnog smanjenja potražnje u situacijama prekomjerne potražnje. Ibid str 13

<sup>9</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), Upravljanje odnosima s klijentima – od potrošača do klijenta (CRM), Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str 26.

<sup>10</sup> Ibid, str 34

<sup>11</sup> Fraquhar, J.D., Meidan, A., (2010), Marketing Financial Services, Basingstoke: Palgrave Macmillan, str 19

usluge klijent ima značajnu ulogu što se referira na ranije spomenutu ulogu klijenta kao su-kreatora vrijednosti. Produktivnost i kvaliteta su nerazdvojive komponente iz razloga što se produktivnost odnosi na način na koji se resursi za kreiranje usluge pretvaraju u konačan proizvod, odnosno uslugu kao takvu koja sadrži vrijednost za klijenta. Na tržištu financijskih institucija, gdje je ekonomija obujma ključna u smanjenju troškova, efektivna produktivnost treba biti u središtu pozornosti, kao i održavanje kvalitete bez koje bi klijenti mogli početi koristiti konkurentsku uslugu za manju cijenu. Ljudi kao element marketinškog miksa čine sve zaposlene koji svojim djelovanjem dodaju vrijednost usluzi. Pri tome se misli na osoblje podružnice, kontaktnog centra i *back officea*<sup>12</sup> koji su ključni za kreiranje novih usluga, razvijanje i unaprjeđenje sustava, prodaju usluga, održavanje odnosa s klijentima i druge aktivnosti. Promocija i edukacija odnose se na marketinšku komunikaciju koja uvelike služi maloprodajnom segmentu financijskih institucija. Edukacija služi pri informiranju klijenata o tome koje povlastice mogu imati koristeći danu uslugu, a promocija može jasno prikazati prednosti pružatelja usluge u odnosu na konkurenciju s obzirom da je financijski sektor izuzetno konkurentan i teško je diferencirati pružatelja usluge od same usluge. Fizički dokaz, kao element marketinškog miksa, uključuje tradicionalna sredstva za prevladavanje neopipljivog segmenta usluge pružanjem određenog opipljivog elementa kao fizičkog dokaza. Cijena i troškovi korisnika uključuju direktna i indirektna plaćanja klijenata za dobivene financijske usluge. Banke su pravno regulirane na način da mogu oglašavati cijene i naknade koje traže.

Prethodne definicije marketinga, marketinga usluga i upravljanja marketingom postavljaju temelj za bolje razumijevanje specifične i visoko specijalizirane grane marketinga – marketinga financijskih institucija. Zbog kompleksnosti i jedinstvenosti ove grane marketinga te zbog dinamičkog i izuzetno zahtjevnog tržišta financijskih usluga, stručnjaci za marketing u financijskim institucijama trebaju biti visoko educirani i s bogatim iskustvom rada na financijskom tržištu. Svakodnevni izazovi koji se pred njih postavljaju mogu imati izuzetno jak utjecaj na cjelokupnu instituciju i tako utjecati na njezin imidž, rast i poziciju na tržištu. U nastavku poglavlja bit će definirani i pojašnjeni pojmovi financijske usluge i financijske institucije te specifična obilježja marketinga financijskih institucija koji se po mnogo čemu

---

<sup>12</sup> Back office, eng je odjel unutar banke ili druge financijske institucija koji obavlja administrativne funkcije pružanja usluge klijentima bez direktnog kontakta s klijentima. <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/back-office> (20.02.2019.)

razlikuje od marketinga drugih tržišnih segmenata. U zadnjem potpoglavlju opisan je utjecaj tehnologije na tržište financijskih usluga, koji uvelike mijenja strategije marketinga zbog svog velikog značaja i široke uporabe.

## **2.1. Pojam i značenje financijskih usluga i institucija**

Općeprihvaćena definicija usluga govori o usluzi kao proizvodu ili ponudi čiji je glavni segment neopipljiv. Tržište poslovnih usluga zahtijeva da usluge sadrže informacijsku tehnologiju, odnosno alate poslovne inteligencije koji distribuiraju vrijednost klijentima, a zadovoljstvo klijenata ključ je za rast i preživljavanje poduzeća. Posljednja marketinška istraživanja u svrhu razumijevanja usluga i utjecaja usluga na marketing pokazala su novu perspektivu – ulogu korisnika u doživljaju usluge. Zbog toga što je fokus institucije usluga, smatra se da upravo korisnik ima ulogu u usluzi kao takvoj, a ta je uloga nazvana su-kreator vrijednosti<sup>13</sup>. Drugim riječima, korištenjem usluge korisnik stvara svoju osobnu vrijednost baziranu na načinu kako je ta usluga korištena. Prema tome, marketing treba dizajnirati i upravljati doživljajem kako bi postigao „vrijednost-u-uporabi“, što znači da vrijednost usluge raste načinom kako je korisnik koristi. Nova perspektiva tvrdi da je usluga postala dominantna sastavnica svake ponude kroz primjenu specijaliziranih znanja i vještina, pri čemu je korisnik uvijek su-kreator<sup>14</sup>. Isto tako, korisnici bi trebali biti promatrani kao izvori (u smislu su-kreatora vrijednosti), a ne nego kao ciljane skupina. Detalji pristupa korisnik-centrične filozofije institucije u odnosu na proizvod-centričnu filozofiju objašnjeni su u prethodnom potpoglavlju.

Financijske usluge su bilo koje usluge ili proizvodi financijske prirode koji se prodaju na financijskom tržištu. Poblizje rečeno, financijske usluge su financijski instrumenti.<sup>15</sup> Tržište financijskih usluga je opsežno; uključuje banke, osiguravajuća društva i investicijske banke koji posluju na tržištu i imaju širok spektar klijenata. Ti klijenti su korisnici bankovnih usluga za građanstvo, korporacije, poslovni korisnici svih veličina i druge financijske institucije. Detaljan prikaz financijskih usluga može se vidjeti na grafu 1. koji prikazuje usluge koje se nude poslovnim i privatnim korisnicima. Navedene financijske usluge na grafu imaju jednu zajedničku komponentu – neatraktivne su i nepoželjne za korisnika. Ta negativna komponenta

---

<sup>13</sup> Fraquhar, J.D., Meidan, A., op.cit, str 16.

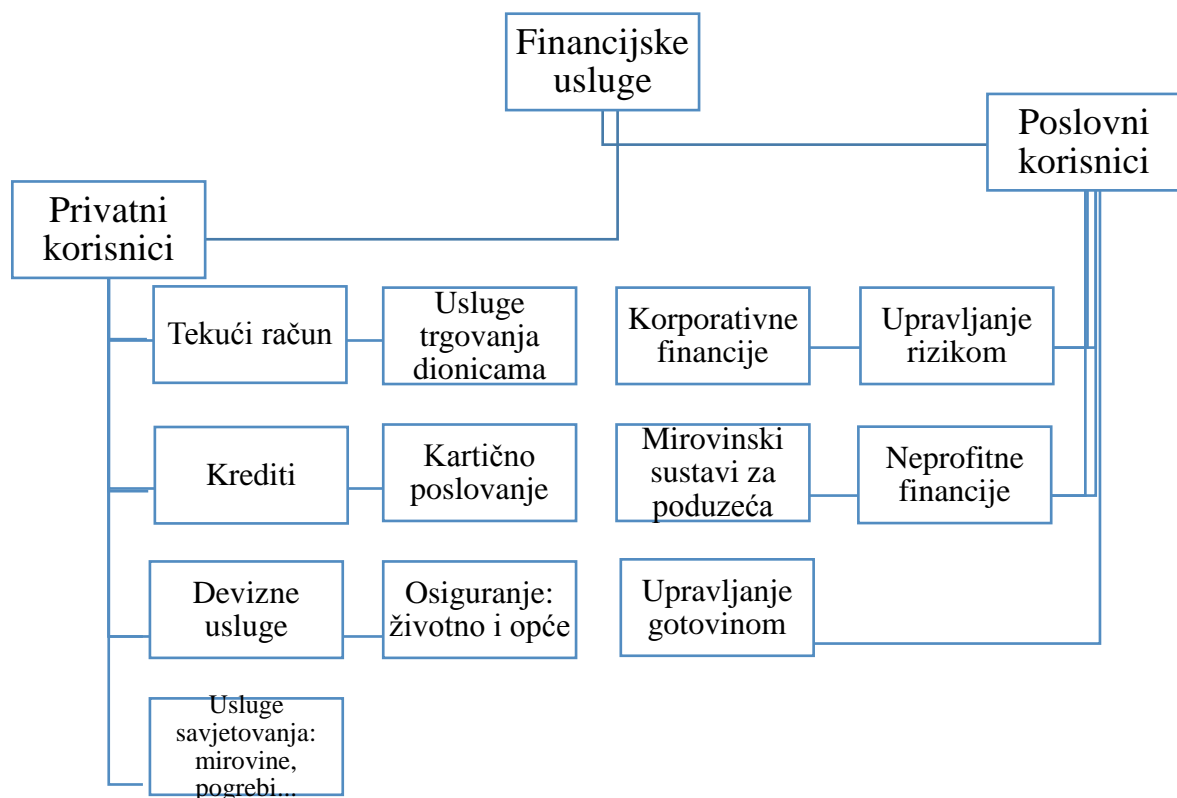
<sup>14</sup> Vargo, Lusch (2004) prema Fraquhar, J.D., Meidan, A., op.cit, str 16

<sup>15</sup> Ibid, str 7.

financijskih usluga objašnjena je detaljnije u nastavku rada, no ključna je za razumijevanje specifičnosti financijskih usluga.

Ono što financijske usluge pružaju korisnicima mogućnost je kupovine proizvoda i drugih usluga koje jesu poželjne, kao što su putovanja ili dizajnerska odjeća, ili poslovnim korisnicima nude mogućnost izbjegavanja gnjavaže upravljanja kompleksnim financijskim aranžmanima.

Graf 1 Prikaz financijskih usluga



Izvor: prilagođena sistematizacija autorice, prema Farquhar i Meidan (2010), op.cit. str 16.

U financijske se usluge također ulaže kako bi se izbjeglo nepoželjno stanje ili ishod, primjerice zdravstveno osiguranje. Općenito govoreći, osiguranje je nešto u što korisnici i tvrtke ulažu kako bi izbjegli izuzetno loše posljedice neočekivanih, ali mogućih događaja. Osiguranje je često obvezno, primjerice osiguranje automobila ili hipoteka. Tvrtke također moraju ulagati u obvezna osiguranja kako bi zadovoljile pravne regulativne i zakonske odredbe, poput zdravstvenog osiguranja za svoje zaposlenike i zaštite na radu. Financijske usluge omogućuju ostale proizvode, odnosno omogućuju vlasništvo kuće, *online* rezervaciju ulaznica za zabavne sadržaje, raspoloživost gotovine za putovanja ili sposobnost tvrtki za

uvoz robe iz drugih valutnih područja. Također omogućuju i privatnim i poslovnim korisnicima posjedovanje proizvoda prije nego ih zapravo plate, a to je ostvarivo uz korištenje kreditnih kartica<sup>16</sup>. Broj financijskih usluga koje jedna osoba koristi povećava se sukladno godinama korisnika, što znači da stariji korisnici koriste više financijskih usluga od mlađih korisnika. Prema tome, u zemljama Europske unije praktički svaka osoba starija od 14 godina koristi barem jedan oblik financijske usluge.<sup>17</sup>

Klasifikacija financijskih usluga moguća je uz korištenje kriterija o tome kako usluga može biti prilagođena klijentu ili diferencirana u odnosu prema drugim uslugama. Vrijednost klasifikacije usluga ima značaj kod razvijanja strategija marketinga usluga. Međutim, kod financijskih usluga klasifikacija usluga može jako varirati. Primjerice, usluge investiranja se lako prilagođavaju bogatim i financijski pismenim klijentima, a govorne automatske poruke se teško prilagođavaju i diferenciraju, no nude kreiranje vrijednosti za klijenta. Financijske se usluge mogu klasificirati kao konkurentne, ali i s obzirom na odnos s klijentima, ciljeve, vlasništvo i vrstu tržišta koje ovisi o prirodi financijske usluge i ciljnoj skupini kojoj je usluga distribuirana.

Financijske usluge i financijski proizvodi usko su povezani i u nastavku rada koristit će se naizmjenično ovisno o kontekstu. Termin financijski proizvodi koristi se u kontekstu financijskih transakcija koje uključuju standardizirane značajke poput vlasništva i stambene hipoteke, a termin financijske usluge koristi se u kontekstu prilagođenih transakcija poput brokerskih usluga i financijskog savjetovanja, koje su često individualizirane prema klijentovim potrebama i zahtijevaju veliku individualnu pažnju pružatelja financijske usluge.<sup>18</sup> Gotovo svaka financijska usluga sadrži čitav niz *inputa* i barem jedan glavni *output*. Tri inputa koji se neprestano pojavljuju kod većine financijskih usluga uključuju vremenski okvir, rizik i monetarne *inpute*. *Output* financijske usluge je često, ali ne uvijek, monetarni *output*. Važno je napomenuti kako monetarni *input* i monetarni *output* u mnogim transakcijama financijskih usluga klijenti obrnuto percipiraju. Primjerice, prilikom ugovaranja police životnog osiguranja, korisnik može pristupiti agentu u osiguranju kako bi se raspitao o

---

<sup>16</sup> Kreditna kartica je instrument bezgotovinskog platnog prometa koji služi i kao pogodno sredstvo kratkoročnog potrošačkog kreditiranja, ali posjeduje i druge karakteristike koje je čine popularnom kao što su prihvatljivost kod prodavača, prihvatljivost u drugim državama, internet plaćanja itd. Preuzeto s: <http://www.moj-bankar.hr/Kreditna-kartica/Kreditne-kartice>, (07.02.2019.)

<sup>17</sup> Fraquhar, J.D., Meidan, A., op.cit., str 13

<sup>18</sup> Estelamni, H., (2007) Marketing Financial Services, Indianapolis: Dog Ear Publishing, str. 18

određenoj razini naknade (monetarni *output*), a potom o visini premije (monetarni *input*). Dakle, monetarni *input* pojedinca će odrediti monetarni *output* koji će biti dostupan putem pružatelja financijskih usluga.

Financijske institucije obuhvaćaju raznolikost korporacija u poslovanju financijskih usluga s obzirom na to da postoje različite vrste usluga, poslovnih koncepata i struktura vlasništva<sup>19</sup>. Ključna je aktivnost financijskih institucija posredovanje, odnosno stvaranje imovine za štedište i obveze za zajmoprimce, što je daleko atraktivnije objema stranama nego da posluju direktno. One financijske institucije koje stvaraju proizvode radije nego da samo distribuiraju proizvode su daleko likvidnije. Financijske se institucije mogu podijeliti na depozitne i nedepozitne institucije. Depozitne su institucije primjerice banke, koje na prikupljene novčane depozite plaćaju kamate te tako prikupljena sredstva usmjeravaju u financijske proizvode i usluge. Nedepozitne su institucije primjerice osiguravajuća društva koja prihod ostvaruju od plaćanja premija. Marketing financijskih institucija je aktivnost koju provode maloprodajne, korporativne, investicijske i privatne banke, štedionice, investicijski i mirovinski fondovi, osiguravajuća društva i društva za reosiguranje, kartične kuće, specijalizirane tvrtke za potrošačko kreditiranje, burze, *leasing* i *factoring* tvrtke te brokerska društva i agenti. Zadatak financijskih institucija može se definirati kao prikupljanje novčanih sredstava i usmjeravanje istih u financijske plasmane.

Osim navedenih institucija i organizacija, postoji još čitav niz pružatelja financijskih usluga. To mogu biti prodavaonice robe široke potrošnje, robne kuće ili centri. U nastavku će se rada najveći značaj stavljati na marketing banaka kao depozitnih institucija i osiguravajućih društava kao nedepozitnih institucija zbog njihovog značajnog udjela na tržištu financijskih usluga. U Republici Hrvatskoj sveukupno na tržištu posluje 21 banka<sup>20</sup>. Popis banaka koje posluju na hrvatskom tržištu prikazan je u tablici od kojih su tri najveće Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb i Erste & Steiermaerkische Bank. Osiguravajućih društava i društva za reosiguranje u Republici Hrvatskoj ima 18<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Fraquhar, J.D., Meidan, A., op.cit., str 9

<sup>20</sup>Hrvatska narodna banka – Banke koje imaju odobrenje za rad, ažurirano 11.02.2019. <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> (13.02.2019.)

<sup>21</sup> Hanfa – Tržište osiguranja - Društva za osiguranje i društva za reosiguranje. <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranja/registri/drustva-za-osiguranje-i-drustva-za-reosiguranje/> (13.02.2019.)



Tablica 2 Popis banaka koje posluju na hrvatskom tržištu

ID No.	Bank name
01198947	Addiko Bank d.d., Zagreb
00560286	Agram banka d.d., Zagreb
01326287	Banka Kovanica d.d., Varaždin
03467988	Croatia banka d.d., Zagreb
03337367	Erste&Steiermärkische Bank d.d., Rijeka
03777928	Hrvatska poštanska banka d. d., Zagreb
00971359	Imex banka d.d., Split
03463958	Istarska kreditna banka Umag d.d., Umag
03019349	Jadranska banka d.d., Šibenik
00675539	J&T banka d.d., Varaždin
03123014	Karlovačka banka d.d., Karlovac
01263986	KentBank d.d., Zagreb
03141721	OTP banka Hrvatska d.d., Split
03726177	Partner banka d.d., Zagreb
03015904	Podravska banka d.d., Koprivnica
03269841	Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb
00901717	Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb
03113680	Samoborska banka d.d., Samobor
01260405	Sberbank d.d., Zagreb
03999092	Slatinska banka d.d., Slatina
03234495	Zagrebačka banka d.d., Zagreb

Izvor: <https://www.hnb.hr/core-functions/supervision/list-of-credit-institutions>  
(13.02.2019.)

## 2.2. Specifična obilježja marketinga financijskih institucija

Uz prethodna definiranja financijskih institucija i financijskih usluga, vidljivo je da je marketing financijskih institucija jedna od specifičnih grana marketinga usluga. „Marketing financijskih institucija je jedinstvena i visoko specijalizirana grana marketinga, a obuhvaća oglašavanje, promociju i na mnogo načina složeniju prodaju financijskih proizvoda i usluga

od prodaje potrošačke pakirane robe, automobila, elektronike i drugih oblika proizvoda i usluga.<sup>22</sup> Tržišno okruženje financijskih institucija postaje sve konkurentnije što čini zadatak marketinga financijskih institucija izazovnim i specijaliziranim. Financijske se institucije svakodnevno susreću s jedinstvenim karakteristikama proizvoda na tržištu. Primjerice, financijski proizvodi su vizualno daleko teže komunicirani u oglasima od potrošačke robe, a neatraktivna priroda financijskih usluga čini privlačenje pozornosti korisnika i inspiriranje njihovih želja teškim zadatkom. Međutim, izučavanje marketinga financijskih institucija upravo je zbog navedenog daleko fascinantnije od izučavanja ostalih grana marketinga. Korisnici financijskih usluga često su predvidljivog ponašanja u vezi s odlukama o kupnji i korištenju financijskih usluga, a ta predvidljivost i dostupnost obilja podataka o potencijalnim i trenutnim korisnicima omogućuje jedinstven i znanstveni pristup razvijanju i izvršavanju uspješnih marketinških strategija.

U prethodnom potpoglavlju objašnjene su financijske usluge, njihova definicija, značenje i vrijednost za korisnika. Iz grafa 1. može se jasno iščitati da niti jedna od tih usluga nije poželjna posebice u usporedbi s ostalom potrošačkom robom i uslugama kao što su automobili, kozmetički proizvodi ili luksuzna putovanja. Zapravo, većina tih usluga je nepoželjna i neatraktivna, stoga predstavlja određenu obvezu za korisnika, a ne poželjnu aktivnost. Posebice je ta neatraktivnost očita u financijskim uslugama poput police životnog osiguranja, usluga savjetovanja u vezi mirovine ili pogreba. Nedostatak poželjnosti financijskih usluga ključ je u marketingu financijskih usluga, jer stručnjaci u ovom području trebaju biti svjesni da privatni i poslovni korisnici usluga plaćaju za navedene usluge ne zato što žele već zato što moraju. Koju intrinzičnu motivaciju potrošači imaju prilikom donošenja odluke o kupnji financijskih proizvoda i usluga? Tu nastupa marketing usluga i upravljanje odnosima s klijentima u koje financijske institucije moraju daleko više ulagati od institucija unutar drugih industrijskih grana. Odnos institucije prema klijentu i njegova lojalnost ključ su uspješnog marketinga financijskih institucija.

Nadalje, jedinstven aspekt marketinga financijskih institucija koji ga diferencira od ostalih praksi marketinga je prividan pojam kvalitete.<sup>23</sup> U tradicionalnom kontekstu marketinga gotovih proizvoda kvaliteta je obično objektivno mjerljivo korišten standard metode procjene

---

<sup>22</sup> Estelami, H., (2007) op.cit. str 1.

<sup>23</sup> Ibid, str 11.

kvalitete i procjene stope pogrešaka u proizvodnji. Međutim, u kontekstu financijskih usluga, pojam kvalitete je subjektivan fenomen. Primjerice, objektivna kvaliteta osiguravajućeg društva može biti odraz spremnosti društva da isplati klijentova potraživanja. U osiguranju većina osiguranika ne koristi povlastice svoje police osiguranja jer događaji koji su osigurani obično imaju malu vjerojatnost pojave. Kao rezultat, većina osiguranika nikad ne doživi proces naplate potraživanja, a konačni ishod onih koji dožive nije ni na koji način zabilježen, stoga ga drugi ne mogu vidjeti i učiti iz istoga. Sličan se problem pojavljuje i u kontekstu usluga posredovanja vrijednosnim papirima pri čemu klijenti često ne mogu s lakoćom razlučiti pruža li im broker<sup>24</sup> najtočnije i najobjektivnije informacije. Objektivna kvaliteta preporučenog brokerskog investicijskog portfelja možda neće biti vidljiva nekoliko godina, sve dok vrijednosni papiri unutar tog portfelja ne budu pokazali svoje dugoročne karakteristike. U navedenim kontekstima, unatoč važnoj ulozi koju pružatelj financijskih usluga ima u osiguravanju financijske dobrobiti klijenta, ocjene kvalitete od strane klijenta mogu biti potaknute vrlo subjektivnim aspektima iskustva usluge kao što su ljubaznost pružatelja usluga ili razina stručnosti u procesu pružanja usluga.

### **2.3. Utjecaj tehnologije na tržište financijskih usluga**

Rapidan rast tehnologije i velika ulaganja u inovacije u tehnologiji imaju znatan utjecaj na sve gospodarske grane i sva tržišta, prema tome i na tržište financijskih usluga. Najznačajniji pokazatelj utjecaja tehnologije na financijske institucije vjerojatno je digitalno bankarstvo, ali i bankomati, informacijski sustavi za praćenje i pohranu individualnih transakcija i govorni automati. Vidljive razlike koje su obilježile tržište financijskih usluga u posljednjih nekoliko godina uključuju porast samopouzdanja klijenata pri konzumaciji financijskih usluga, globalizaciju usluga koja je manje vidljiva u maloprodaji i konačno porast u regulaciji i profitabilnosti pružatelja usluge.<sup>25</sup> Tradicionalno bankarstvo funkcionira na temelju modela fizičke distribucije proizvoda i taj se model primjenjivao sve do kraja 20. stoljeća. Krajem 20. i početkom 21. stoljeća električna se distribucija počela razvijati i djelovati. Nažalost, većina

---

<sup>24</sup> Brokeri, kao sudionici tržišta, izvršavaju niz specijaliziranih funkcija, a u radu se termin odnosi na brokere koji zaračunavaju proviziju, odnosno agente na parketu burze koji kupuju i prodaju vrijednosne papire za komitente brokerskih kuća. Oni također mogu djelovati i u funkciji *dealera* za svoj vlastiti interes. Ovi brokeri komuniciraju putem telefona s brokerskim kućama, primaju naredbe za transakcije od brokerskih kuća koje trebaju njihove usluge te šalju natrag poruke kojima potvrđuju transakcije Preuzeto s: <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Brokeri> (13.02.2019.)

<sup>25</sup> Farquhar, J.D., Meiden, A., (2010) op.cit. str 22

se banaka zadržala na modelu tradicionalnog bankarstva, a vrijeme je da svoje poslovanje usmjeravaju prema digitalnom bankarstvu.<sup>26</sup>

S obzirom na to da se trendovi u tehnologiji danas neprestano mijenjaju, proširuju se i poboljšavaju, nije neobično još brže promjene očekivati u budućnosti. Sve je više programskih aplikacija koje olakšavaju, pospješuju i ubrzavaju poslovanje, a klijenti su zahtijevni jer očekuju brze, točne i precizne informacije. Digitalno bankarstvo je za banke ključno kako bi opstale u uvjetima stalnih tehnoloških inovacija. Proizvodi digitalnog bankarstva omogućavaju klijentima provjeru stanja računa (tekućeg, žiro, deviznog, štednji, oročenja) bilo kada i bilo gdje, prijenos sredstava s jednog računa na drugi, uplate rate kredita, izvođenje transakcija, plaćanje putem interneta itd. Time je veliki dio bankovnih usluga klijentima dostupan samo korištenjem mobilnog telefona uz pristup internetu. Nadalje, uvođenjem EFTPOS uređaja<sup>27</sup>(slika 2.1.) u gotovo sva prodajna mjesta, kupcima se omogućilo plaćanje bankovnim karticama u prodavaonicama, kioscima, kafićima i drugim mjestima. Najveći preokret u bankovnom poslovanju uzrokovan tehnologijskim novitetima dogodio se pojavom bankomata. U početku su bankomati služili isključivo za isplatu gotovine izvan poslovnice, no danas je na njima moguće i uplaćivati gotovinu, pristupati računima i plaćati račune. Klijenti biraju one kanale putem kojih dobivaju najbrža i najučinkovitija rješenja, što znači da ne biraju one kanale na kojima dobivaju „bolju uslugu“ osim ako ne žele direktan kontakt s pružateljem usluge. Prema tome, klijenti neće odabrati internet bankarstvo iz razloga što banka ima dobre alate i naprednu tehnologiju niti će se obratiti pozivnom centru zbog toga što će tako dobiti najbolje odgovore. Klijenti odabiru te kanale jer nemaju izbora, a žele bankovnu uslugu prilagođenu njihovim potrebama i u vremenskom okviru. Drugim riječima, klijenti žele ukupni doživljaj usluge.<sup>28</sup>

Dakle, digitalno bankarstvo danas je neophodno u bankovnom poslovanju jer banke bez digitalnog segmenta ne mogu konkurirati na tržištu i gube svoje klijente. Digitalno bankarstvo uvelike može promijeniti i klijentovu percepciju banke. Kroz digitalne kanale institucije imaju priliku predstaviti svoje usluge i proizvode na kreativniji i zanimljiviji način nego što je to

---

<sup>26</sup> Skinner, C., (2013) Digital Bank, Kent City: Financial Services Club, str 20.

<sup>27</sup> EFTPOS je kratica za *Electronic Funds Transfer at Point of Sale* odnosno elektronski prijenos sredstava na prodajnom mjestu.

<sup>28</sup> King, B., Cavendish, M., (2010), Bank 2.0. How customer behaviour and technology will change the future of financial services, Singapore, Marshall: Cavendish Business, str 16

slučaj u tradicionalnom bankarstvu. Međutim, tehnološki napredci i noviteti imaju i svoju negativnu stranu. Korištenjem proizvoda digitalnog bankarstva, klijenti imaju daleko manju potrebu za odlazak u poslovnice što smanjuje njihov kontakt sa zaposlenicima banke, a time se gubi osobnost. Financijske institucije zato ulažu u nove odlike odnosa s klijentima i traže nove, tehnološki prihvatljivije načine održavanja kvalitetnog odnosa s klijentima.

Slika 2-1 EFTPOS uređaj



Izvor: <https://pceftpos.com/about/> (06.03.2019.)

### 3. RAZVIJANJE ODNOSA S POTROŠAČIMA

Razvijanje odnosa s potrošačima tvrtke postižu neprestanim ulaganjem u proces stvaranja, održavanja i pojačavanja snažnih, vrijednih odnosa s klijentima i ostalim vlasnicima udjela, a taj se proces naziva marketing odnosa<sup>29</sup>. Pravilno upravljanje marketingom odnosa, organizaciji omogućava fokusiranje na potrošače, odnosno klijente. Međutim, marketing odnosa, kao i upravljanje odnosima s klijentima tvrtka ne može ispravno primijeniti bez razumijevanja ponašanja potrošača. Ponašanje potrošača psihološki je fenomen kojim se bavi cijela mlada znanstvena disciplina – psihologija potrošača, koja je u početku svog djelovanja (dvadesete godine prošlog stoljeća) u fokusu promatranja imala persuazivni utjecaj oglašavanja i prodaje na ponašanje potrošača, a kasnije (u pedesetim godinama prošlog stoljeća) svoj je glavni fokus usmjerila na odnos potrošača i tržišta. Danas je glavni fokus ove psihologijske discipline potrošač kao individua kojeg promatra kroz psihološke mehanizme ekonomskog ponašanja u njegovom mikro i makro okruženju.<sup>30</sup>

Što utječe na odluke o kupnji, kako potrošači razmišljaju prilikom odabira proizvoda ili usluge u moru konkurentskih ponuđača te kako potrošač postaje klijent samo su neke od teza koje se pri ovom fenomenu proučavaju. U nastavku poglavlja razmatrat će se problematika ponašanja potrošača.

#### 3.1. Fenomenologija ponašanja potrošača

Znanstvenici Engel, Blackwell i Kollat pioniri su istraživanja ponašanja potrošača i to ponašanje definiraju kao: „Djelovanje pojedinaca koje se izravno odnosi na pribavljanje i korištenje ekonomskih dobara i usluga, a koje uključuje procese odlučivanja što prethode i određuju samo to djelovanje.<sup>31</sup>“ Temeljne značajke ponašanja potrošača počivaju na nizu faktora i prilika koje djeluju na reakcije i osobne preferencije pojedinaca. Ponašanje potrošača je motivirano, a motiv je „sve ono što čovjeka iznutra pokreće na aktivnost, zatim što tu aktivnost usmjerava, nadalje što tu aktivnost održava i konačno što tu aktivnost obustavlja.“<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Kotler, Ph., et al., (2006), op.cit., str 476.

<sup>30</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), Upravljanje odnosima s klijentima – od potrošača do klijenta (CRM), Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str 40.

<sup>31</sup> Engel, F., Blackwell, D., Kollat T., (1978) prema Panian, Ž., (2003) Odnosi s klijentima u e-poslovanju, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o. str 3.

<sup>32</sup> Sorokin, B. (1973) prema Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 45.

Ponašanje potrošača uključuje brojne aktivnosti i predstavlja proces koji se mijenja u vremenu i prema svojoj kompleksnosti. Također sadrži različite uloge i može biti pod utjecajem vanjskih čimbenika, a ono što je najveća značajka ponašanja potrošača je upravo njegova individualnost, što znači da će se pri kupnji svaka osoba ponašati drugačije. Isto tako ponašanje potrošača uzročno posljedično je povezano s gospodarskim i općedruštvenim razvitkom. Brojni su čimbenici koji utječu na ponašanje potrošača, a može ih se svrstati u sljedeće skupine; kulturalni čimbenici, socijalni čimbenici, osobni čimbenici i psihološki čimbenici<sup>33</sup>.

Najveći i najznačajniji čimbenik je kultura koja u suštini određuje želje i ponašanje osobe. „Kultura je skup temeljnih vrijednosti, percepcija, želja i ponašanja koje je neki član društva naučio od obitelji i drugih važnih institucija.“<sup>34</sup> Odluke koje potrošač donosi pri kupnji odraz su učenja i stjecanja temeljnih vrijednosti kroz odrastanje i ugledanje na članove obitelji. Te percepcije i želje koje su ljudima urođene, odnosno stečene kulturološkim okruženjem jako je teško mijenjati. Ipak, određeni kulturni pomaci mogu olakšati marketinškim stručnjacima utjecaj na mijenjanje navika potrošača. Jedan je od takvih pomaka približavanje zdravom načinu života koji je potaknuo potrošače na kupovinu sportske odjeće i niskokalorične hrane, edukacije o tjelovježbi i kuhanju te korištenje zdravstvenih usluga za očuvanje kondicije. Uz kulturne čimbenike veliku važnost nose i socijalni čimbenici koji uključuju grupe, obitelj, te uloge i statuse. Uloge potrošača u kupnji su - začetnik, odnosno osoba koja prva predlaže kupovinu, zatim utjecajna osoba koja može biti prodavač proizvoda ili usluge, donositelj odluke koji odlučuje o kupnji, zatim kupac koji se od donositelja odluke razlikuje po tome što vrši samu kupovinu i konačno korisnik proizvoda ili usluge. U socijalne čimbenike spadaju uloge i statusi pri čemu jedna osoba može biti sin, suprug, otac i menadžer u banci. Navedene uloge imat će odraz na neki dio ponašanja osobe pri kupnji, a sličan odraz imat će i status u društvu pri čemu će osoba koja radi kao menadžer u banci kupovati odjeću sukladno svojoj poslovnoj poziciji. Nadalje, osobni čimbenici odnose se na ponašanje potrošača sukladno njihovoj dobi, zanimanju, ekonomskim okolnostima i načinu života. Neki su proizvodi i usluge izuzetno osjetljivi na promjene prihoda, stoga marketinški stručnjaci pod određenim okolnostima, kao što su kretanja osobnih prihoda, štednja i kamata ili gospodarsko stanje recesije, moraju mijenjati cijenu proizvoda i usluge, repozicionirati ih ili na drugi način

---

<sup>33</sup> Kotler, Ph., et.al., (2006), op.cit., str 256

<sup>34</sup> Ibid, str 256.

preoblikovati kako bi ih prilagodili potrošačima. Konačno, psihološki čimbenici uključuju motivaciju, percepciju, stavove i uvjerenja. Osoba može odluku donositi na temelju različitih motiva, no oni se također povezuju s kulturom, odnosno variraju od jedne do druge kulturološke sredine. „Percepcija je proces kojim pojedinac odabire, organizira i interpretira informacije kako bi stvorio razumljivu sliku svijeta.“<sup>35</sup> Percepcija je subjektivno ponašanje pojedinca koje se može prikazati kao interakcija vanjskih podražaja i individualnog iskustva iz prošlosti.<sup>36</sup> Određena će pojava biti različita različitoj osobi, što znači da će neku oglašivačku poruku jedna osoba percipirati na jedan, a druga na posve drugi način jer te dvije osobe različito reagiraju na vanjske podražaje. Prema tome, oglašivačke će poruke biti percipirane ovisno o njihovoj atraktivnosti i različitosti u odnosu prema drugim porukama konkurencije. U uskoj vezi s percepcijom je i zadovoljstvo potrošača kao korisnika proizvoda ili usluge. Zadovoljstvo je za organizaciju izuzetno važno jer o njemu ovisi potrošačeva želja za ponovnom kupnjom. Nezadovoljni potrošači nisu spremni platiti veću cijenu za određeni proizvod. Preko 90 % nezadovoljnih potrošača više ne želi poslovati s tvrtkom i svaki će nezadovoljni potrošač u prosjeku devetorici ljudi reći o svom nezadovoljstvu.<sup>37</sup>

Zbog heterogenosti motiva i potreba potrošača, organizacije trebaju primjenjivati segmentacijski pristup u zadovoljavanju potreba i želja potrošača, što znači da se svako tržište treba podijeliti na više manjih homogenih cjelina. Segmentacija tržišta uvelike može pomoći pri kreiranju marketinških strategija. Segmentacija se tržišta može definirati kao proces u kojem se ukupno heterogeno tržište na izvjesnom prostoru, koje posjeduje zasebne specifičnosti (značajke, karakteristike, osobine i varijable), dijeli u manje dijelove, koji su tada u velikoj mjeri reprezentativni, da se može govoriti o njihovoj homogenosti.<sup>38</sup> Prema tome, marketinški stručnjaci u organizacijama mogu usmjeriti strategije prema određenim ciljnim skupinama i na taj način povećati zadovoljstvo klijenata.

Da bi se ponašanje potrošača ispravno moglo pratiti, potrebno je razumjeti donošenje odluka potrošača, posebice u segmentu financijskih usluga koje su po mnogočemu specifične. Racionalni okvir donošenja odluka o korištenju financijskih usluga za potrošača je izazovno s obzirom na bihevioralnu ekonomiju i kognitivnu psihologiju koja utvrđuje da su potrošači

---

<sup>35</sup> Kotler, Ph., et.al.(2006), op.cit., str 273.

<sup>36</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 53.

<sup>37</sup> Ibid, str 54.

<sup>38</sup> Ibid, str 67



nedovoljno informirani prilikom donošenja odluka.<sup>39</sup> Pretpostavke da potrošači posjeduju potrebnu razinu informacija kako bi identificirali svoje najbolje opcije i to da su racionalni i neemotivni pri donošenju odluka, neprestano je opovrgnuto u empirijskim istraživanjima. Dokaz zaista propitkuje potrošačevu razinu sposobnosti matematičkog izračuna pri objektivnoj evaluaciji jednostavnog financijskog proizvoda. Pored toga, unatoč činjenici da su rizik i nesigurnost temeljna obilježja većine financijskih usluga, istraživanje je pokazalo da su potrošači prilično neupućeni u vjerojatnost mnogih događaja za koje kupuju financijske proizvode i usluge.<sup>40</sup> Primjerice, na donošenje odluke za kupnju financijske uloge utjecaj treba imati niz čimbenika kao što je vjerojatnost nastupanja automobilske nesreće ili umiranja zbog bolesti, kao i vjerojatnost da će se određena dionica pretvoriti u značajnu vrijednost. Usprkos tome, većina kupaca ne poznaje navedene vjerojatnosti nastupanja događaja i zbog toga je proces donošenja njihovih odluka daleko manje precizan nego što bi racionalno trebao biti.

### **3.2. Koncepti marketinga usmjereni na potrošača**

Marketing je odnosa orijentiran prema dugotrajnom izgrađivanju odnosa s kupcima, što mu je i glavni cilj, a izgrađivanje odnosa vrši se na više razina – ekonomskoj, socijalnoj, tehničkoj i pravnoj. Za razliku od kupnje fizičkog proizvoda, korištenjem usluga potrošači prolaze kroz čitav spektar iskustva distribucije. Prodavač i potrošač jednakog su značaja u odnosu jer su oboje aktivni suučesnici u višedimenzionalnom procesu razmjene gdje se stvarna interakcija između njih odvija tijekom vremena. Na tržištu financijskih institucija situacija je drugačija s obzirom da je pružatelj usluge uglavnom superiorniji u znanju i vještinama, a klijent više ovisi o instituciji. Puno je prednosti koje marketing odnosa donosi financijskim institucijama; klijenti imaju doživotnu potrebu za financijskim uslugama, transakcije se provode do mjere da klijenti govore o „svojoj banci“ iako to nije nužno pokazatelj povoljnog stava banke.<sup>41</sup>

Kako bi se klijenti uopće odlučili na kupnju proizvoda ili korištenje usluge institucije, potrebno je graditi odnose s njima putem pet različitih razina<sup>42</sup>. Prva je razina temeljna i odnosi se na samu radnju prodaje proizvoda. Zatim slijedi reaktivna razina pri kojoj prodavač

---

<sup>39</sup> Estelami, H., (2007), op.cit. str 29

<sup>40</sup> Ibid, str 29

<sup>41</sup> O'Loughlin et al (2004) prema Farquhar, J.D., Meiden, A., (2010) op.cit. str 165

<sup>42</sup> Kotler, Ph. et al (2006) op.cit., str 476

prodaje proizvod i obavještava kupca o mogućnostima poziva ukoliko se pojave pitanja ili problemi. Nadalje, odgovorna razina gradnje odnosa s klijentima koja označava kontaktiranje kupca netom nakon kupnje kako bi se provjerilo zadovoljstvo i očekivanja kupca. Kod ove razine odnosa može se lako doći do kvalitetnih informacija ili sugestija koje mogu pomoći pri usavršavanju proizvoda ili usluge. Nakon odgovorne razine pojavljuje se proaktivna pri kojoj prodavač na vrijeme kontaktira kupca i informira ga o uporabi poboljšanog proizvoda ili novim proizvodima. Posljednja je razina partnerstvo koje obuhvaća neprestanu suradnju između institucije i klijenta kako bi se otkrili načini isporuke lanca vrijednosti.

Za bolje povezivanje klijenta i zadovoljstva klijenta institucija može koristiti tri posebna alata, odnosno pristupa izgradnje vrijednosti za klijenta.<sup>43</sup> Prvi pristup označava dodavanje financijskih pogodnosti u odnosu s klijentom, što se u financijskim institucijama može očitovati primjerice u pogodnijim kamatama kredita za dugogodišnje klijente ili nižu cijenu premije osiguranja. Programi nagrađivanja utječu na preferencije klijenata, no lako ih je kopirati što se može očekivati od konkurenata, zbog toga ulaganje u samo ovaj pristup može dugoročno uzrokovati neuspjeh. Drugi je pristup izgradnje vrijednosti za klijenta dodavanje društvenih pogodnosti, uz financijske. Zaposlenici institucije uče o individualnim navikama i željama klijenata te im nakon toga pružaju personalizirane proizvode i usluge. Treći pristup označava dodavanje strukturalnih veza u financijske i društvene pogodnosti na način da zaposlenik opskrbljuje klijente računalnim vezama koje im pomažu pri upravljanju narudžbama, plaćanjima i slično. Primjer za to je investicijski bankar J. P. Morgan<sup>44</sup> koji je svoj *RiskMetrics* sustav mjerenja financijskog rizika svojim klijentima ponudio besplatno i na taj način promovirao veću transparentnost rizika tvrtke, a povezivanje njegovog imena može dugoročno uzrokovati komercijalne prednosti.

U prethodnom potpoglavlju objašnjena je važnost prelaska marketinške orijentacije tvrtke sa proizvod-orijentiranog na klijent-orijentirani pristup. Takva orijentacija omogućava kvalitetno razvijanje odnosa s klijentima koji su zadovoljniji i donose veći profit za tvrtku. Sličan koncept marketinga je i jedan-na-jedan<sup>45</sup> marketing koji u odnosu na masovni marketing nastoji identificirati pojedine potrošače s obzirom na njihove individualne i specifične

---

<sup>43</sup> Kotler, Ph. et al (2006) op.cit, str 477

<sup>44</sup> Ibid, str 479

<sup>45</sup> Engleski termin je „one-to-one 121 marketing“ i funkcionira po načelu usmjeravanja pojedinačnom potrošaču, prema Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 70

potrebe. Masovni marketing je usmjeren na cijelo tržište, na prosječnog potrošača koji je anoniman, na masovno oglašavanje jednostranim porukama i obuhvaća sve kupce. U središtu je pozornosti masovnog marketinga povećanje udjela na tržištu i privlačenje novih kupaca. S druge strane, jedan-na-jedan marketing je usmjeren na individualnog kupca, njegov profil, životni stil i navike. Promotivne aktivnosti su individualizirane s jedinstvenim poticajima, a poruke dvosmjerne. U masovnom marketingu je važno postići ekonomiju obujma, a u marketingu jedan-na-jedan ekonomiju koncentracije. Konačno, u središtu pozornosti jedan-na-jedan marketinga je zadržavanje postojećih kupaca.<sup>46</sup>

### **3.3. Evolucija potrošača u klijenta**

Tko je zapravo klijent i po čemu se on razlikuje od potrošača? Klijent je potrošač, ali i osoba od izuzetnog značaja za tvrtku koja ima dobro razvijen klijent-orijentirani pristup kreiranju marketinških strategija. Životni ciklus odnosa s potrošačima je instituciji važan jer uspostavlja odgovarajuću interakciju i odnos s klijentom.<sup>47</sup> Životni ciklus odnosa s potrošačima prikazan na slici 3.1. započinje novim potencijalnim potrošačem prema kojem se institucija usmjerava kako bi privukla njegovu pozornost. Nakon toga slijedi interaktivna faza ciklusa u kojoj potrošač razumije svoje potrebe i želi ih zadovoljiti proizvodima ili uslugama pojedinih institucija koje se nalaze na tržištu. Interaktivna faza može, ali ne mora završiti kupnjom proizvoda. Ako se potrošač odluči za kupnju, započinje adaptivna faza. Adaptivna faza se događa za vrijeme procesa kupnje pri čemu potencijalni kupac vrednuje ponuđene proizvode i usluge različitih pružatelja na tržištu u odnosu na moguće zadovoljenje svojih potreba i svoju sklonost da plati danu cijenu. Tako se dolazi do faze potrošnje u kojoj se potrošač upoznaje s proizvodom, odnosno koristi sve pogodnosti plaćene usluge i sagleda mogućnosti predprodajne, prodajne i postprodajne usluge. Zadovoljstvo klijenta u ovome trenutku pokazuje hoće li se isti odlučiti za ponovnu kupnju te se na taj način uspostavlja odnos i vjernost klijenta. Ukoliko je klijent nezadovoljan, velika je mogućnost da će u budućnosti koristiti usluge konkurenata.<sup>48</sup>

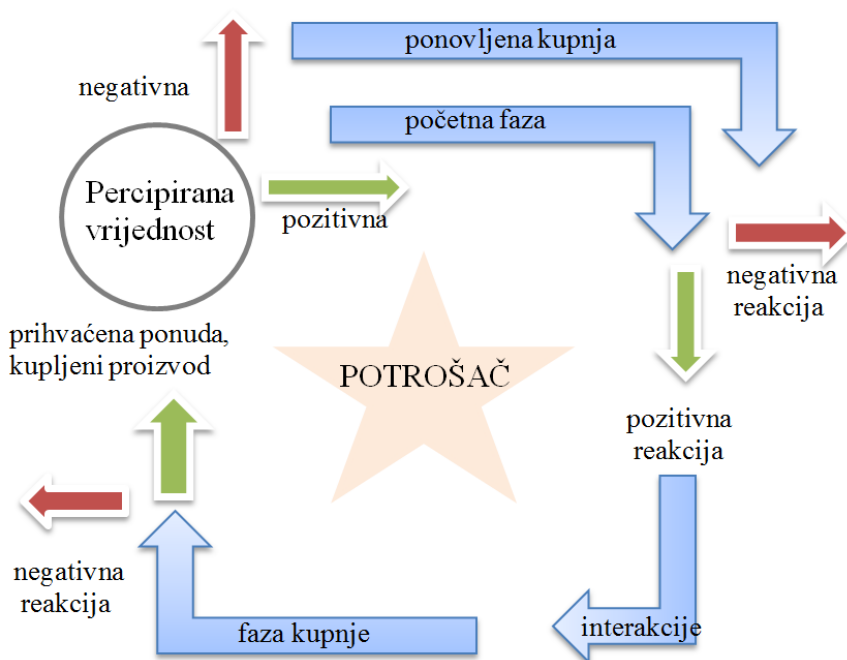
---

<sup>46</sup> Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 71

<sup>47</sup> Rajola, F., prema Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 87

<sup>48</sup> Nadin, G., (2000) prema Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 88

Slika 3-1 Životni ciklus odnosa s potrošačima



Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Meler, M., Dukić., B., (2007) str 88

Proces stvaranja klijenata sastoji se od svih onih potrošača koji su u mogućnosti i možda imaju želju za kupovinom proizvoda, odnosno usluge. Institucija osobitu pozornost treba usmjeriti prema ovoj skupini potrošača i utvrditi koji od potrošača iz te skupine imaju potencijala biti budući klijenti, točnije koji od njih imaju dovoljno želje i spremni su platiti zadanu cijenu. Dio potrošača institucija odbacuje zbog lošeg financijskih stanja, odnosno vjerojatne neprofitabilnosti u budućnosti. One potrošače/kupce koje je institucija prihvatila nastoji preobratiti u ponovne potrošače/kupce, no ti mogu nastaviti korištenje usluga konkurencije. Institucija treba djelovati na način da ponovnog potrošača/kupca preobrazi u klijenta – osobu koja koristi usluge samo jednog pružatelja unutar određene kategorije proizvoda/usluge.<sup>49</sup> S druge strane, preobražaj klijenta u zagovornika novi je izazov za instituciju, a zagovornici ohrabruju i potiču od usta do usta<sup>50</sup> potencijalne kupce na korištenje usluga institucije. Zagovornik se u najboljem slučaju može pretvoriti u partnera i aktivno zajednički djelovati s institucijom. U financijskim se institucijama zadovoljstvo klijenta mjeri

<sup>49</sup> Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 89

<sup>50</sup> Engleski termin: *word of mouth* – usmena ili pisana neplaćena i osobna preporuka zadovoljnog kupca potencijalnim kupcima. Smatra se najučinkovitijem oblikom promocije. <http://www.businessdictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html> (21.02.2019.)

kroz nekoliko metoda. Prva se metoda zove ciklus zadržavanja klijenata, a odnosi se na ispitivanje broja godina tijekom kojih klijent koristi usluge. Pretpostavka u korištenju ove mjere je da će klijenti koji već dugo koriste usluge institucije vjerojatno biti zadovoljni uslugama. Unatoč intuitivnoj privlačnosti ove mjere kao pokazatelja zadovoljstva kupaca i njegove uporabe u različitim kontekstima. Ona može biti ograničena u pružanju točnog prikaza razine zadovoljstva korisnika, osobito u određenim kategorijama financijskih usluga. To se događa jer klijenti često odlučuju koristiti usluge istog pružatelja duže vrijeme bez obzira na manjak zadovoljstva dobivenim. Druga je metoda mjerenja zadovoljstva klijenata u financijskim institucijama broj prodanih dodatnih proizvoda ili usluga postojećim klijentima. Ova se mjera ogleda u broju različitih financijskih proizvoda i usluga koje je kupac pridodao svom tekućem računu ili koja dodatna osiguranja je uplatio. Prema tome, pokazatelj razine zadovoljstva klijenta može biti sklonost da kupuje dodatne proizvode i usluge pružatelja financijskih usluga. Treća se metoda zove zapis o žalbama klijenata i odnosi se na broj nezadovoljnih klijenata dobiven interakcijom s klijentima. Ova metoda može lako ukazati na određene financijske usluge i proizvode koji stvaraju klijentima nezadovoljstvo. Zadnja je metoda (mjere zadovoljstva klijenata u financijskim institucijama) istraživanje zadovoljstva klijenata sustavno izrađenim upitnikom zadovoljstva. Istraživanjem se izravnom komunikacijom s klijentima u vezi s kvalitetom njihovog iskustva pruženim uslugama mjeri njihovo zadovoljstvo, a ta istraživanja imaju tendenciju točnije i reprezentativnije prikazati istinske osjećaje klijenata nego prethodna tri pristupa.<sup>51</sup>

### **3.4. Značaj klijenta u suvremenom poslovanju**

Razvoj elektroničkog poslovanja ima veliki utjecaj na uspostavljanje i njegovanje odnosa s klijentima. Suvremeno poslovanje donosi manje fizičkog kontakta s kupcima pri čemu se pružatelji usluga suočavaju s manjkom informacija o samim kupcima, njihovim osobnostima i željama saznanim iz „prve ruke“. Međutim, suvremeno poslovanje koje uključuje korištenje digitalnih kanala distribucije donosi brojne prednosti, ali i izazove pri shvaćanju potreba kupaca/klijenata. Iako je fizički kontakt sveden na minimum, institucije dolaze do podataka putem drugih kanala te prateći ponašanje kupaca skladište njihove podatke, navike i životni

---

<sup>51</sup> Estelami, H., (2007), op.cit. str 237-238

stil te na taj način grade odnos. Internet ima izuzetno velik utjecaj na razvoj poslovanja unutar svih industrija, pa tako i na tržište financijskih usluga.

Utjecajem tehnoloških trendova potrošači mijenjaju svoje navike i lakše dolaze do informacija, zato je njihov značaj u suvremenom poslovanju još izraženiji. Ranije opisani klijent-orijentirani pristup određivanju marketinških strategija te jedan-na-jedan marketing upućuju na sve značajniju ulogu klijenta u tvrtkinom održavanju pozicije na tržištu. Profitabilno poslovanje postiže se isključivo i samo neprestanim ulaganjem u zadržavanje postojećih klijenata, razumijevanje njihovih potreba i želja, kao i odluka o kupnji te održavanjem njihovog zadovoljstva. Korištenje pametnih telefona mijenja percepciju potrošača jer su im sada informacije o novim proizvodima i uslugama te njihovim karakteristikama stalno dostupne. Zbog toga tvrtke teže utječu na odluke o kupnji, što čini marketing odnosa velikim izazovom za organizaciju. Osim tehnoloških promjena, suvremeno doba donosi i veću kupovnu moć potrošača te povećanje njihove kvalitete života, a time i veći životni standard zajednica koje neprestano šire svoja znanja. No, poboljšavanjem metoda, sredstava i alata informacijske tehnologije, organizacije mogu temeljitije i obuhvatnije istražiti ponašanje potrošača. To im omogućava pronalaženje boljih načina uspostavljanja, održavanja i unaprjeđenja odnosa s potrošačima, odnosno klijentima.<sup>52</sup> Pojava interneta i suvremenih medija brojnim je industrijama donijela mogućnost bolje individualne interakcije s klijentima, a time i veću dozu personalizacije i interaktivnosti između klijenta i institucije, što rezultira boljim odnosom s klijentima<sup>53</sup>. Također, klijenti imaju transparentan uvid u poslovne procese što rezultira porastom njihove moći odlučivanja. Suvremeno poslovanje omogućava klijentima uvid u široki spektar ponuda na tržištu što povećava konkurentnost. U takvim uvjetima tvrtke trebaju sve svoje strategije usmjeriti na zadržavanje klijenata i održavanje odnosa s njima. To je moguće ulagajući u *online* promotivne aktivnosti maksimalnim korištenjem postojećih resursa tvrtke, osmišljavanjem internetskih stranica koje su klijentima jednostavne za korištenje, pomaganjem klijentima koji su spremni na *online* transakcije samo ih nisu proveli do kraja, razvijajući osobne odnose s klijentima putem kanala komunikacije kao što je elektronička pošta i slično<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 4

<sup>53</sup> Muller, J., Srećić, V., (2005), op.cit., str 109

<sup>54</sup> Ibid., str 257

Istraživanja ponašanja potrošača ukazuju na to da institucije uvijek pretpostavljaju kako klijenti koriste samo jedan kanal u interakciji s njima. Tako je primjerice moguće pronaći tim ljudi unutar organizacije koji vjeruje da može preuzeti 30 - 40 % prometa u poslovnica i usmjeriti ga na interkaciju *online*. S druge strane, moguće je pronaći tim koji zastupa tradicionalno bankarstvo i vjeruje kako će se klijenti zadržati ulaganjem u nekretnine i različite varijacije podružnica. Danas se 95 % transakcija obavlja *online* i to većinom transakcije dolaze putem izravnih kanala, kao što su bankomati, mobilno i internet bankarstvo.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> King, B., (2013), Bank 3.0. Why banking is no longer somewhere you go, but something you do, Singapore, John Wiley & Sons Singapore Ltd, str 38

## 4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Tijekom povijesti razvoja trgovine, prije industrijske revolucije, trgovci su imali prisan odnos sa svojim kupcima. Poznavali su osobne želje i potrebe svojih kupaca i znali su točno što i na koji način im prodati. Pojavom je masovne proizvodnje nestala prisnost između prodavatelja i kupca, a ta je pojava uzrokovala brojne tržišne izazove (potreba za diferencijacijom proizvoda, razvoj tržišne marke, razvoj promotivnih alata i ulaganje u tehnološki razvoj proizvoda). Danas je tržište zasićeno, a ulaganje u inovacije jako skupo i otežano jer je konkurencija u svim segmentima izuzetno jaka. Međutim, informatička veza koja danas postoji između pružatelja usluge i klijenta zapravo omogućava ponovno uspostavljanje prisnog odnosa kao u doba predindustrijske revolucije, što znači povratak starim načelima marketinga i uvođenje promjena u upravljanju poslovanjem. Glavno pitanje više ne bi trebalo biti: „Što?“ nego „Tko?“. <sup>56</sup>

Unutar institucije, informacije o klijentima nalaze se u svim segmentima i odjelima organizacije koji direktno posluju s klijentima. To direktno poslovanje uključuje sami proces kupnje, kontakt s prodajnim osobljem, kontaktni centar i pružanje tehničke podrške, ankete o zadovoljstvu, kreditne i platežne interakcije i studije istraživanja. <sup>57</sup> Međutim, te informacije o klijentima uglavnom su zapisane u različitim bazama podataka, zapisima i planovima svih funkcija tvrtke, a rješenje navedenog problema je korištenje upravljanja odnosima s klijentima. <sup>58</sup> Korištenjem CRM-a institucije upravljaju detaljnim informacijama o pojedinim klijentima. CRM kao sustav koji se primjenjuje unutar organizacije sastoji se od „profinjenog softvera“<sup>59</sup> i analitičkih alata koji integriraju informacije o klijentima iz svih izvora, dubinski ih analiziraju te primjenjuju rezultate u svrhu izgradnje snažnijih odnosa s klijentima.“<sup>60</sup> Integracijom svih informacija koje prodajni, uslužni i marketinški odjel organizacije posjeduje CRM daje uvid u cjelokupnu sliku o klijentu, a osim što upravljaju odnosima s klijentima, institucija postiže njihovo povjerenje i podiže razinu zadovoljstva, dobiva i analizu

---

<sup>56</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 159

<sup>57</sup> Kotler, Ph., et al (2006) op.cit. str 481

<sup>58</sup> Engleski termin: *customer relationship management*, kratica CRM. Kratica će se često koristiti u nastavku rada

<sup>59</sup> Softver je programska podrška, tj. neopipljivi dio računala u kojeg se ubrajaju programi i podaci koji se nalaze na računalu, uključujući operacijski sustav, za razliku od mehaničkih i elektroničkih dijelova koji zajedno čine hardver. <https://racunalotj.weebly.com/softver.html> (23.02.2019.)

<sup>60</sup> Ibid, str 481



ocjenjivanja vrijednosti pojedinih klijenata te tako prilagođava proizvode i usluge pojedinim klijentima. Glavni ciljevi CRM-a obuhvaćaju korištenje postojećih odnosa s ciljem maksimizacije prihoda putem *cross-selling*<sup>61</sup> i *up-selling*<sup>62</sup> te povećanje profitabilnosti identifikacijom i zadržavanjem najboljih klijenata. Nadalje, korištenje integrirane informacije za izvrsnu uslugu, što znači korištenje cjelovite informacije o klijentu koja se dobiva putem svih kanala distribucije kako bi zadovoljila sve potrebe klijenta. Cilj je ovog poslovnog koncepta i uvođenje prodajne procedure i procesa koji osiguravaju konzistentnost u prodaji te kreiranje nove vrijednosti za klijente kako bi se povećala njihova lojalnost.

„Praktična iskustva ukazuju, a ekonomska teorija potvrđuje kako je zadovoljstvo potrošača, najvažnija odrednica suvremenog marketinga,“<sup>63</sup> a ono što se pomoću sustava upravljanja odnosima s klijentima želi postići jest pružiti bolje usluge klijentima, zadovoljiti njihove potrebe i želje te ostvariti veću prodaju ostalih proizvoda i usluga, ubrzati funkcioniranje prodajnog osoblja, pojednostaviti marketinške i prodajne procese i povećati prihode klijenata.<sup>64</sup> Za institucije je najvažnije imati klijenta koji će koristiti njihove usluge i biti vjeran te se odlučivati za ponovnu kupnju drugih proizvoda i usluga. „Vjernost, odnosno lojalnost klijenata očituje se u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogrešaka, regrutiranju novih kupaca propagandom od usta do usta.“<sup>65</sup> Upravljanje odnosima s klijentima započinje razumijevanjem vrijednosti za klijenta, ponašanja i stavova različitih klijenata pojedinačno ili grupa klijenata. Ponašajna dimenzija pokazuje u kojoj mjeri klijent pokazuje visoku ili nisku mogućnost ponovne kupnje, a dimenzija stava pokazuje u kojoj mjeri klijenti pokazuje visoku ili nisku privrženost instituciji. U slučaju financijskih institucija, klijent pokazuje najvišu privrženost kad pokazuje sklonost prema uslugama i proizvodima institucije te ih jasno razlikuje od proizvoda i usluga koje nudi druga financijska institucija. Kombiniranje razlika u ponašanju i stavovima rezultira segmentom koji pokazuje različite stupnjeve lojalnosti.<sup>66</sup> Na slici 4.1. prikazani su različiti segmenti lojalnosti s obzirom na

---

<sup>61</sup> *Cross-selling*, eng.- prodaja dodatnih povezanih ili komplementarnih proizvoda postojećem klijentu. *Cross-selling* se smatra jednom od najučinkovitijih metoda marketinga. <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-sell.asp> (21.02.2019.)

<sup>62</sup> *Up-selling*, eng – poticanje kupaca na kupnju proizvoda iste kategorije no skupljeg od onog za koji se interesiraju. <https://www.investopedia.com/terms/s/suggestive-selling.asp> (21.02.2019)

<sup>63</sup> Dukić, B., Gale., V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, pregledni rad, <https://hrcak.srce.hr/150395> (25.01.2019.)

<sup>64</sup> Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 103

<sup>65</sup> Ibid, str 116

<sup>66</sup> Harrison, T., (2000) Financial services marketing, Harlow: Pearson Education Limited, str 267

međusobnu vezu između ponašanja i stavova. Istinska lojalnost označava visoku privrženost klijenta instituciji i istovremeno visoku vjerojatnost ponovne kupnje za većinu organizacija. Ovaj tip lojalnosti klijenata je onaj koji žele postići, odnosno prema kojemu teže. Istinski lojalni klijenti nazivaju se vjesnici i oni su ponosni što ih se povezuje s institucijom te sa zadovoljstvom dijele svoja pozitivna iskustva s drugima. Isto tako, postoji izuzetno mala vjerojatnost da će koristiti usluge konkurentske institucije bez obzira na ponudu i cijene. S druge strane, suprotnost istinskoj lojalnosti je situacija u kojoj klijent uopće nije lojalan instituciji, što znači da ima nisku privrženost instituciji i nisku vjerojatnost ponovne kupnje. Ponekad se niska privrženost pojavljuje zbog loše komunikacije institucije u nastojanju da istakne posebnu prednost svojih usluga i proizvoda ili jednostavno zbog određene tržišne dinamike. Nadalje, prikrivena lojalnost označava nisku vjerojatnost ponovne kupnje, ali visoku privrženost instituciji, što znači da je klijent zainteresiran za usluge i proizvode institucije, samo ih ne koristi. Lažna lojalnost uključuje nisku privrženost, ali visoku vjerojatnost ponovne kupnje. Iz ponašajne perspektive ovi klijenti mogu predstavljati veoma lojalnu skupinu, a razlog tomu mogu biti zakonske regulative koje ograničavaju konkurenciju i logističku infrastrukturu koja zadržava klijenta kao taoca banke povećanjem prepreka za prebacivanje ili vlasničku tehnologiju koja ograničava alternative. Sve navedeno prikazuje klijenta finansijskih usluga lojalnim. Ipak, određenim deregulacijama i smanjivanjem prepreka za prebacivanje broja klijenata u finansijskim institucijama smanjuje se jer u

Slika 4-1 Segmenti lojalnosti

Ponašanje

		visoka vjerojatnost ponovne kupnje	niska vjerojatnost ponovne kupnje
Stavovi	visoka privrženost	<p>istinska lojalnost <b>VJESNIK</b></p>	<p>prikrivena lojalnost <b>SLJEDBENIK</b></p>
	niska privrženost	<p>lažna lojalnost <b>TALAC</b></p>	<p>nema lojalnosti <b>TERORIST</b></p>

Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Harrison, T., (2000) str 268

situacijama u kojima klijenti imaju slobodu izbora ponašaju se kao u industrijama vrlo jake konkurencije. Klijenti će ostati lojalni isključivo ako su zadovoljni uslugom pružatelja.<sup>67</sup>

Prednosti lojalnosti klijenata su mnogobrojne, a uključuju privlačenje novih potencijalnih klijenata jer prenošenje pozitivnih informacija od usta do usta ima najveći utjecaj na dobar publicitet institucije. Lojalni će klijenti usluge koristiti češće što umanjuje rizik njihova odlaska. Isto tako lojalnim se potrošačima stječe konkurentna prednost institucije, posebice u području cijena jer su lojalni klijenti spremni platiti veću cijenu i ostati vjerni instituciji. Nadalje, lojalni klijenti potiču i bolju atmosferu unutar organizacije jer su zaposlenici motiviraniji i nagrađeni za uloženi napor te konačno istraživanja tržišta koja provodi institucija prenose lojalnim klijentima poruku o tome da institucija brine o njima i da im je njihovo zadovoljstvo najvažnije.<sup>68</sup>

U nastavku poglavlja slijedi jasno definiranje sustava upravljanja odnosima s klijentima, definiranje strategija za provođenje istoga te tehničke pretpostavke, implementacija sustava i procjena kvalitete. Konačno, na primjeru jedne od najvećih banka u Republici Hrvatskoj opisana je primjena CRM-a.

#### **4.1. Definiranje CRM strategija, tehničke pretpostavke i provedba sustava**

*Customer relationship management* (kratica CRM) doslovno označava upravljanje odnosima s klijentima, no što zapravo stoji iz pojedinih riječi ovog termina? *Customer* – klijent, osoba koja ujedno predstavlja i cilj svake institucije. Klijenti su prošli kroz čitav proces transformacije od potrošača do najvažnijeg subjekta u smislu vrednovanja, preispitivanja i unaprjeđivanja *outputa* institucije. *Relationship* – odnos, označava izazov postavljen pred instituciju u svrhu stvaranja dodane vrijednosti za klijenta. Odnos treba imati dugoročan karakter i treba se dinamički transformirati. Konačno, *management* – upravljanje, uključuje upravljački proces koji će se odnositi s klijentima usmjeravati u obostrano željenom pravcu.<sup>69</sup>

U znanstvenim radovima stručnjaka koji su proučavali CRM i njegov utjecaj na poslovanje navedene su brojne definicije koje objašnjavaju što upravljanje odnosima s klijentima u svojoj

---

<sup>67</sup> Harrison, T., (2000) op.cit., str 269-271

<sup>68</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 121

<sup>69</sup> Ibid, str 160-161

suštini zapravo obuhvaća. „CRM predstavlja cjelovit pristup stvaranju, održavanju i širenju odnosa s potrošačima.“<sup>70</sup> Prema upravo navedenoj definiciji u CRM-u sustavno trebaju sudjelovati sve organizacijske cjeline institucije. Sljedeća definicija objašnjava CRM kao „strategiju koja nastoji razumjeti, anticipirati i upravljati potrebama stvarnih i potencijalnih potrošača nekog gospodarskog subjekta.“<sup>71</sup> Nadalje, CRM se može objasniti kao „poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku.“<sup>72</sup> Prema tome, CRM obuhvaća poslovnu filozofiju usmjerenu ka klijentu koja djeluje kao podrška ostalim procesima unutar organizacije. Softverske aplikacije CRM-a pružaju institucijama efikasno upravljanje odnosima s klijentima, no samo ako institucija ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva klijenata.<sup>73</sup> S druge strane, dobri odnosi s klijentima ne nastaju spontano, a konkurencija je oštra, stoga je potrebno primjenjivati metode i poslovne procese kojima će institucija ispravno moći upravljati odnosima s klijentima. „Upravljanje odnosima s klijentima je pristup u vođenju elektroničkog poslovanja kojim tvrtka nastoji povećati svoju konkurentsku sposobnost i ojačati tržišnu poziciju, a temelji se na razumijevanju ponašanja klijenata i utjecanja na njih kroz smislenu komunikaciju, a sve sa svrhom privlačenja i zadržavanja klijenata, razvijanja njihove lojalnosti i privrženosti, te povećanja profitabilnosti poslovanja tvrtke.“<sup>74</sup>

Tri faze koje se mogu identificirati kod CRM-a uključuju stjecanje novih klijenata na način da se inovativnim rješenjima institucija nastoji diferencirati od konkurencije, zatim povećanje profitabilnosti postojećih klijenata, odnosno provođenje aktivnosti poput kreiranja vezivanja kroz smanjenje troškova i pružanje podrške klijentima te konačno zadržavanje profitabilnih klijenata kroz cijeli životni vijek klijenta (potrošača) što obuhvaća kreiranje individualnih ponuda za proizvode i usluge.<sup>75</sup> Organizacije koje u svom poslovanju primjenjuju CRM imaju brojne mogućnosti za unaprjeđenje poslovanja i primjenu brojnih strategija očuvanja dugoročno kvalitetnog odnosa s kupcima.

---

<sup>70</sup> Anderson, K., Kerr, C., prema Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 161

<sup>71</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 162

<sup>72</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb: Delfin-razvoj managementa d.o.o., str 101

<sup>73</sup> Ibid, str 102

<sup>74</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 115

<sup>75</sup> Ibid, str 103

Definiranjem samog CRM-a u nastavku potpoglavlja će se detaljnije objasniti oblikovanje strategija upravljanja odnosima s klijentima, tehničke pretpostavke koje su potrebne za definiranje sustava i konačno planiranje, organizacija i implementacija CRM sustava.

#### **4.1.1. Oblikovanje CRM strategija**

CRM je prije svega strategija, a tek onda tehnološko rješenje. Da bi se unutar institucije ta strategija uspješno provodila, potrebno je uzeti u obzir nekoliko pravila provođenja uspješne CRM strategije. Prvo se pravilo odnosi na to da se svaki posao treba promatrati iz perspektive klijenta. Svaki se posao treba promatrati kao dio vrijednosnog lanca do krajnjeg potrošača, a da bi se CRM uopće mogao uvesti u standardno poslovanje institucije, uprava i menadžment trebaju biti spremni na velike promjene i financijsko podržavanje sustava. Sljedeće se pravilo odnosi na činjenicu da je tehnologija samo sredstvo za ostvarenje strategije. Pravilo upućuje na to da se integracijom tehnologija, funkcija unutar organizacije i kanala kontakata s ljudima institucija može konzistentno doživjeti od strane klijenata.

Tijekom svog razvoja institucije često svoj fokus odmiču od klijenata i usmjeravaju ga prema vlastitim unutarnjim procesima, a upravo zbog toga se javlja potreba za definiranjem CRM strategija. Može se reći da se centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja premješta s klijenta na samu instituciju. Centar gravitacije tvrtke bavi se definiranjem strategija CRM-a te se fokus tvrtke, odnosno institucije vraća na klijenta i ispunjenje njegovih želja i potreba<sup>76</sup>. Definiranje CRM poslovne strategije razlikuje od marketinške strategije temeljenih na tradicionalnim marketinškim alatima koji su usmjereni prema ostvarenju što većeg tržišnog udjela, a pristupaju klijentima putem masovnih medija. S druge strane, poslovne strategije CRM-a usmjerene su prema klijentu, točnije temelje se na klijent-orijentiranom pristupu i jedan-na-jedan marketingu koji su objašnjeni prethodno u radu. Fokus strategija CRM-a polazi od kvalitetnog zadovoljavanja potreba klijenata, uspostavljanja dobrog odnosa s klijentima te postizanjem povrata na uloženo kroz zadovoljenje potreba klijenata<sup>77</sup>. Takav pristup klijenti uzvraćaju svojom lojalnošću, odnosno ponovnim kupnjama i privrženosti instituciji. Ovaj pristup za instituciju može biti motivirajući u smislu da ulazi u nove poslove i kategorije temeljene na identificiranom području za dodatno zadovoljavanje potreba i želja

---

<sup>76</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 107

<sup>77</sup> Ibid, str 107

klijenata. Tako se institucija usmjerava na očuvanje vrijednosti klijenta za instituciju kroz cijeli njegov životni vijek, što je osnova svake uspješne CRM strategije.

Mogućnost personaliziranog pristupa klijentima moguć je samo u nekim industrijama u kojima se proizvodi i usluge mogu u potpunosti prilagoditi klijentima, a to je slučaj u industriji financijskih usluga. Pri tome postoji i mogućnost individualne interakcije s klijentima putem sustava korisničke podrške. Na taj način institucija može predvidjeti potrebe i želje klijenata, a da bi se pružena vrijednost za klijenta uvećala, institucija neprestano mora raditi na povećanju njegove lojalnosti.

Definiranje CRM poslovnih strategija, a i marketinških strategija općenito ovisi o razini uključenosti klijenta u proizvode i usluge institucije, ali i o potrebi institucije da prilagodi svoje ponude klijentima. U nekim industrijama klasične marketinške strategije koje uključuju direktan marketing, *branding*<sup>78</sup>, poticaj na maloprodaju i fokus grupe najbolji su način njegovanja odnosa s klijentom jer nema isplativosti za prilagođavanjem individualnim klijentima. S druge strane, konverzijski i responzivni CRM koji se temelje na integriranim povratnim informacijama klijenata u velikoj mjeri pridonose očuvanju odnosa s klijentima, što je slučaj u industriji financijskih usluga. Konverzijske strategije CRM-a uključuju interaktivne kontaktne centre i integrirane povratne informacije, idealne su u primjeni profesionalnih usluga, kao što je osobno bankarstvo. Nadalje, responzivne strategije CRM-a obuhvaćaju kontaktne centre za korisničku podršku i programe vjernosti, što se očituje u izdavanju kredita i kreditnih kartica. Uvjeti za provođenje navedenih strategija CRM-a su prije svega izgradnja emotivne povezanosti klijenata s institucijom, ali i tehnološkim mogućnostima institucije u vidu posjedovanja adekvatnih baza podataka.<sup>79</sup> Isto tako, određivanje strategija CRM-a uvjetovano je i vrijednošću klijenta za instituciju s jedne i preferencijom klijenta o razini interakcije s institucijom s druge strane. Klijente s niskim profitnim potencijalom treba preusmjeriti na kanale i usluge koji su cjenovno za njih prihvatljiviji, a s klijentima s visokim profitnim potencijalom unaprjeđivati odnos i povećavati razinu poslovanja uz neprestano praćenje njihovih želja za uslugama i proizvodima. Između klijenata mogu se pojavljivati značajne razlike u profitabilnosti i

---

<sup>78</sup> *Branding*, eng: uključuje stvaranje marke, odnosno razlikovanje proizvoda jednog proizvođača od onih drugih proizvođača. Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Hanover (SAD): Global International Edition.

<sup>79</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 110

vrijednosti za samu instituciju, što znači da institucija mora utvrditi profile svojih klijenata kako bi prilagodila strategije svakom pojedinom profilu. Najprofitabilniji klijenti zaslužuju poseban tretman i nagrade kako bi institucija zadržala svoju profitabilnost surađujući s njima. Zadržavanje najvrjednijih klijenata može biti vrlo značajno za profitabilnost institucije. U *Harvard Business School Reviewu* 2001. godine objavljena studija pokazuje da se uz povećanje vjernosti klijenata za 5 %, povećava profitabilnost institucije između 25 i 95 %<sup>80</sup>.

Povećanje vjernosti klijenata i produženje odnosa s njima rezultira povećanjem profitabilnosti institucije zbog ulaganja u *cross-selling* i *up-selling* metode, smanjenjem operativnih troškova kako bi se lanci ponude prilagodili klijentima, zatim ostvarenjem profita od preporuka drugih klijenata i konačno profit od premije u cijeni koji označava ponašanje klijenata koji zbog povećanja vjernosti kupuju po redovnim cijenama.

Kako bi se strategije CRM-a, odnosno klijentu prilagođene strategije definirale adekvatno, potrebno je ispravno provesti četiri implementacijska zadatka.<sup>81</sup> Prvi se zadatak odnosi na identifikaciju klijenata što obuhvaća razumijevanje tko klijenti zapravo jesu. Drugi zadatak označava diferencijaciju klijenata prema njihovoj vrijednosti za instituciju i prema željama i potrebama koje imaju. Treći zadatak uključuje interaktivnost s klijentima, odnosno akcije putem koji se interakcija s klijentima prilagođava utvrđenom stanju kroz proces analize. Četvrti zadatak znači konačnu prilagodbu proizvoda i usluga klijentima s obzirom na njihove želje i potrebe.

Nadalje, definiranje strategija CRM-a treba biti u skladu s poslovnim strategijama cjelokupne institucije jer CRM zapravo služi kao potpora u zadržavanju zadanih ciljeva organizacije. Isto tako, strategije CRM-a instituciji mogu donijeti značajnu diferencijaciju u odnosu na konkurenciju što je posebno važno u suvremenom poslovanju gdje je konkurencija jaka i nameće svoje usluge i proizvode isključivo na temelju cijena što donosi pritisak na profit. Klijenti su zahtjevni jer su prisiljeni plaćati visoke cijene, stoga se prilagođenim ponudama zadržavaju klijenti i čuva njihova lojalnost, što instituciji donosi visoku profitabilnost.

---

<sup>80</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 112

<sup>81</sup> Ibid, str 112-113

#### 4.1.2. Tehničke pretpostavke upravljanja odnosima s klijentima

CRM je u svojoj osnovi strategija, no tehnologija predstavlja sredstvo ostvarenja te strategije bez koje čitava filozofija klijent-orijentiranog pristupa u poslovanju ne bi bila moguća. Detaljan prikaz cjelokupnog informacijskog sustava CRM-a opisan je u zadnjem poglavlju rada, no ovdje će se govoriti o pretpostavkama koje uopće trebaju biti da bi se upravljanje odnosima s klijentima provodilo.

Komunikacijske tehnologije i primjena CRM-a u praksi neprestano se suočavaju i isprepliću, uključuju telefon, *online* interaktivni dijalog, elektroničku poštu, *online* sastanke i konferencije, glasovno i video poručivanje itd.<sup>82</sup> A kako bi se klijentima pružila što kvalitetnija usluga i pritom iskoristila tehnološka postignuća, tržišnu orijentaciju poslovanja treba usmjeriti prema razvoju elektroničkog poslovanja. Vjerojatno je najjednostavniji način uspostavljanja komunikacije s klijentima uspostavljanje pozivnog centra, jednog od koncepata upravljanja odnosima s klijentima. Pozivni centri su zasebna organizacijska jedinica unutar institucije u kojoj osoblje ima zadatak odgovaranja na pitanja klijenata, pružanje informacija, pomoć pri odabiru usluge ili proizvoda, prijam prigovora, pritužbi i reklamacija i pružanje drugih besplatnih usluga. Pozivni centri predstavljaju središte izvršavanja djelotvornih i učinkovitih interakcija s klijentima putem telefona.<sup>83</sup> Namjene su pozivnog centra obavljanje poslovnih transakcija i pozivanje klijenta kako bi ih se informiralo o novim uslugama i pogodnostima. Na tržištu financijskih usluga tipičan primjer je telefonsko bankarstvo ili transakcije u osiguravateljskim poslovima. Time se uspostavlja uloga pozivnog centra kao proaktivnog marketinško-prodajnog alata<sup>84</sup>, a načela dobrog obavljanja te funkcije nalažu da se pozivaju samo oni klijenti koji su unaprijed dali privolu za isto. Klijente treba uputiti u sve koristi i prednosti koje bi dobili prihvaćanjem ponude. Isto tako treba pozivati one klijente koji nisu ispunili svoje obaveze što se tiče plaćanja. Cijena upućivanja poziva je izuzetno niska, posebno u odnosu prema koristima koje se mogu na taj način ostvariti za instituciju. Uspješna strategija pozivnog centra označava neprestanu raspoloživost usluga koje institucija

---

<sup>82</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 166

<sup>83</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 117

<sup>84</sup> Gojčeta, A.,(2001) prema Panian, Ž., (2003), op.cit., str 119



nudi klijentima, uz stalno praćenje njihovih potreba, dinamike i primjenu tehnoloških rješenja kao što su mobilna i digitalna telefonija.<sup>85</sup>

Integracijom pozivnog centra s upravljačkim informacijskim sustavima koji uključuju multimedijske komunikacijske mogućnosti dobiva se kontaktni centar. Osnovne funkcije kontaktnog centra obuhvaćaju pružanje marketinških informacija i odgovaranje na pitanja klijenata, prijam zahtjeva za pružanje uslugu i prijam problema, reklamacija i pritužbi te davanje uvida u stanje narudžbi klijenata.<sup>86</sup> Da bi se pozivni centar uopće preobrazio u kontaktni centar, potrebno je uvesti niz promjena koje označavaju usvajanje novih, dodatnih vještina. Osoblje pozivnog centra ne može postati univerzalno osoblje kontaktnog centra iz razloga što jedna osoba ne može servisirati više od jednog tipa komunikacije u kraćem vremenu.<sup>87</sup> Osnovni poslovni procesi u kontaktnom centru mogu se podijeliti na funkcije pozivnog centra (koji obuhvaćaju komunikaciju putem telefona), funkcije interneta (što znači intertetsku komunikaciju i komunikaciju putem elektroničkom pošte) te funkcije *offline* komunikacije, odnosno komunikacije putem obične pošte.<sup>88</sup>

Konačno, zbog ponavljanja upita koje klijenti svakodnevno upućuju agentima u kontaktnom centru razvila se automatizirana komunikacija s klijentima, odnosno automatsko odgovaranje. Ta se komponenta kontaktnog centra dobila uvođenjem elemenata umjetne inteligencije pa se takav centar naziva inteligentni kontaktni centar.<sup>89</sup> Uvođenjem umjetne inteligencije povećava se mogućnost prepoznavanja potreba klijenata bez izravnog kontakta s agentom kao osobom, što svakako povećava djelotvornost centra.

#### **4.1.3. Planiranje, organizacija i implementacija CRM sustava**

Implementacija CRM sustava za instituciju znači veliki izazov, ulaganja i uvođenje niza promjena. Također, implementacija CRM sustava je dugotrajna. Koliko zapravo ta investicija košta i koliko traje govori istraživanje *Forrester Research* koje je pokazalo da tipično CRM rješenje cjelokupnih korporativnih razmjera stoji od 60 do 130 milijuna dolara, a njegova implementacija traje barem dvije godine. Istraživanje je također pokazalo da se čak 60 - 70 %

---

<sup>85</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 120

<sup>86</sup> Ibid, str 120

<sup>87</sup> Pitarević, M., (2000) prema Panian, Ž., (2003), op.cit., str 122

<sup>88</sup> Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 167

<sup>89</sup> Ibid, str 125

implementacija na kraju završava neuspješno.<sup>90</sup> Što je točno razlog tome te kako implementirati uspješnu provedbu CRM sustava u instituciji?

CRM sustav i njegova provedba izuzetno su kompleksni jer uključuju sve poslovne funkcije i organizacije unutar korporacije. Isto tako zbog same prirode investicije, koja je velika i kompleksna za implementaciju s IT stajališta, nije neobično što većinom provedbe CRM-a ne uspijevaju. Ipak, kvalitetnim planiranjem CRM inicijative i razmatranjem svih aspekata provedbe, kao i rizika, CRM program može se uspješno provesti na razini cijele institucije. Razlog neuspjeha provedbe CRM-a u nekim slučajevima je i nerazumijevanje menadžmenta koji ne sagledavaju cijeli proces provedbe, odnosno ne uključuju sve troškove i vrijeme potrebno za implementaciju sustava. Srž je samog problema njihovo vjerovanje da je CRM softver koji upravlja odnosima s klijentima, a CRM je zapravo sredstvo kojim svi zaposlenici tvrtke upravljaju odnosima s klijentima.<sup>91</sup> Prema istraživanjima<sup>92</sup> postoje četiri faktora koja CRM čine uspješnim - sposobnost CRM-a da utječe na korporativnu strategiju, uspješna tehnološka integracija, pospješjenje strateških partnerstva i asimilacija CRM tehnologija.

Sagledavanjem faktora uspješnosti provedbe CRM sustava institucija može procijeniti je li spremna pokrenuti investiciju ili ne, ako nije, koliko je potrebno da bi postigla preduvjete za provedbu. Ako su preduvjeti za implementaciju CRM-a ostvareni, izrađuje se poslovni plan koji sadrži sve potrebne elemente koji prikazuju razloge zbog kojih je CRM inicijativa važna za strateško pozicioniranje i prosperitet poslovanja institucije. Naravno, poslovni plan se temelji na jasnim kvantifikacijama te uključuje popratnu *cost-benefit*<sup>93</sup> analizu koja izračunava isplativost projekta na prediktivan način. Poslovni plan investicije uvođenja CRM sustava u organizaciju trebao bi sadržavati u nastavku opisane faktore; prije svega prikaz dugoročne isplativosti, odnosno razloge zbog kojih bi investicija dugoročno mogla imati vrijednost za instituciju, zatim usklađenost s poslovnim ciljevima što znači da strategija CRM-a treba podupirati korporativne ciljeve, sposobnost postizanja ključnih poslovnih ciljeva institucije, procjenu troška investicije, koje funkcije obavljati kako bi se podupiralo planirano

---

<sup>90</sup> Dyche, J., (2002) prema Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 116

<sup>91</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 117

<sup>92</sup> Istraživanje Sveučilišta u Daytonu (Oshita, Y., Prashad, J.), (1999) prema Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 117

<sup>93</sup> *A cost-benefit analysis*, eng. – analiza troškova i koristi je proces koji tvrtke koriste za analizu odluka. Poduzeće ili analitičar sumira koristi neke situacije ili radnje, a zatim oduzima troškove povezane s poduzimanjem te radnje. <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp> (22.02.2019.)

rješenje. Isto tako, pregled svih potencijalnih rizika koji mogu nastupiti, zatim utvrditi koje nove tehnologije treba usvojiti te kako obrazovati osoblje za rad s njima. Konačno definirati viziju budućnosti, to jest što se unutar organizacije događa nakon implementacije.<sup>94</sup>

Uz *cost-benefit* analizu institucija treba provesti i evaluaciju povrata na investiciju, tzv. ROI – *Return on investment*<sup>95</sup>. Međutim, kod svih većih IT investicija, koristi se niz brojčano mjerljivih i nemjerljivih parametara koji određuju troškove i pogodnosti koje donosi CRM, a tri su moguća financijska ishoda - povećan profit, pokrivanje investicije i izgubljeni prihodi<sup>96</sup>.

Suština implementacije CRM sustava izuzetno je kompleksna i zahtjevna. U sebi sadrži čitav niz kompleksne problematike usklađenja poslovnih ciljeva i prioriteta s ograničenjima sustava i mogućnostima integracije CRM tehnološkog rješenja. Prema tome, upravljanje implementacijom na ispravan način nalazi se u samom središtu postizanja željenog rezultata u vidu isporuke funkcionalnosti u skladu s planiranim. Kako bi se procijenila spremnost institucije na implementaciju sustava, potrebno je provjeriti statuse određenih parametara kao što je poslovni plan, sponzor investicije, uspostava mjerila uspješnosti, odobrenje sredstava za implementaciju, razumijevanje svih zaposlenika o tome tko je klijent, identifikacija drugih aplikacija i sustava s kojima se CRM treba integrirati, identifikacija organizacijskih barijera lansiranju CRM programa i konačno definicija politike privatnosti podataka klijenata<sup>97</sup>.

Implementaciju CRM sustava provodi točno određeni tim unutar organizacije koji je zadužen za uspješnu provedbu. Ključne osobe u timu su poslovni sponzor koji uspostavlja viziju, ciljeve i rješava eventualne probleme i menadžer projekta koji je zadužen za upravljanje svim aspektima implementacije. Ostale osobe unutar tima su vlasnik projekta, odnosno menadžer poslovne funkcije, komisija za upravljanje koju čine ostali menadžeri, tehnički voditelj implementacije (koji je zadužen za razvoj aplikacije i prilagodbu postojećim IT sustavima), integracijski ekspert (koji je zadužen za integraciju svih informacijskih sustava), voditelj

---

<sup>94</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 123

<sup>95</sup> Return on investment, eng – povrat na investiciju je mjera izvedbe koja se koristi za procjenu učinkovitosti ulaganja ili za usporedbu učinkovitosti različitih ulaganja. ROI pokušava izravno izmjeriti iznos povrata određenog ulaganja u odnosu na trošak ulaganja. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp> (22.02.2019.)

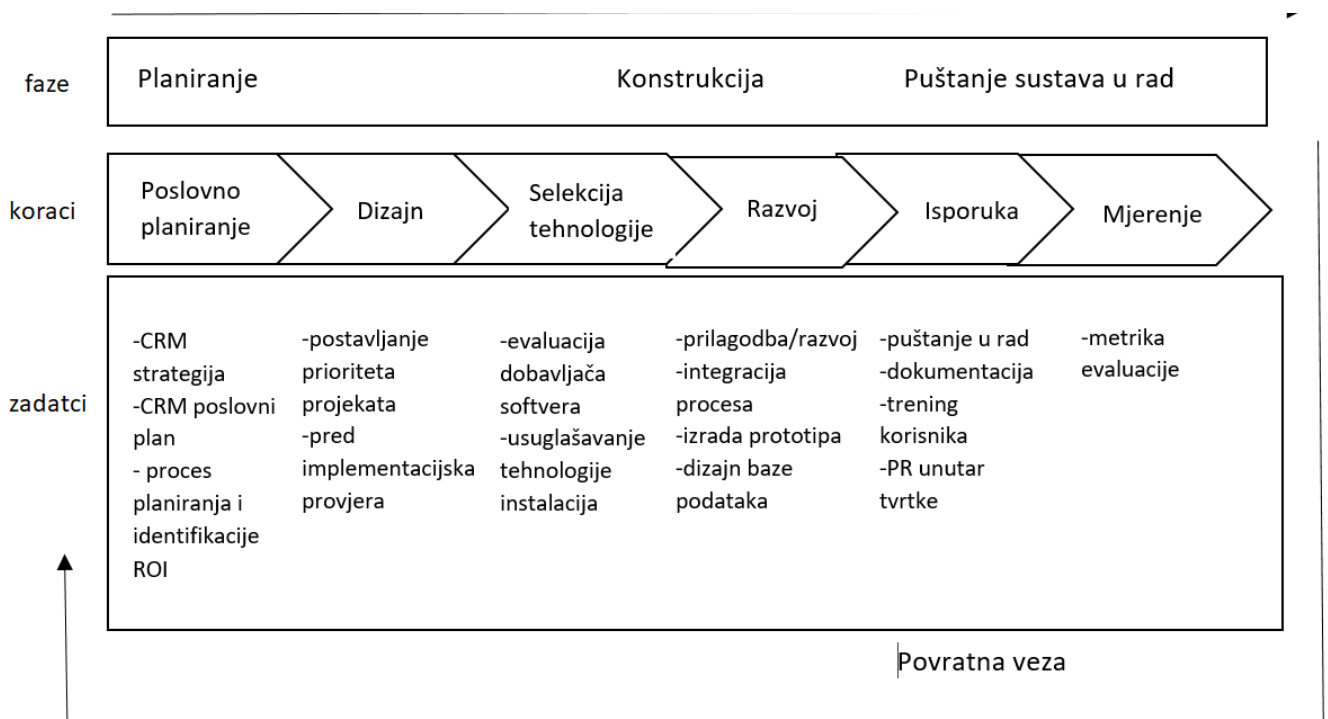
<sup>96</sup> Ibid, str 123

<sup>97</sup> Ibid, str 137

poslovnih odjela, konzultanti dobavljača softvera i ostali članovi tima koje čine IT specijalisti za područja tehničke ekspertize.

Svaka implementacija započinje definiranjem cilja, a potom definiranje pojedinih projekata koji isporučuju mjerljive i konkretne CRM funkcionalnosti. Nakon toga potrebno je odrediti prioritete pojedinih projekata i redoslijed implementacije te mjere uspješnosti. Sam proces implementacije prikazan je na slici 4.2., a započinje poslovnim planiranjem i završava mjerenjem postignutih rezultata implementiranog rješenja.

Slika 4-2 Proces implementacije CRM-a



Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 140

Proces implementacije CRM-a sadrži sve potrebne radnje da bi se strategije CRM-a uspješno uvele i kasnije provodile unutar institucije. Poslovnim planiranjem koje uključuje definiranje poslovnog plana i identifikaciju povrata na ulaganje započinje proces implementacije, nakon čega slijedi postavljanje prioriteta projekata i predimplementacijska provjera. Sljedeća je faza selekcija tehnologije, odnosno prikupljanje i evaluacija dobavljača softvera, potom prilagodba i razvoj sustava unutar korporacije koji uključuje integraciju procesa i dizajn baze podataka, te konačno zadnje dvije faze se nalaze unutar okvira puštanja sustava u rad gdje se

obučavaju zaposlenici i provodi PR unutar korporacije. Obuka, odnosno trening zaposlenika je izuzetno važan dio procesa jer upravo o njima ovisi uspješnost CRM-a. Četiri su različita dijela treninga zaposlenika<sup>98</sup> - osnovni trening kojim se zaposlenici upoznaju s aplikacijom CRM-a, trening o prilagođenom rješenju pri čemu zaposlenici uče o funkcionalnostima rješenja koje je implementirano u instituciji, zatim dokumentacija koja označava kvalitetu danih informacija unutar dokumenata o softverskoj aplikaciji i dodatni treninzi čije je svrha višestruka, a najčešće se organiziraju zbog osposobljavanja zaposlenika za rad na prilagodabama sustava svojim potrebama. Proces implementacije završava mjerenjem uspješnosti, a ta mjerila trebaju biti jasna, usporediva s prijašnjim stanjem i brojčano mjerljiva.

Postoji pet ključnih elemenata<sup>99</sup> za uspješnu implementaciju CRM sustava. Prvi se element odnosi na strategiju upravljanja klijentima, odnosno definiranje točno kojim klijentima se upravlja za koje proizvode ili usluge i kroz koje kanale. Drugi element označava modele upravljanja klijentima i način na koji se njima upravlja, primjerice klasični segmentirani CRM. Treći element je infrastruktura, točnije sustavi, podatci i operativne sposobnosti upravljanja kupcima, što uključuje organizaciju pozivnih, odnosno kontaktnih centara. Četvrti su element ljudi koji trebaju razviti novu sposobnost upravljanja sustava. Peti element obuhvaća sam program, odnosno način na koji će se instalirati nove mogućnosti upravljanja klijentima. Najveća se pogreška događa kad menadžeri ne razumiju navedene elemente u potpunosti te kad organizacija potrebna za implementaciju CRM-a ne razumije sam proces provedbe. Zato se događaju pogreške u implementaciji koje mogu biti pogubne za čitav sustav unutar institucije. Jedna od pogrešaka je implementacija CRM-a prije određivanja strategije prema klijentima, što znači da se u implementaciju krenulo bez definirane poslovne strategije usmjerene klijentima. Ova je pogreška najčešći razlog neuspješnih implementacija. Sljedeći razlog je implementacija prije pripreme organizacije i zaposlenika na promjene, što znači da institucija nije spremna na prihvaćanje CRM-a, a to se događa zbog lošeg upravljanja promjenama unutar institucije. Upravljanje promjenama ključno je za svaku korporaciju koja želi napredovati i mijenjati svoju tržišnu poziciju. Pretpostavka da je više tehnologije bolje također je jedan od razloga neuspješnih implementacija CRM-a jer brojne institucije ne

---

<sup>98</sup> Greenberg, P.,(2001) prema Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 141

<sup>99</sup> Foss, B., Stone, M., (2002), CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management, London: John Wiley, Sons Ltd, str 570

razumiju da je tehnologija samo sredstvo i najvažnije je u koju svrhu je korištena. Propust definiranja metrike uspješnosti označava nemogućnost mjerenja uspješnosti implementacije koja je ključna za napredak i razvoj sustava među zaposlenicima. Nadalje, još su neke od pogrešaka neuspješne implementacije CRM-a poput propusta redizajna poslovnih procesa, nedostatka integracije podataka i viđenje CRM-a kao jednokratnog projekta, a CRM zahtijeva neprestano unaprjeđivanje i rad na poslovnim procesima unatoč prvotnoj uspješnoj implementaciji. Ponekad razlog neuspjeha može biti i izgradnja odnosa s klijentima koji to ne žele, točnije stalnim kontaktiranjem stvara se kontraproduktivan efekt.<sup>100</sup> Nakon implementacije CRM-a institucije obično žele procijeniti kvalitetu i uspjeh, no često se događa da su tek minimalni pomaci vidljivi u samom početku rada CRM sustava, a neke institucije čak CRM doživljavaju kao neuspjeh. Međutim, ukoliko je sustav uspješno proveden i ako se kontinuirano radi na njegovom poboljšanju, utoliko institucijama može donijeti značajan dobitak.<sup>101</sup>

#### **4.2. Upravljanje odnosom s ključnim kupcima**

„Fokus na najprofitabilnije klijente bitan je sektorima poput bankarstva gdje 20 % klijenata katkad generira blizu sto profita, dok donjih 20% znaju generirati gubitke<sup>102</sup>.“ Velike razlike između profitabilnih i prosječnih klijenata izuzetno su izražene na tržištu financijskih usluga, što je primjerice vidljivo u segmentu kreditnih kartica gdje postoji čak deseterostruka razlika između najprofitabilnijih i svih ostalih klijenata. Primjerene CRM strategije mogu znatno utjecati na zadržavanje klijenata kroz programe lojalnosti i ostale načine utjecanja na njihovo ponašanje.

Trend utvrđivanja ključnih kupaca s aspekta *Business-to-Business*<sup>103</sup> poslovanja, odnosno poslovanja s drugim poslovnim subjektima dominira na tržištu kao i nužnost razvoja vještina upravljanja odnosom s ključnim kupcima. Iako je najznačajniji dio marketinga financijskih usluga uglavnom usmjeren na krajnje potrošače, većinska vrijednost maloprodaje financijskih usluga je posredovana što znači da institucije koje razvijaju dobar odnos s posrednicima ostvaruju bolje marketinške rezultate. Segmentacijom klijenata postižu se bolji rezultati u

---

<sup>100</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 142

<sup>101</sup> Renart, L.G., Cabre, C.: Pravci poboljšavanja CRM strategije, pregledni rad, <https://hrcak.srce.hr/53056> (25.01.2019)

<sup>102</sup> Ibid, str 103

<sup>103</sup> *Business-to-Business*, eng., kratica B2B. U nastavku rada koristit će se kratica ovog termina.

pristupu i primjeni CRM-a. Međutim, potrebna je i segmentacija posrednika, odnosno drugih poslovnih subjekata koji surađuju s institucijom. Institucije koje upravljaju klijentima putem kombinacije kanala koji mogu biti direktni (od institucije do klijenta) ili putem posrednika. Takav integrirani pristup marketingu i prodaji uobičajen je na tržištu financijskih usluga i naziva se još hibridnim marketingom.

Na razvoj upravljanja odnosima s ključnim kupcima utječe niz trendova kao što su internacionalizacija, ulazak brojnih industrija u fazu zrelosti, okrupnjavanje industrija i jačanje pregovaračke moći kupaca, stoga brojne institucije ulažu svoje napore u njegovanje i razvoj odnosa s najprofitabilnijim klijentima. Internacionalizacija brojnim institucijama omogućava postizanje ekonomije veličine i smanjivanje troškova u lancu ponude te istovremeno optimizaciju vlastitih poslovnih procesa. Zrela industrija onemogućava diferencijaciju institucije od konkurencije, a ulaganjima u razvoj odnosa s ključnim kupcima institucije se odlučuju na razvijanje resursa i sposobnosti za stvaranje konkurentske prednosti. U pristupu ključnim klijentima institucija neprestano mora raditi na stalnom povećanju isporučene vrijednosti, isporukom dodatnih pogodnosti ili smanjivanjem investicija kroz niže cijene proizvoda ili niži troškova korištenja istih.<sup>104</sup> A pogodnosti se klijentima mogu pružiti putem povećanja prodaje i poboljšanja performansi poslovanja, smanjenjem operativnih troškova i smanjenjem rizika, kao i potreba za operativnim kapitalom.

#### **4.3.Procjena kvalitete CRM-a u financijskim institucijama**

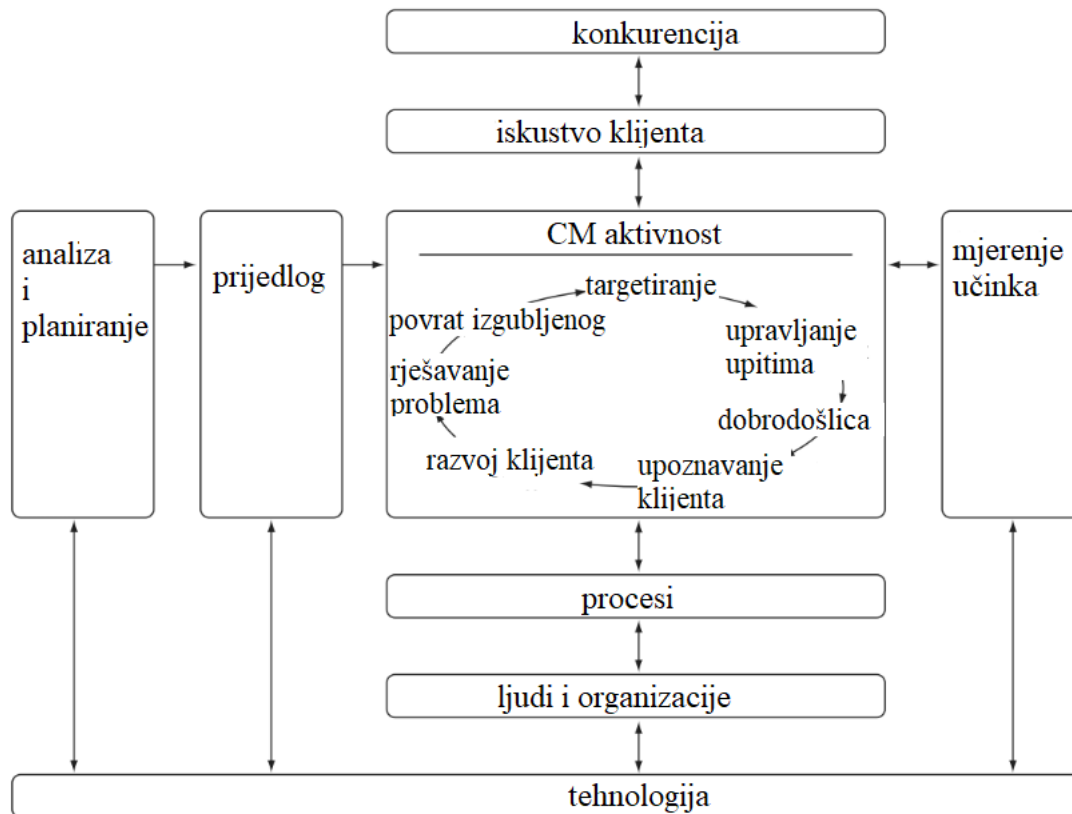
Jedan od najjednostavnijih načina mjerenja kvalitete upravljanja klijentima je uz pomoć *Customer Management Assessment Toola*<sup>105</sup>, odnosno alata za procjenu upravljanja klijentima. Model alata sažeto je prikazan na grafu 2. Osim na grafu prikazanog alata, postoji i mali softver osmišljen u svrhu pomoći korporacijama i sadrži odgovor na 260 pitanja o tome kako upravljati klijentima.

---

<sup>104</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 144

<sup>105</sup> *Customer Management Assessment Tool*, eng., kratica: CMAT, alat za procjenu upravljanja klijentima - objedinjuje niz alata i metodologija koje pružaju detaljnu, objektivnu procjenu sposobnosti organizacije da učinkovito upravlja svojim klijentima <http://www.cmframeworks.com/cmat.htm> (23.02.2019.)

Graf 2 Alat za procjenu upravljanja klijentima



Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Foss, B., Stone, M., (2002), op.cit., str 34

Alat za procjenu upravljanja klijentima institucije koriste u trenutku kad su pronašle potencijalnog kupca, odnosno osobu prikladnu za korištenje usluga institucije. To je ujedno i prva faza koja nedovoljno precizno definira klijente, stoga ako institucija pokušava *cross-selling* metodu, bez obzira je li to za klijente prikladno ili nije, često dolazi do gubitaka. U prvoj fazi pristupa se velikom broju klijenata kroz različite kanale – direktan *mailing* i televiziju što dovodi do preklapanja i ponovno, gubitaka. Druga faza je obično kratka, ali značajna. Obuhvaća upravljanje upitima, odnosno proces pridruživanja klijenta instituciji. Problem ove faze može se pojaviti ukoliko dođe do neuspjelih odgovora na upite klijenata koji odustaju prije nego su se pridružili instituciji. Druga faza je i često jako skupa. Nakon što su se klijenti pridružili instituciji treba ih upoznati s mogućnošću kontaktiranja ukoliko se pojave bilo kakvi problemi ili trebaju podršku pri korištenju proizvoda ili usluge. Za odluke koje uključuju značajnije izdatke, klijenti će možda morati biti uvjereni da su donijeli ispravnu odluku te da im je pružena prilika da kažu je li se prema njima moglo bolje odnositi tijekom ciklusa kupnje. Kritični period je četvrta faza koja označava upoznavanje klijenata,



odnosno razmjenu informacija između klijenta i institucije. Pri tome postoji mogućnost pojave nekih dodatnih potreba klijenata iako je ponašanje klijenta uglavnom poznato, kao i njihova sposobnost plaćanja. Brojne institucije zanemaruju ovu fazu jer smatraju da klijenti direktno prelaze u zrelu fazu upravljanja računima, međutim rano otkazivanje koje se odnosi na mnoge police osiguranja pokazuje da to nije točno. Institucije ne mogu očekivati da ni jedan klijent neće otkazati uslugu, ali mogu očekivati da će kroz analizu baze podataka moći identificirati klijente koji će najvjerojatnije otkazati i prevenirati to. Uspjeh je u tome čest na tržištu financijskih usluga. Sljedeća faza obuhvaća razvoj klijenta, tj. sigurno upravljan odnos s klijentom, čije se potrebe identificiraju pravodobno i rješavaju na ispravan način. Ovaj stadij je zapravo idealan, međutim malo klijenata uopće dođe do njega jer odmah prijeđu na idući ili se u prethodnima dugo zadržavaju. Iduća faza je upravljanje problemima pri čemu institucija pridaje osobitu pozornost svim problemima koje klijent ima. Ako ne pridaje pozornost, postoji prijetnja pojave nezadovoljstva kod klijenta. Zadnja faza je tzv. povrat izgubljenog - ukoliko klijenti u nekim od prethodnih faza odluče otkazati uslugu i prekinuti suradnju s institucijom, utoliko se institucija trudi vratiti njihovo povjerenje. Klijenti uglavnom odlaze zbog visoke cijene ili pogrešnog proizvoda, a popravkom navedenog inicira se povrat izgubljenog. To može biti najteži stadij jer institucije teško identificiraju izgubljene klijente, stoga je osmišljavanje marketinških kampanji koje imaju cilj povrata izgubljenih klijenata izazovno.<sup>106</sup>

Određena korelacija između poslovnih performansi i uvođenja alata za procjenu upravljanja klijentima najjača je u određenim područjima. Prije svega to su ljudi jer ispravnim liderstvom i kompetencijama na području marketinga odnosa ljudi s jasnim ciljevima povezanim s odnosom s klijentima i dobrim upravljanjem dobavljačima imaju najjaču korelaciju s cjelokupnim poslovnim performansama. Nakon ljudi pokazatelji korelacije između poslovnih performansi i CMAT-a su metrike. Redovnim mjerenjem performansi specifičnih ponašanja klijenata također se mogu dobiti rezultati koji su u dobroj korelaciji. Implementacijom praksi upravljanja klijentima poput segmentacije visokovrijednih klijenata, kvalitetnim i brzim upravljanjem upitima i proaktivnim praćenjem početnih transakcija, lakše se nosi s pritužbama i uči iz njih, što također rezultira pozitivnom korelacijom.

---

<sup>106</sup> Foss, B., Stone, M., (2002), op.cit., str 33

#### **4.4.Prikaz marketinške strategije Zagrebačke banke d.d. kao rezultat strateškog usmjerenja na CRM**

Zagrebačka banka d.d. CRM definira kao razvijen i implementiran sustav čiji je osnovni cilj pružiti podršku prodajnom osoblju u unaprjeđenju i zadržavanju uspješnog odnosa s klijentima maloprodaje, a odnosi se na dostupnost svih poslovno važnih informacija o klijentima, strukturiranih i prilagođenih potreba prodavača, uspostavljanje sustava upravljanja s kontaktima, kampanjama i upozorenjima s klijentima u cilju sagledavanja potreba klijenata i razvoja poslovnog odnosa i uspostavljanje sustava praćenja realizacije prodajnog plana. Unutar institucije CRM koriste osobni bankari i obiteljski bankari s portfeljem<sup>107</sup> kao primarni alat za rad s klijentima. Transakcijski dio poslovanja odvija se prelaskom u FOS, koji obiteljski bankari bez portfelja<sup>108</sup> koriste kao primarni alat za rad s klijentima, a po potrebi koriste CRM za iniciranje komercijalnih aktivnosti i kontakata. Direktori poslovnica, centra osobnog bankarstva i prodaje koriste CRM aplikaciju u cilju monitoriranja portfelja prodavača iz svojih timova kao i za upravljanje kontaktima i kampanjama za klijente.

Kao očekivane koristi od korištenja CRM sustava Zagrebačka banka navodi povećanje profitabilnosti, porast zadovoljstva klijenata, unaprjeđenje prodajne učinkovitosti i maksimiziranje prodajnih aktivnosti te prepoznavanje i zadržavanje kvalitetnih klijenata uz akviziciju novih. Uvođenjem CRM sustava pružatelju usluga (bankaru) na jednom su mjestu dostupni osnovni kontaktni podatci o klijentu, podatci o segmentaciji i podsegmentaciji klijenata, podatci o zaposlenju, različiti dodatni podatci o klijentu, podatci o ukupnom poslovnom odnosu sa svim raspoloživim detaljima po proizvodima, financijski pokazatelji klijenta, podatci o bankaru-matičnoj poslovnici klijenta i povijest ispisanih potvrda. Uz navedeno dostupne su i informacije u kojim je kampanjama klijent obuhvaćen te koje proizvodi imaju, odnosno nemaju potencijal. Ovisno o proizvodnom potencijalu, pružatelj usluge dobiva informaciju o tome koje usluge i proizvode ponuditi dotičnom klijentu i upozorenja koje proizvode klijent ne želi ugovoriti. Kako bi se upravljalo kontaktima i kampanjama, Zagrebačka je banka uvela sustav evidentiranja kontakata klijenata s Bankom i

---

<sup>107</sup> Obiteljski bankar s portfeljem – ima pridružen portfelj klijenata tj. radno mjesto prijašnjeg zaposlenika, prema „Poslovnim uputama i smjernicama za korištenje CRM sustava“ Zagrebačke banke (2009).

<sup>108</sup> Obiteljski bankar bez portfelja – nema pridružen portfelj klijenata, prema „Poslovnim uputama i smjernicama za korištenje CRM sustava“ Zagrebačke banke (2009).

integraciju kontakata putem različitih kanala komunikacije (poslovnica, zaba-24<sup>109</sup>, direktan mailing, e-zaba<sup>110</sup>, m-zaba<sup>111</sup>, SMS, ZABA-kiosk) što predstavlja temelj za kreiranje komercijalnih i razvojnih aktivnosti.

U svrhu kreiranja marketinških strategija na temelju upravljanja odnosima s klijentima, Zagrebačka banka uvela je nove funkcionalnosti na postojećim kanalima s ciljem efikasnije interakcije s klijentima. Prema tome, osmišljena je personalizirana ponuda putem *e-zabe* koja se zove „Ponuda za Vas,“ pri čemu Banka otvara mogućnost odgovora klijenta na ponudu i kreiranje upozorenja u sustavu CRM da se klijenta treba povratno kontaktirati. Time je klijentu omogućena promjena određenih kontaktnih i sociodemografskih podataka koji se sustavno bilježe u CRM te mogućnost slanja zahtjeva za sastankom u odabranoj poslovnici. Nadalje, *m-zaba* također pruža personaliziranu ponudu „Ponuda za Vas“ uz mogućnost odgovora klijenta na ponudu i kreiranje upozorenja u sustava da se klijenta povratno kontaktira. U kontaktnom centru *zaba-24* integracijom provođenja kampanja preko ovog kanala bilježe se odgovori klijenata u CRM, kao i bilo koje dodatno bilježenje ostalih informacija te mogućnost dogovaranja sastanaka za klijenta u odabranoj poslovnici.

Osim personalizirane ponude „Ponuda za Vas“ Zagrebačka banka svojim klijentima nudi čitav niz različitih paketa strateški osmišljenih za odabrane segmente klijenta kako bi se zadovoljile njihove potrebe, ali i povećala profitabilnost. *Cross-selling* ima veliku ulogu u paketiranju proizvoda jer se klijentima uz traženu uslugu ili proizvod nameće kupovina, a posljedično i korištenje drugog proizvoda koji inače možda ne bi kupili. Također, paketiranje ima i specifičnosti u pozicioniranju na tržištu jer se nameće određenim tržišnim segmentima. Primjerice „Zaba paket za mlade“ uključuje čitav niz pogodnosti za mlade do 29 godina, s time da su usluge banke potpuno besplatne za klijente do 25 godina starosti. Paketom za mlade Zagrebačka banka privlači klijente koji razmišljaju o otvaranju svog prvog računa, a pružanjem kvalitetne usluge osigurava si buduće klijente koji će se kasnije možda interesirati za kreditni ili bilo koji drugi proizvod. Nadalje, paket Zagrebačke banke koji se prilagođava životnom ciklusu klijenta namijenjen poduzetnicima, dostupan u modelima Start (slika

---

<sup>109</sup> zaba-24 je kontaktni centar Zagrebačke banke

<sup>110</sup> e-zaba je *online* bankarstvo Zagrebačke banke pri čemu korisnici koristeći računalo i token pristupaju svim online uslugama Banke <https://www.zaba.hr/home/e-zaba-internetsko-bankarstvo> (25.02.2019.)

<sup>111</sup> m-zaba je mobilna aplikacija za *online* bankarstvo Zagrebačke banke pri čemu korisnici koristeći mobilni uređaj pristupaju svim online uslugama Banke <https://www.zaba.hr/home/m-zaba-mobilno-bankarstvo> (25.02.2019.)

4.3.prikazuje letak o modelu Start), Poduzetnik i Partner je paket „1 za SVE“. Paketom „Jedan za sve“ klijenti poduzetničkog bankarstva Zagrebačke banke dobivaju transakcijski račun, poslovne kartice, *e-zaba* (internetsko) i *m-zaba* (mobilno) bankarstvo, izvratke i ostale načine informiranja o stanju i prometima po računu, zatim popuste na naknadama za različite vrste kredita te leasing uslugu *Mondial Assistance* učinkovitu pomoć u slučaju nezgode ili kvara na cesti u zemlji i inozemstvu.

Slika 4-3 model START Zaba paketa „1 za SVE“

**1 ZA SVE model Start**

Poduzetnički Paket-račun 1 ZA SVE objedinjuje bankarske usluge, popuste i pogodnosti. Za jedinstvenu mjesečnu naknadu dobivate mnogo više nego pri pojedinačnom plaćanju usluga. Uz to na raspolaganju Vam je pomoć na cesti u slučaju prometne nezgode u zemlji i inozemstvu.

**POGODNOSTI MODELA START**

S modelom Start poduzetničkog Paket-računa ostvarujete uštede već u startu poslovanja.

**RAČUNI I USLUGE**

- besplatno otvaranje svih računa bez naknade i vođenje multivalutnog transakcijskog računa bez naknade
- Izvješće o solventnosti u poslovnicima - jednom godišnje bez naknade.

**MOBILNO I TELEFONSKO BANKARSTVO**

- *m-zaba* - bez naknade za jednog krajnjeg korisnika (ovlaštenika)
- Zaba ZMS - informacije o stanju računa bez naknade za jednog korisnika.

**KARTICE**

- Visa Business Electron - bez godišnje naknade za korištenje
- Business Mastercard - 50 % popusta na uplatnju i 25 % popusta na članarinu za sve krajnje korisnike
- Visa Business s odgovornim plaćanja - 50 % popusta na uplatnju.

**M-ZABA, BANKARSTVO PUTEM MOBITELA**

Bilo kada i bilo gdje svoje vrijeme možete posvetiti poslu. Jer uz *m-zabu* imate potpunu kontrolu svojega financijskog poslovanja. Usluga *m-foto plati* omogućuje Vam plaćanje skeniranjem uplatnice, brzo i jednostavno u samo tri koraka. U danom izdanku *m-zabe* odaberite *m-foto plati*. Na uplatnici koju želite platiti skenirajte barkod ili podatke s uplatnice. Provjerite jesu li podaci s uplatnice ispravno uneseni u našoj potpunoj pomoći.

**POMOĆ U SLUČAJU NEZGODA**

Jedna je od velikih prednosti Vašeg Paket-računa 1 ZA SVE brza i učinkovita pomoć u slučaju nezgode na cesti u zemlji i inozemstvu. Mondial Assistance osigurava Vam pomoć<sup>1)</sup> u slučaju kvara vozila ili prometne nezgode u zemlji i kvara vozila u inozemstvu<sup>2)</sup> te pruža servisne informacije u vezi s putovanjem.

Pokriveni su događaji prijavljeni putem Mondial Assistancea. Uslugama se moguće početi koristiti drugi radni dan u godinu nakon događaja u kojem je potpisan ugovor o usluzi. Isto vrijedi i u slučaju izmjene registarske oznake.

**MONDIAL ASSISTANCE**

<sup>1)</sup> Usluga pomoći na cesti pruži se na vozila ukupne mase do 3,5 tona i dostava vozila do 500 kg nosivosti, mjesi, 24 s godišnje pretplate.  
<sup>2)</sup> Mondial Assistance uz Vas je i u Austriji, Austriji, Belgiji, Bostnu i Hercegovini, Brazilu, Čileu, Danskoj, Francuskoj, Grčkoj, Italiji, Indiji, Irskoj, Japanu, Koreju, Libanonu, Luksemburgu, Mađarskoj, Maroku, Njemačkoj, Nizozemskoj, Norveškoj, Poljskoj, Portugalu, Rumunjskoj, Ruskoj, Španjolskoj, Švedskoj, Švicarskoj, Turskoj, Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Državama i Kanadi.

Izvor: <https://www.zaba.hr/home/mali-poduzetnici/paket-racun-1-za-sve> (26.02.2019.)

U marketinškoj kampanji 2018. godine Zagrebačka banka je predstavila pogodnosti svojih proizvoda internet bankarstva na način da je prikazala mladu majku koja plaćanjem računa putem *m-zabe* ima više slobodnog vremena i provodi ga sa svojom djecom. Dakle, prepoznavanjem potrebe klijenata, posebice zaposlenih žena u dobi od 30 do 50 godina koje su majke, Zagrebačka banka je prikazala svoj proizvod kao ključno rješenje za nedostatak vremena koje te žene provode sa svojom djecom. Marketinška strategija u ovom se primjeru usmjerila prema obrazovanim, zaposlenim majkama u gore navedenoj dobnoj skupini i svojom komunikacijom: „Važno mi je da imam više vremena za nas,“ pobudila emocije u roditeljima koji premalo vremena provode sa svojom djecom te ponudila proizvod (*m-zabu*) kao rješenje navedenog problema. Glavni slogan Zagrebačke banke je: „Banka za sve što Vam je važno,“ čime Banka nastoji doprijeti do emocija svojih klijenata i pokazati da se „brine“ o njima te im nudi usluge i proizvode koji im olakšavaju privatni i poslovni život.

Kako se uopće pojavljuje ideja o definiranju strategija na temelju ponašanja klijenata, opisano je u nastavku gdje se objašnjava izgled početne stranice klijenta u CRM-u Zagrebačke banke. Aplikacija sadržava sve poslovno relevantne informacije za kvalitetno upravljanje poslovnim odnosom s klijentima, a na stranici klijenta, svim bankarima dostupni su osnovni i kontaktni podatci o klijentu, podatci o segmentaciji i podsegmentaciji, podatci o zaposlenju, podatci o urednosti poslovanja klijenta, podatci o ukupnom odnosu klijenta, podatci o bankaru odnosno matičnoj poslovnici klijenta i financijski pokazatelji klijenta. Prema tome, primjerice kod podsegmentacije temeljem zanimanja klijenta Banka ima posebnu ponudu (npr. liječnici ili učitelji) u toj grupi podataka se pojavljuje link o „Posebnoj ponudi“ unutar kojeg se nalaze svi detalji s osnovnim podacima vezanim uz posebnu ponudu za podsegment klijenta. Isto tako, u podacima o zaposlenju može se pojaviti opcija „Specijalni aranžman“ ukoliko Banka ima ugovoren specijalni aranžman s tvrtkom zaposlenja klijenta za bilo koji kreditni ili drugi proizvod. Financijski pokazatelji klijenta uključuju prikaz potrošnje po karticama, zaradu klijenta i financijske pokazatelje domaćinstava. Potrošnja po karticama klijenta predstavlja iznos mjesečne potrošnje svih kreditnih kartica s odgodom plaćanja te prosječnu potrošnju svih kartica Banke koje klijent posjeduje. Tim podacima Banka dobiva uvid u potrošačke navike klijenta i uvid u iznose gotovine koju klijent podiže na bankomatima što može iskoristiti prilikom kreiranja ponude (npr. gotovinskog kredita), ali i sagledavanja potencijalno rizičnih klijenata.

## 5. UTJECAJ E-POSLOVANJA NA CRM U FINANCIJSKIM INSTITUCIJAMA

„Pod pojmom elektroničkog poslovanja ili e-poslovanja podrazumijeva se onakav suvremeni oblik organizacije poslovanja tvrtke ili ustanove koji se zasniva na intenzivnoj primjeni informacijske, i posebice, internetske tehnologije pri obavljanju svih ključnih, odnosno jezgrenih poslovnih funkcija.“<sup>112</sup> One institucije koje su usmjerene na agresivno osvajanje tržišnih pozicija i intenzivno ulaganje u razvojne poslovne aktivnosti težit će neprestanom ulaganju u sve oblike elektroničkog poslovanja. Voditelj istraživanja i potpredsjednik tvrtke *Giga Information Group Inc* Andrew Bertels za elektroničko poslovanje kaže da „uključuje razmjenu dobara i usluga između kupaca, dobavljača, poslovnih partnera i prodavatelja. Primjerice, dobavljači interagiraju s proizvođačima, kupci s prodavačima, a otpremnici s distributerima. Elektroničko poslovanja čine svi ti elementi, ali također i operacije što se obavljaju unutar same tvrtke.“<sup>113</sup>

Elektroničko poslovanje izuzetno je kompleksno i zahtjevno jer uključuje uvođenje raznih promjena u mnogim poslovnim aktivnostima koje izvršavaju različiti organizacijski dijelovi institucije. Kompleksnost elektroničkog poslovanja očituje se i u implementaciji koja može biti stresna za zaposlenike, radu na usvajanju koncepata elektroničkog poslovanja, visokim očekivanjima menadžmenta i informacijskoj strukturi potrebnoj za provedbu elektroničkog poslovanja. Osim što je elektroničko poslovanje kompleksno, također je i dinamično. Dinamično je s obzirom na česte promjene smjernica vodstva institucije, novitete u softverskim i hardverskim tehnologijama, konkurenciju u uvjetima globalizacije, potrošače koji mijenjaju svoje ponašanje i manjak iskustva institucije u novom inovativnom pothvatu<sup>114</sup>. Elektroničko poslovanje omogućava personalizirani marketing prilagođen svakom pojedinom klijentu, a pred instituciju postavlja razne izazove. U nastavku poglavlja govorit će se samom konceptu, tržišnoj usmjerenosti i utjecaju elektroničkog poslovanja na marketing financijskih institucija s jedne i CRM u financijskim institucijama s druge strane.

---

<sup>112</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 45

<sup>113</sup> Bertles, A. (2000) prema Panian, Ž., (2003), op.cit., str 45

<sup>114</sup> Ibid, str 47-49

## 5.1. Koncept elektroničkog poslovanja

Institucija elektroničkog poslovanjem koristi tehnologije poput Intraneta<sup>115</sup>, portala ili mobilnih aplikacija kako bi povećala povrat dioničara na način da transformira ključne procese u svrhu konkuriranja novim, bržim i boljim načinima stvaranja i iskorištavanja iskustava tržišne marke, optimiziranja interakcija sa svim dionicima i iskorištavanja znanja kako bi se uspostavila održiva konkurentna prednost. Neki od ključnih čimbenika uspjeha korištenja elektroničkog poslovanja za poboljšanje upravljanja odnosima s klijentima uključuju vrijednost ponuđenih proizvoda i usluga mora biti u skladu s očekivanjima klijenata, institucije moraju svoje usluge prezentirati na više kanala jer klijenti koji su do nedavno posjećivali poslovnice i kontaktirali kontaktne centre sada žele komunicirati putem elektroničke pošte i mobilnih uređaja, a internetska stranica institucije treba biti kvalitetna, sigurna i ažurirana te pružati jasne i adekvatne informacije.

Iskorištavanjem interneta, institucije napreduju pragmatično kroz različite razine opisane u nastavku. Općenito, tvrtke se kreću od razine do razine u skladu s potrebama i ciljevima organizacije, a u većim institucijama moguće je da su različite poslovne jedinice na različitim razinama. Da bi se uopće pristupilo u nastavku opisanim razinama, nužno je posjedovati pristup internetu, koji u današnje doba imaju uglavnom svi. Prva se razina odnosi na objavljivanje sadržaja na internetskoj stranici u informativne svrhe, a druga na transakcije putem internetske stranice. Treća razina obuhvaća internu integraciju, odnosno korištenje elektroničkog poslovanja za transformaciju unutarnje organizacije i procesa uz smanjenje troškova i optimizaciju poslovanja. Financijske su institucije primjer institucija koje se posebno sporo prilagođavaju u ovom području. Četvrta razina označava eksternu integraciju, tj. stvaranje besprijekornog transparentnog procesa cijelog lanca vrijednosti od kupca do posrednika preko dobavljača. I posljednja, peta razina je dinamična prilagodba koja znači korištenje internetskih tehnologija kao temelja za djelovanje u virtualnoj zajednici. Na tržištu finansijskih usluga većina institucija je dosegla drugu razinu obavljajući *online* transakcije sa svojim klijentima, no poteškoće su se pojavile kod interne integracije, odnosno treće razine. Suština ispravnog uvođenja elektroničkog poslovanja znači uključivanje svih segmenata

---

<sup>115</sup> Intranet je sigurna i privatna poslovna mreža koja dijeli podatke o aplikacijskim resursima putem internetskog protokola (IP), ra razliku od Interneta, Intranet nije javna mreža. <https://www.techopedia.com/definition/2433/intranet> (26.02.2019.)

poslovanja uključujući poslovne jedinice upravljanja ljudskim potencijalima i financijama. Bez toga, financijske institucije će s poteškoćama prihvatiti „novi svijet.“<sup>116</sup> Uspjeh ili neuspjeh korištenja tehnologija elektroničkoga poslovanja može biti od presudnih faktora u vrednovanju financijskih institucija od strane dioničara. Kao što je prikazano u tekstu ranije, implementacija elektroničkog poslovanja iziskuje uvođenje brojnih promjena u unutarnje aktivnosti organizacije te u svim poslovnim segmentima unaprjeđuje djelatnost izvršavanja potrebnih poslovnih transakcija. Neki od najvažnijih ciljeva elektroničkog poslovanja su povećanje djelatnosti svih poslovnih aktivnosti, od ključnih do pomoćnih, zatim postavljanje svih relevantnih informacija za klijente, dobavljače i suradnike na internetsku stranicu institucije, isto tako cilj je uvesti organizacijske promjene koje su neophodne. Cilj uvođenja elektroničkog poslovanja također su i promjene u infrastrukturi koje obuhvaćaju raspored djelatnika i uređaja po poslovnim prostorijama. Nadalje, instalacija novih sustava računalnih i komunikacijskih komponentni te uspostavljanje mehanizama selekcije i filtriranja prekomjerne količine informacija kako zaposlenici, klijenti i partneri ne bi bili prezasićeni informacijama. Implementacija elektroničkog poslovanja u organizaciji čini kombinaciju čitavog niza aktivnosti kao što je kupovanje ili iznajmljivanje odgovarajućeg softvera te njegovo povezivanje s postojećim i korištenim softverom, uvođenje novih aktivnosti i promjena u organizaciju rada i poslovanja institucije te primjena novih načina upravljanja zbog promjenjive prirode poslovanja, njegova opsega i težnje ostvarivanju fleksibilnosti institucije<sup>117</sup>.

## **5.2. Tržišna usmjerenost e-poslovanja**

One institucije koje su usvojile koncept elektroničnog poslovanja olakšavaju svoju dostupnost klijentima što izravno djeluje na jačanje konkurentnosti. Međutim, mnoge institucije koje su pokrenule svoju aktivnost u smjeru elektroničkoga poslovanja nisu bile svjesne pojedinih direktnih konkurenata i njihove ponude koja je sada svima dostupna. Za klijente velika konkurencija znači veću ponudu i mogućnost ostvarivanja povoljnijih cijena, kvalitete i drugih pogodnosti. S druge strane, pružatelji usluga u situaciji jake konkurencije diferencirati se mogu jedino povećanjem kvalitete svoje ponude. Isto tako, klijent-orijentiranim pristupom u elektroničkom poslovanju institucije utječu na odnose s klijentima, njeguju ih i podržavaju.

---

<sup>116</sup> Foss, B., Stone, M., (2002), op.cit., str 65

<sup>117</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 54-59



Zašto je zadovoljstvo klijenta ključno za opstanak svake institucije na tržištu već se spomenulo ranije u radu, međutim zadovoljstvo klijenata veliku ulogu igra i u sferama elektroničkog poslovanja. Zadržavanje klijenata u internetsko doba postaje težak i kompleksan zadatak, mnogo teži nego u tradicionalnom poslovanju tvrtke. U novim uvjetima, klijenti se lakše odlučuju na promjenu dobavljača, odnosno pružatelja usluge ukoliko su nezadovoljni dobivenim. Isto tako, globalno *online* tržište fizičku lokaciju čini manje relevantnom, a oglašavanje gotovo nepotrebnim jer su sve informacije stalno dostupne putem internetske stranice institucije što klijentu uvelike olakšava donošenje odluke. Zbog navedenog, kvaliteta ima ključnu ulogu u diferencijaciji pružatelja usluga u elektroničkom poslovanju. „Kvaliteta ostaje, zapravo jedini adut u rukama tvrtke u nastojanjima stvaranja konkurentske prednosti na internetskom tržištu.“<sup>118</sup>

Uz navedenu ključnu važnost pružanja izvrsne usluge internet ima utjecaj na to kako se određene usluge uopće pružaju. Ti utjecaji su primjerice povećanje opsega i spektra zahtjeva klijenata, povećanje očekivanja klijenata glede kvalitete usluge i očekivanja klijenata glede ažurnosti pruženih informacija i konačno strpljenje klijenata koje je sve manje prilikom potrage potrebnih usluga. Zadovoljstvo klijenata je ključno u svakom poslovanju, a njegova važnost je već opisana ranije u radu, no u elektroničkom poslovanju strategije postizanja zadovoljstva klijenata imaju nešto zajedničko i temelje se na pet načela. Klijenti trebaju definirati potreban informacijski sadržaj internetske stranice. Klijenti bi trebali imati mogućnost samousluživanja putem interneta. Treba pronaći načine za komunikaciju s klijentima putem drugih kanala komunikacije, treba uspostaviti povratne veze s klijentima i mjeriti djelatnost internetske stranice te automatizirati većinu funkcija internetske stranice<sup>119</sup>. Pri navedenom prvom načelu, odnosno klijentovo definiranje sadržaja misli se na činjenicu da mnogi klijenti znaju koje informacije su važne i potrebne. Na ovom je primjeru vidljiva važnost klijenta kao su-kreatora vrijednosti prema novim načelima definiranja marketinških strategija. Nadalje, samousluga je važna komponenta elektroničkog poslovanja jer klijenti žele imati sve informacije dostupne na jednom mjestu i ako nisu u mogućnosti pronaći određenu informaciju na internetskoj stranici institucije, postaju nestrpljivi, što može imati utjecaja na njihovo zadovoljstvo. Pri pružanju sve više mogućnosti samousluživanja na internetskoj stranici ne smije se zastraniti interpersonalna komunikacija koja bi u najvećoj

---

<sup>118</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 82

<sup>119</sup> Ibid, str 84-85

mjeri trebala uključivati brze alternativne elektroničke komunikacijske kanale, kao što je tekstualno čavrljanje<sup>120</sup> ili vizualno čavrljanje. Koristeći direktne komunikacijske kanale elektroničkog poslovanja, institucije uspostavljaju bolje i čvršće odnose s klijentima, a time i jačaju privrženost instituciji.

### 5.3. Utjecaj e-poslovanja na marketing financijskih institucija

Nova tehnologija mijenja i unutarnji i vanjski segment poslovanja institucija što konkretno znači da postoje dva mehanizma važna za ulogu marketinga. Prvo, unutar institucija postoji evolucija u načinu na koji je izgrađen lanac vrijednosti i drugo, internet je smanjio troškove i povećao jednostavnost prikupljanja informacija klijentima, čime se tržišna moć polako, ali neumoljivo pomiče. Te promjene olakšane novom tehnologijom znače da se naglasak na strateški marketing treba prilagoditi. Vrijednost klijenta treba biti u središtu što iziskuje provođenje procesa inovacija, operacija i pružanja usluge.<sup>121</sup> S obzirom na to da postoji specifičnost marketinga financijskih usluga, promjene koje donosi nova tehnologija zapravo mogu biti olakšavajuće, a novi kanali komunikacije elektroničkog poslovanja mogu pridonijeti klijentovu boljem razumijevanju financijskih usluga. Neki od kanala distribucije financijskih usluga pod utjecajem tehnologije već su opisani ranije u radu, no u ovom potpoglavlju opisat će se općenito utjecaj nove ekonomije na kreiranje strategija i upravljanja odnosima s klijentima u financijskim institucijama. Za razliku od drugih industrija, elektroničko poslovanje i provođenje *online* transakcija pokazali su izuzetan potencijal rasta i razvoja na tržištu financijskih usluga. Taj se potencijal izrazito očituje u bankarstvu gdje je elektroničko poslovanje postalo ključno za poslovanje, a digitalno bankarstvo suštinski dio samog poslovanja. Općenito, zbog evolucije tehnologije razmjene podataka, rapidno se mijenja i poslovanje financijskih institucija jer su financijske usluge izrazito bazirane na informacijama. Primjerice, rijetko će se dogoditi da klijenti dolaze u kontakt sa stvarnom valutom koja reprezentira njihovu imovinu. Ta imovina je pohranjena u obliku podataka na bankovnom računu klijenta. Prema tome, često se samo funkcioniranje financijskih usluga karakterizira kao bitovi i bajtovi<sup>122</sup> podataka transformiranih u elektroničkim mrežama razmjene podataka, radije nego fizičke valute ili ugovori pohranjeni u bankovnim arhivima.

---

<sup>120</sup> Čavrljanje – engl. *chat*

<sup>121</sup> Foss, B., Stone, M., (2002), op.cit., str 75

<sup>122</sup> Bitovi i bajtovi - mjerne jedinice za količinu podataka u računarstvu. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Bajt> (02.03.2019.)

Kao rezultat toga, tehnologije koje olakšavaju protok informacija neporecivo utječu na budućnost financijskih usluga. Znatni pomaci su već vidljivi u sve većoj uporabi kreditnih i debitnih kartica pri kupovini, rastu korisnika internet bankarstva i korisnika internetskih stranica za *online* trgovanje vrijednosnim papirima. Tehnologija također utječe na prirodu interakcija između klijenta i pružatelja financijskih usluga. Primjerice, bankomati više ne služe samo za isplatu gotovine, već za niz drugih financijskih usluga, a tehnološki napredci u budućnosti omogućit će i pristupanje bankovnim računima na bankomatima skeniranjem očne rožnice ili prepoznavanjem glasa klijenta. Tehnologija prepoznavanja glasa već se sada koristi u interakcijama telefonskih službi za korisnike kako bi se provela analiza stresa i otkrile prijevare u osiguravateljskim uslugama. Industrija osiguranja automobila istražuje korištenje crnih kutija u automobilima kako bi se preslušavanjem istih saznao pravi razlog nastanka nesreća.

U budućnosti, opisane tehnologije će u nekom obliku imati veliki utjecaj na način kako klijenti komuniciraju s financijskim institucijama. Pojava tih tehnologija može također pružiti pružateljima financijskih usluga mogućnost stvaranja novih tržišta za svoje usluge i povećanja učinkovitosti marketinga u opsluživanju postojećih tržišta. Pomak prema tehnologiji donosi značajne profitne prednosti marketingu financijskih usluga. Primjerice, prosječna cijena transakcije po klijentu u poslovnoj banci iznosi 5 kuna, a pomak na telefonsko bankarstvo trošak umanjuje gotovo za polovicu. Korištenjem bankomata taj trošak iznosi jednu četvrtinu navedenog iznosa, a korištenjem internetskog bankarstva prosječna cijena transakcije je samo nekoliko lipa. Ta razlika u troškovima je rezultat troškovnih poticaja prema korištenju novih kanala elektroničkoga poslovanja i tu razliku u troškovima jednostavno je teško ignorirati ako financijska institucija želi povećati svoj profit. Ipak, nove tehnologije uklanjaju fizički, osobni kontakt s klijentima što se tradicionalno veže uz korištenje usluga financijskih institucija. Dakle, tradicionalni pojam činovnika banke u maloprodaji koji je blisko upoznat s potrebama potrošača i koji osobno poznaje klijenta, možda više nije tipičan dio bankarskog iskustva. U takvom okruženju nužno je da pružatelji financijskih usluga pronađu inovativne načine za stvaranje lojalnosti i povjerenja među klijentima i pružaju osobnost koja može biti potrebna klijentima maloprodaje<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> Estelami, H., (2007) op.cit. str 9-11

## 6. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA U FUNKCIJI CRM-A

Po svojoj osnovi CRM jest strategija, no kako bi se ta strategija mogla ostvariti potrebno je sredstvo, a to sredstvo je tehnologija. Cjelokupna filozofija klijent-orijentirane marketinške strategije ne bi mogla biti ostvarena bez tehnoloških rješenja. CRM informacijski sustavi mogu se primjenjivati samo na jednu funkciju poslovanja za što su potrebna jednostavna rješenja ili na čitavu korporaciju pri čemu je nužno implementirati izuzetno kompleksno rješenje.

Tri su glavna dijela CRM tehnološkog rješenja, a to su operativni, analitički i kolaborativni<sup>124</sup>. Operativni i analitički predstavljaju temeljne elemente sustava pri čemu se putem operativnog obavlja svakodnevna komunikacija s klijentima, a analitički prikuplja podatke iz operativnog dijela te generira strategije i odluke na temelju rezultata analiza. Kolaborativni je onaj dio CRM-a s kojim se klijent susreće kroz različite kanale interakcije s institucijom, fizičke poslovnice, elektroničku poštu, internetsku stranicu itd. Dakle, operativni dio CRM-a je jedinstveni izvor informacija o klijentima koji pospješuje sve procese unutar institucije putem različitih kanala kontakata s klijentima. Zatim, analitički dio uključuju evaluaciju i analizu informacija o klijentima u svrhu utvrđivanja vrijednosti klijenta i donošenje odluka koje pospješuju odnos između institucije i klijenta, a kolaborativni dio upravlja komunikacijama s klijentima kroz medije i kanale te omogućuje interakciju između institucije, klijenata, partnera i dobavljača<sup>125</sup>.

Da bi se uopće informacijski sustav za upravljanje odnosima s klijentima mogao uvesti u organizaciju, potrebno je povezati specifičnu tehnološku infrastrukturu institucije sa CRM sustavom kroz hardver<sup>126</sup>, softver i mrežne aspekte sustava. Isto tako potrebno je indicirati sposobnost održavanja i kontrole broja transakcija koje sustav može podnijeti, volumen podataka koji može podržavati, sinkronizaciju strategija itd. Nadalje, potrebno je uvidjeti mogućnost sustava da limitira pristup korisnicima u svrhu sigurnosti klijenata putem zaštitih zaporki, privola i dozvola pristupa, kao i mogućnost sustava da pruža informacije koje klijenti

---

<sup>124</sup> Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 127

<sup>125</sup> Reynolds, J., (2002) prema Muller, J., Srića, V., (2005), op.cit., str 127

<sup>126</sup> Hardver ili računalski hardver je fizički, opipljivi dio računara. Hardver se mnogo rjeđe mijenja nego softver. Mogućnosti računala u najvišoj mjeri zavise od hardvera i njegove kvalitete <https://racunalotj.weebly.com/hardver.html> (23.02.2019.)

zahtijevaju. Konačno, sustav mora biti funkcionalan, dostupan za korištenje, a nakon implementacije treba pružati uslugu potpore dobavljačima softvera kao i mogućnost naknadne nadogradnje.

### **6.1. Obrada i skladištenje podataka u funkciji CRM-a**

Suvremeno doba često se naziva i informacijskim dobom zbog sve većeg broja korisnika informacijskih tehnologija. Informacijske znanost pripadaju skupini najmlađih znanstvenih znanosti i razvile su se u drugoj polovici prošlog stoljeća, međutim sustavi obrade podataka razvijaju se zajedno s ljudskom zajednicom. Sustavi obrade podataka mogu biti manualni, mehanički, elektromehanički i elektronički<sup>127</sup>. Evolucijom i uvođenjem novih, viših sustava povećavala se i brzina, pouzdanost i ekonomičnost obrade podataka. Danas je elektronička obrada podataka poprimila dominantni oblik zbog općeg porasta obujma obrade podataka. Također, elektronička obrada je značajno izmijenila odnos prema podacima tako da su podatci postali gospodarski resurs, a informacijska superiornost kroz informacijsku asimetričnost temelj konkurentnosti. Informacijski sustavi preuzeli su ulogu koju su druge poslovne funkcije imale u prijašnjim razdobljima. Suvremene digitalne tehnologije omogućavaju izgradnju konkurentnosti kroz individualizaciju i personalizaciju potrošača. Između marketinških i informacijskih sustava stvaraju se sinergijski naponi kako bi se u suvremenim tržišnim uvjetima nastupilo što kvalitetnije jer je cilj zadržati klijenta. Prema tome, CRM ne treba gledati kao zasebni poslovni segment, već kao dio integralnog informacijskog sustava koji se orijentira na klijente, jer se na taj način osigurava konzistentnost podataka.

William H. Inmon je 1992. godine predstavio koncept i definiciju skladištenje podataka<sup>128</sup> prema kojoj je skladište podataka oblik baze podataka kojemu su svojstvena četiri obilježja; usmjerenost predmetima, sadržajna nepromjenjivost, integriranost i vezanost uz vrijeme<sup>129</sup>. Prema navedenoj definiciji, predmetna usmjerenost znači da su podatci organizirani oko funkcionalnih područja (prodaja), a ne oko operativnih aplikacija (obrada narudžbi). Sadržajna nepromjenjivost odnosi se na činjenicu da se pohranjeni podatci ne mijenjaju, a integriranost da su podatci konzistentni i prikazuju se na dosljedan način. Vezanost na vrijeme

---

<sup>127</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 198

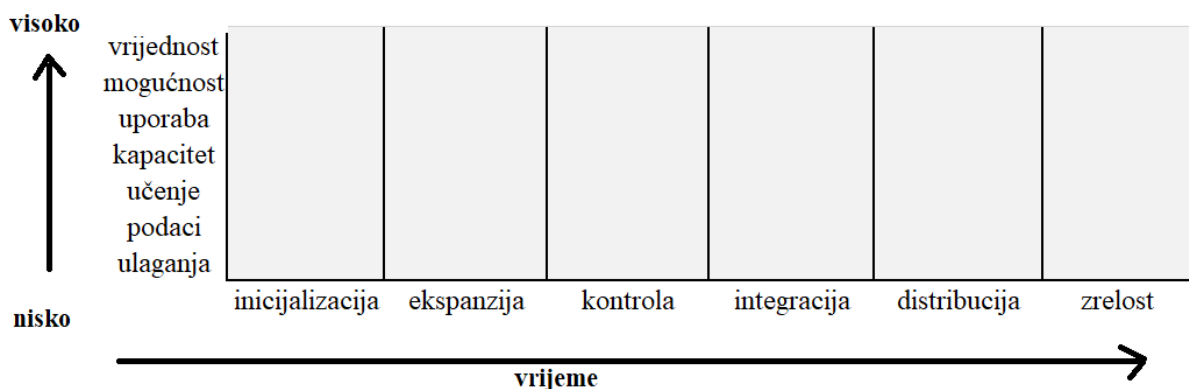
<sup>128</sup> Engleski termin je *Data Warehouse*

<sup>129</sup> Inmon, W.H., (1992) prema Panian, Ž., (2003), op.cit., str 157

označava da se u skladištu podataka pohranjuju povijesni podatci, odnosno da su svi upiti upućeni skladištu podataka povezani nekim vremenskim elementom. Razlog pohrani povijesnih podataka je to što se buduća predviđanja ne mogu provesti vjerodostojno bez poznavanja povijesnih procesa, što znači da su skladišta podataka usmjerena budućnosti, ali je njihov sadržaj u prošlosti. Ukratko, skladište podataka može se nazvati „zlatnim rudnikom“<sup>130</sup> informacija što ga čini jakim sredstvom za upravljanje odnosima s klijentima.

Skladištenje podataka koje čini jezgru CRM sustava ima, kao i svaki drugi sustav, svoj životni vijek, odnosno početak i kraj. Kraj može značiti prestanak djelovanja sustava ili može značiti da je sustav jednostavno zamijenjen nekim boljim sustavom. Pri tome je važno da životni ciklus sustava skladištenja podataka i samog CRM sustava budu vremenski usklađeni. Sustavi se u pravilu ne razvijaju linearno, već dinamično i skokovito, što je također slučaj i sa sustavom skladištenja podataka u CRM sustavu, koje se prema teorijskim i empirijskim analizama razvija kroz šest faza. Fazu inicijalizacije koja uključuje početne poticaje, oblikovanje i učenje, fazu ekspanzije odnosno pribavljanja tehnologije, fazu kontrole, fazu integracije u kojoj se izgrađuje potrebna informacijska struktura, fazu distribucije i fazu zrelosti, tj. formuliranja zajedničkih taktika, planova i strategija.<sup>131</sup> Faze razvoja sustava prikazane su na slici 6.1. s obzirom na visinu ulaganja, podataka, učenja, kapaciteta, uporabe, mogućnosti i vrijednosti. Opisane faze rasta prema slici 6.1. omogućavaju tvrtkama stvaranje objektivnog dugoročnog i strateškog uvida u pripremu CRM sustava i sustava skladištenja podataka.

Slika 6-1 Faze rasta CRM sustava i pripadajućeg sustava skladištenja podataka



Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Panian, Ž., (2003), op.cit., str 163

<sup>130</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 159

<sup>131</sup> Ibid, str 163

„Cilj skladišta podataka je ostvariti suživot s izvršnim (operativnim) sustavima tvrtke iz kojih će preuzimati, odnosno vaditi (ekstrahirati) važne operativne podatke da bi ih pohranili na jednom, centraliziranom mjestu.“<sup>132</sup> Podatci koje treba trajno pohraniti ovise o potrebama klijenata, a to su svi oni podatci koji su kritični sa stajališta ostvarenja misije tvrtke i uspostavljanja kvalitetnih odnosa tvrtke s klijentima. Svrha skladištenja podataka može se objasniti kao pretvorba operativnih podataka u informacije koji olakšavaju analizu i donošenje odluka radi stvaranja nove vrijednosti. U svojoj suštini i cilj i svrha skladištenja podataka su unaprjeđenje odnosa s klijentima. Da bi institucije ispravno implementirale sustav skladištenja podataka, trebaju prihvatiti način strateškog mišljenja pri donošenju odluka. Razmišljajući o skladištenju podataka strateški, valjda uzeti u obzir čitav vremenski kontinuum, koji uključuje učenje o prošlim zbivanjima, analizu trenutnih događanja i stvaranje predodžbe o budućnosti kako bi investicije mogle dati očekivane rezultate<sup>133</sup>.

Prilikom obrade i skladištenja podataka institucije trebaju voditi brigu o privatnosti podataka klijenata koji često trebaju davati svoje osobne podatke za uključivanje u programe lojalnosti ili slično. Ti se podatci pohranjuju i skladište u sustavu i potom koriste u poslovne svrhe. Osobni podatci su svi podatci osobne prirode o pojedincu, a uključuju starost, spol, bračno stanje, prihode, potrošnju, transakcije, korištenje kreditnih kartica itd. Institucije trebaju formirati određene oblike privole koje klijenti potpisuju te na taj način svjesno dozvoljavaju uporabu osobnih podataka, a institucija je time primorana štiti te podatke i ne zlouporabiti ih. Privatnost u uvjetima skladištenja podataka može se promatrati kao prijetnja, ali i kao prilika. Prijetnja je s te strane što bilo kakva negativna uporaba osobnih podataka može oštetiti klijenta koji će zbog nezadovoljstva prestati poslovati s institucijom i okrenuti se konkurenciji. Prilika može biti u tome što tvrtke na svojim internetskim stranicama mogu isticati koliko im je važna briga o privatnosti klijenta i na taj način kreirati određeni imidž. Zahtjevi koje dobra politika privatnosti tvrtke treba udovoljiti su sljedeći aspekti privatnosti - obavještavanje klijenata o politici privatnosti, ograničenja u prikupljanju i uporabi podataka o klijentima, mogućnost izbora i suglasnost korisnika i sigurnost podataka, ali također bi korisnike trebalo obavijestiti o prirodi podataka koje tvrtka o njima prikuplja i koristi, o politici prikupljanja podataka, svrsi bilo kakve obrade podataka i identitetu onoga tko ima kontrolu nad njihovim osobnim podacima. Osobne podatke tvrtka treba štiti od gubitka,

---

<sup>132</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 172

<sup>133</sup> Ibid, str 187

oštećenja, uništenja, nedopuštenog pristupa ili neželjenog mijenjanja vrijednosti, nedopuštene uporabe ili otkrivanja. Brigom o privatnosti klijenata, institucije mogu održavati i unaprjeđivati odnose sa svojim klijentima, posebice lojalnim klijentima što je izrazito korisno u konkurentnim uvjetima elektroničkog poslovanja današnjice. Kvalitetnom komunikacijom institucije mogu doći do velikog broja podataka o klijentima i na taj način razviti bogatiju poslovnu inteligenciju. U marketinškom smislu to znači preciznije definiranje poslovnih ciljeva i održavanje boljih odnosa s klijentima što dovodi do ostvarenje većeg prihoda.<sup>134</sup>

### **6.1.1. Utjecaj promjene Zakona o provedbi opće uredbe o zaštiti podataka na CRM u Republici Hrvatskoj**

Zakonske regulative brojnih država uopće nisu formirane u svrhu zaštite privatnosti korisnika, a tek su rijetke države koje imaju propisane sankcije za kršenje privatnosti potrošača na tržištu općenito. 7. travnja 2018. godine Hrvatski je sabor donio odluku o proglašenju Zakona o provedbi opće uredbe o zaštiti podataka, a tim se Zakonom osigurala provedba uredbe Europskog parlamenta i Vijeća iz 2016. godine o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom podataka i slobodnom kretanju takvih podataka. Promjene Zakona o provedbi uredbe o zaštiti podataka na mnogo načina utjecale su na poslovanje institucija i tvrtki u Republici Hrvatskoj koje su morale uvesti određene promjene i prilagoditi poslovanje gotovo svih poslovnih segmenata. Prema tome, promjene Zakona u velikoj su mjeri utjecale i na CRM sustav, odnosno upravljanje odnosima s klijentima s obzirom da je suština sustava baza podataka. Financijske institucije su promjenom Zakona bile primorane izmijeniti određene segmente upitnika pri prikupljanju podataka o klijentima te prikupljene podatke koristiti isključivo za svrhu kojom su definirani u prikupljanju. Nadalje, korisnici financijskih usluga prije potpisivanja ugovora, sukladno novom Zakonu, primorani su potpisati privolu kojom dopuštaju korištenje osobnih podataka i koju u bilo kojem trenutku mogu povući. Financijske institucije prikupljanjem podataka ne smiju prikupljati više podataka no što je potrebno, a primjer za to je potraživanje podataka o imovinskom stanju bračnog druga pri izdavanju bankovnih kredita. Također, novim Zakonom financijske instituciju imaju vremensko ograničenje skladištenja podataka, što znači da mogu imati pravo na korištenje nekih podataka, ali to pravo nije trajno. Ukoliko klijenti osiguravajućeg društva ima ugovorenu policu osiguranja imovine u trajanju od godine

---

<sup>134</sup> Panian, Ž., (2003), op.cit., str 245-262



dana, institucija mu nakon isteka može obnoviti ponudu ukoliko klijent to želi, no ako ne želi, osiguravajuće društvo nema više legitimnu osnovu za korištenje podataka klijenta. Nadalje, kod sklapanja police životnog osiguranja institucija nema osnove za genetske i biometrijske podatke o zdravlju klijenata, što je propisano člankom 20: „Zabranjena je obrada genetskih podataka radi izračuna izgleda bolesti i drugih zdravstvenih aspekata ispitanika u okviru radnji za sklapanje ili izvršavanje ugovora o životnom osiguranju i ugovora s klauzulama o doživljenju.“<sup>135</sup>

Prema Općoj uredbi o zaštiti podataka svi klijenti imaju pravo biti obaviješteni o obradi svojih podataka, ostvariti pravo pristupa svojim podacima, zatražiti ispravak i brisanje ukoliko žele, zatražiti ograničenje obrade podataka, uložiti prigovor na obradu osobnih podataka i zahtijevati da se odluka koja se temelji na automatiziranoj obradi osobnih podataka ne odnosi na klijenta. Svaki klijent treba biti upoznat sa svojim pravima i s voditeljem obrade podataka koji upravlja njihovim osobnim podacima.<sup>136</sup> U prvih nekoliko mjeseci nakon stupanja novog Zakona na snagu u Republici Hrvatskoj brojne su se institucije našle pred izazovom. Osim uvođenja novih upitnika s navedenim privolama za prikupljanje podataka o klijentima, Upravni odbori institucija provodili su programe edukacije zaposlenika o novitetima koje je uvela Agencija za zaštitu osobnih podataka<sup>137</sup>. Najveća prepreka institucijama bilo je neznanje klijenata koji su s određenom dozom opreza pristupali potpisivanju novih ugovora. Zbog toga su klijenti rijetko odlučivali pristupati novom poslu s institucijama, što je u određenoj mjeri uzrokovalo njihov odnos. Financijske institucije velike napore ulažu u kvalitetno upravljanje odnosima s klijentima te im je rješenje za dozu straha koja se pojavila kod klijenata bila otvorena i direktna komunikacija. One institucije koje su na svojim internetskim mjestima jasno i izričito objasnile u koju svrhu koriste osobne podatke klijenata, sigurno nisu bile na gubitku. Kvalitetan odnos s klijentima i u slučaju promjene Zakona o zaštiti osobnih podataka može biti održiv uz komunikaciju i neprestano ulaganje u interaktivan odnos s klijentima. Danas su svi građani dobro upoznati sa svojim pravima i nove ugovorne odnose s financijskim institucijama prihvaćaju jednako kao i prije uvođenja Opće

---

<sup>135</sup> Zakon o provedbi opće uredbi o zaštiti podataka, klasa:011-01/18-01/48, urbroj: 71-06-01/1-18-2

<sup>136</sup> Preuzeto s: <https://gov.hr/moja-uprava/drzavljanstvo-i-isprave/isprave/zastita-osobnih-podataka/415> (03.03.2019.)

<sup>137</sup> Agencija za zaštitu osobnih podataka, kratica: AZOP – pravna osoba s javnim ovlastima, koja samostalno i neovisno obavlja poslove u okviru djelokruga i nadležnosti utvrđenih Zakonom o provedbi Opće uredbi o zaštiti podataka. <https://azop.hr/> (03.03.2019.)

uredbe. Promjena Zakona utjecala je negativno na one institucije koje su nepripremljeno ulazile u nova poslovanja i neispravno održavale postojeće odnose s klijentima. S druge strane, značajniji utjecaj novi Zakon nije imao na one institucije koje su se pripremile na novitete i dobrom komunikacijom upoznale klijente s budućim poslovanjem s obzirom na Opću uredbu o zaštiti osobnih podataka.

## **6.2. Potencijali i funkcionalnost suvremenog CRM sustava**

Informacijsko-komunikacijske tehnologije svakodnevno mijenjaju način poslovanja institucija, ali i način života općenito. Inovacije na kratki rok precijenjene su, a one na duži rok svakako podcijenjene. U drugoj polovici 20. stoljeća glavni pokretač razvoja bila je industrijska radna snaga, danas su to računalne tehnologije. Informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućavaju mobilnost i rad u projektnoj organizaciji. U takvim uvjetima, znanje je primarni nositelj konkurentnosti, a CRM stručnjaci važni činitelji poslovanja.

Strojni dio informacijsko-komunikacijske tehnologije u budućnosti će prestati biti ključan element konkurentnosti kao što je to bilo do sada, odnosno institucije svoju konkurentnost više ne baziraju na nabavi najbolje strojne opreme, već na korištenju interneta. Konkurentnost se danas gradi na podatkovnoj komponenti i programskim rješenjima koja kvalitetno obrađuju podatke i deriviraju upravljačke informacije. Ljudski potencijali u funkciji CRM-a smatraju se ključnim faktorom za uspješnu izvedbu CRM sustava kao strategije posebice, ali i za izvedbu programskog segmenta. Ljudi su nositelji potrebnih znanja i vještina za izgradnju, osmišljavanje, implementaciju, upravljanje i korištenje programskih aplikacija. Optimalno funkcioniranje informacijsko-komunikacijskog sustava nije moguće bez ljudskih resursa. S tradicionalnog gledišta, dvije su znanstvene discipline potrebne za provedbu informacijsko-komunikacijskih sustava, a to su računalne znanosti sa sustavnim programskim rješenjima i programska komponenta u funkciji odlučivanja. Danas se sve više u takvom sustavu pojavljuje potreba za stručnjacima iz drugih područja. Informacijske su se znanosti danas stopile s nizom drugih znanstvenih disciplina što znači da je sve više stručnjaka s hibridnim znanjima. To se posebice očituje kod definiranja CRM sustava pri čemu su idealni stručnjaci ljudi s hibridnim znanjima iz područja marketinga, menadžmenta i informacijskih i računalnih znanosti. Zbog kompleksnosti CRM sustava, stručnjaci iz tog područja moraju neprestano surađivati s drugim stručnjacima iz domene informacijskih i računalnih znanosti, pri čemu je

suradnja višeslojna i podrazumijeva interakciju s nizom drugih zanimanja (računalni operater, programer aplikacije, stručnjak za skladištenje podataka, web dizajner itd)

U radu je već nekoliko puta spomenuto i objašnjeno da je CRM strategija koja u svojoj suštini sadrži tehničku komponentu kako bi se mogla izvoditi. Prema tome, CRM je temeljna poslovna strategija koja mijenja osnovna načela poslovanja, a informacijsko-komunikacijska tehnologija osigurava funkcioniranje te strategije. <sup>138</sup>

### **6.3. Razvoj CRM programske aplikacije**

Suvremeni uvjeti poslovanja iziskuju kompleksna programska rješenja za integralne poslovne informacijske sustave čija je kompleksnost posljedica rastućih potreba za informacijama, okruženja izvršavanja programskih aplikacija i složenosti programskih jezika. Kako bi se u takvim uvjetima donijela ispravna odluka o tome hoće li se programske aplikacije razvijati kao vlastito programsko rješenje ili će se implementirati gotovo rješenje, potrebno je pažljivo i detaljno proučiti stanje i uvjete tržišta. Niz čimbenika utječe na ovu odluku, a to su prije svega cijena, troškovi eksploatacije programskog rješenja, mogućnosti implementacije i prilagodbe gotovih rješenja. Kako bi se riješili kompleksni problemi, potrebno je uzeti u obzir čitav spektar analiza i uključivanja umjetne inteligencije u okvir donošenja konačnih odluka. Čimbenici specifičnosti razvoja CRM programske aplikacije opisani su u nastavku rada.

Programske aplikacije u suvremenom poslovanju trebaju biti ergonomične, sigurne, trebaju djelovati na lokalnim i globalnim mrežama, a očekuje se i da budu multiplatformske.<sup>139</sup> Oblikovanje je programske aplikacije središnji dio razvoja dobrog programskog rješenja, a oblici, odnosno modeli aplikacije izgrađuju se zbog kreiranja analogije strukture i ponašanja sustava te zbog vizualizacije i kontrole arhitekture sustava. Također, izgrađuju se zbog boljeg razumijevanja sustava i mogućnosti pojednostavljenja elemenata modela. Strukturu programske aplikacije definira namjena, a CRM programska je aplikacija po svojoj osnovi izuzetno kompleksna zbog velikog broja zahtjevnih operacija. Načelna struktura jednog CRM programskog sustava prikazana je na slici 6.2. pri čemu se putem komunikacijskih kanala uspostavlja komunikacija s klijentima, a aplikacija funkcionira tako da uz pomoć interneta

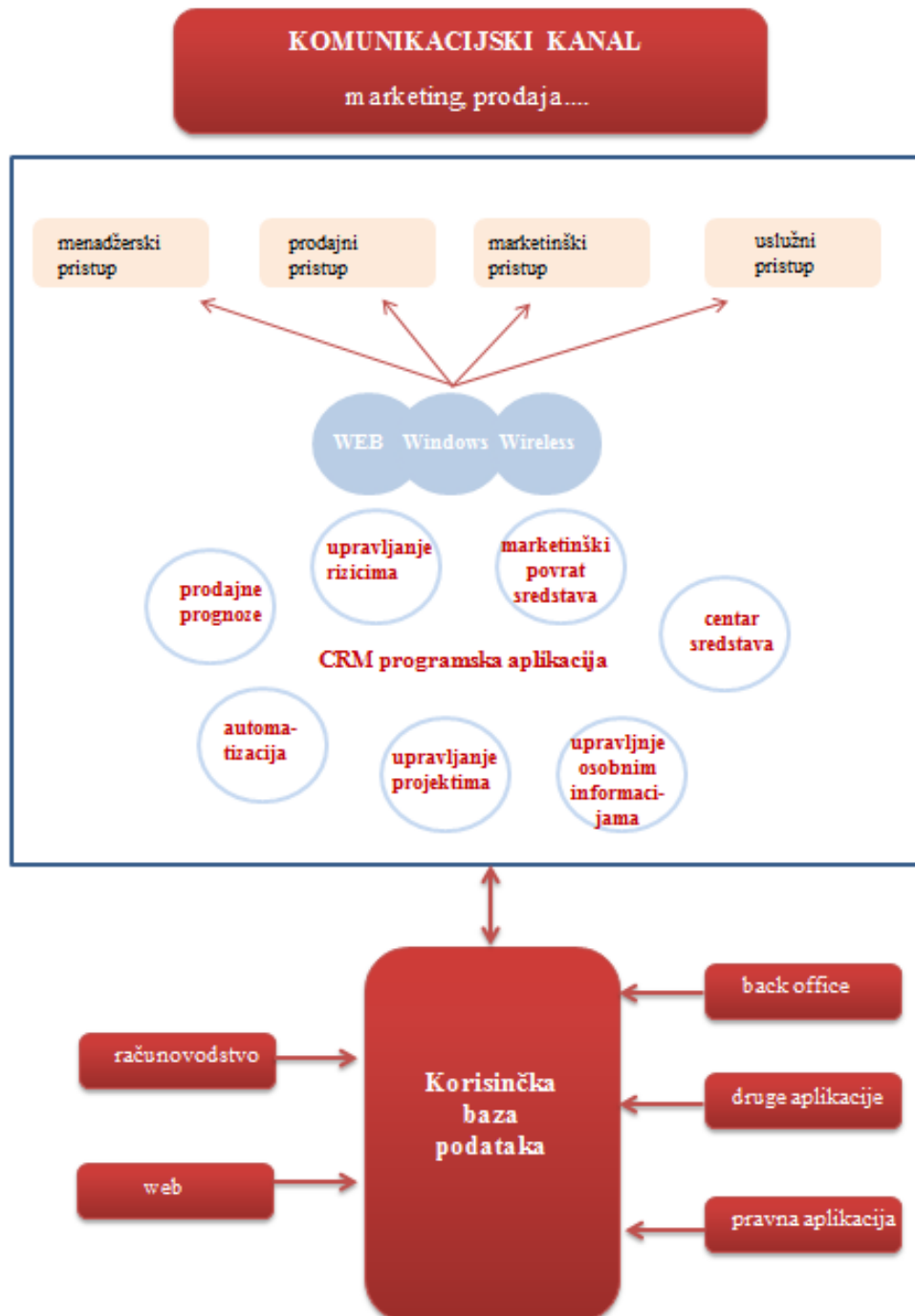
---

<sup>138</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 203-217

<sup>139</sup> Multiplatformske programske aplikacije rade na više tipova strojnog dijela neovisno o operacijskom sustav koji je na tim uređajima instaliran. Prema Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 279

omogućava menadžerski, prodajni, marketinški, uslužni i potporni pristup s jedne strane i prodajne prognoze, povrat investicije, automatizaciju itd. s druge strane. Konačni *output* koji se dobiva je korisnička baza podataka.

Slika 6-2 Struktura CRM programskog sustava



Izvor: prilagođena sistematizacija autorice prema Meler, M., Dukić., B., (2007), op.cit. str 282

Zbog same kompleksnosti CRM sustava vlastito programsko rješenje provest će one institucije koje zbog specifičnosti poslovanja ne mogu koristiti već gotova rješenja. Financijske institucije u većini slučajeva provode vlastita programska rješenja zbog specifičnosti industrije. U nekim slučajevima, financijske institucije koriste polugotova ili gotova programska rješenja koja prilagođavaju svojim uvjetima. S druge strane, manje se tvrtke orijentiraju na internetsku tehnologiju koja omogućava pristup programskim aplikacijama i podacima na udaljenim računalima, a takvi koncepti sve se više usmjeravaju prema mobilnom poslovanju. U takvim uvjetima, globalna podatkovna standardizacija pridonosi jačanju CRM-a kao temelja konkurentnosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Postojeće CRM programske aplikacije pojavljuju se kao specijalizirana CRM programska rješenja i kao poslovne aplikacije druge namjene koje su dio integriranog CRM podsustava. Te programske aplikacije mogu biti izrađene kao standardne aplikacije namijenjene radu jednog korisnika na jednom računalu ili klijent-serverska rješenja kod kojih se programska aplikacija nalazi na računalnom serveru, a zaposlenici pristupaju aplikaciji putem mrežne infrastrukture te konačno programsko rješenje u kojem su i na strani zaposlenika i klijenta instalirane aplikacije koje po potrebi razmjenjuju podatke. Najveći broj CRM programskih aplikacija su klijent-serverska rješenja koja su evoluirala sukladno trendovima elektroničkog poslovanja, ali najprihvatljivija rješenja CRM rješenja su temeljena na internetskim tehnologijama. Programske se aplikacije CRM sustava mogu izvršavati na osobnim računalima, ali i na mobilnim uređajima, posebice pojavom pametnih telefona. Danas se aplikacije razvijaju koristeći potencijale navedenih uređaja u funkciji ostvarenja koncepta mobilnog poslovanja. Na tržištu danas postoje CRM programske aplikacije namijenjene isključivo mobilnom poslovanju, a te su aplikacije namijenjene potrebama prodajnih predstavnika institucija. Mobilna programska aplikacija omogućava interakciju s klijentima, kupoprodajne aktivnosti i prikupljanje marketinških podataka te ono najvažnije – prikupljanje podataka o klijentima.

Implementacija CRM sustava nije moguća bez suvremenih programskih rješenja što znači da se ta programska rješenja razvijaju sukladno razvojem tehnologije. U zadnjih desetak godina vidljive su značajne promjene koje su utjecale na oblikovanje rješenja programskog segmenta CRM-a. Prije svega to je pojava pametnih telefona koja je znatno utjecala na novi pristup u mobilnom poslovanju. Velik obujam ponude na tržištu danas omogućio je pojavu CRM

programskih rješenja za sve vrste poslovanja prilagođene kupovnoj moći klijenata iz svih platežnih razreda.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> Meler, M., Dukić, B., (2007), op.cit. str 278-292

## 7. ZAKLJUČAK

Trendovi u suvremenom poslovanju znatno utječu na ponašanje potrošača i donošenje njihovih odluka o kupnji. Koristeći digitalne medije, potrošači mijenjaju svoje navike što znači da se tradicionalno poslovanje tvrtki i institucija postepeno transformira u digitalno. Digitalno poslovanje iziskuje veću potrebu za očuvanjem kvalitetnih odnosa s klijentima, a da bi institucije to postigle, trebaju uvesti sustav upravljanja odnosima s klijentima - CRM u svoju organizaciju. Informacijske tehnologije omogućavaju klijentima laku komparaciju konkurentskih proizvoda i transparentan uvid u poslovne procese što izrazito povećava njihovu moć odlučivanja o kupnji. Prema tome, CRM postaje nezaobilazna komponenta suvremenog poslovanja, a klijenti najvrjedniji resurs institucije.

Marketing financijskih institucija specifična je i imponantna grana marketinga zbog svoje usmjerenosti na razvijanje kvalitete financijskih proizvoda i usluga te pružanje vrijednosti klijentima, čija se intrinzična motivacija za kupnju na puno načina razlikuje od uobičajene motivacije kupaca robe široke potrošnje. Poslovne paradigme nove ekonomije u najvećoj mjeri obuhvaćaju ulaganje u elektroničko poslovanje, što veliki utisak ostavlja i na tržište financijskih usluga. Digitalno bankarstvo gotovo je u potpunosti transformiralo pružanje bankarskih usluga, koje sada u najmanjoj mjeri uključuje kontakt između pružatelja usluge i klijenta, a klijenti samostalno i brzo obavljaju transakcije. Služeći se bankomatima, klijenti nemaju potrebe ulaziti u fizičke poslovnice, a nakon uvođenja EFTPOS uređaja gotovina je kao sredstvo plaćanja sve češće zamijenjena debitnim ili kreditnim karticama. Koncept elektroničkog poslovanja uvelike je olakšao poslovanje financijskih institucija zbog smanjenja troškova, olakšanog upravljanja podacima i uvođenja programskih aplikacija za upravljanje odnosima s klijentima. Međutim, elektroničko poslovanje uklanja fizički kontakt s klijentima što isključuje osobnost i otežava kvalitetno razvijanje prisnih odnosa.

CRM je poslovna strategija koja se implementira uz pomoć informacijskih tehnologija, a u svojoj suštini označava prikupljanje, obradu i skladištenje podataka o klijentima pri čemu se u pitanje dovodi njihova privatnost. Financijske institucije često zahtijevaju pregršt klijentovih osobnih informacija kako bi pružile adekvatnu financijsku uslugu. No, klijenti često izlaganje vlastite privatnosti shvaćaju prijeteće. Zbog toga je za institucije od izuzetne važnosti da neprestano vode brigu o privatnosti svojih klijenata jer se u uvjetima skladištenja podataka,

privatnost može sagledavati i kao prilika i kao prijetnja. Ukoliko institucija negativno rabi osobne podatke klijenta, pojavit će se njegovo nezadovoljstvo što uvelike može narušiti dobre odnose između klijenta i institucije. Na tržištu Europske unije, osobni podatci klijenata zaštićeni su Zakonom o provedbi opće uredbe o zaštiti podataka. Promjena navedenog Zakona u 2018. godini u Republici Hrvatskoj je na pojedine financijske institucije utjecala negativno zbog njihove nepripremljenosti, a na pojedine institucije koje su svoje klijente informirale o novim ugovornim odnosima nije značajno utjecala. Može se zaključiti da je Opća uredba o zaštiti osobnih podataka na samom početku imala utjecaja na CRM u financijskim institucijama jer su klijenti s dozom opreza stupali u nove ugovorne odnose, no vremenom se taj utjecaj smanjio.

Koncept upravljanja odnosima s klijentima integracija je poslovnih funkcija organizacije, kanala interakcije s klijentima i sustava obrade i skladištenja podataka s ciljem ostvarenja i održavanja kvalitetnih odnosa s klijentima. Ti se kvalitetni odnosi postižu personaliziranom i prilagođenom komunikacijom kroz pružanje kvalitetne i vrijedne usluge.



## 8. LITERATURA

### Knjige

1. Estelami, H., (2007), Marketing Financial Services, Indianapolis, Dog Ear Publishing
2. Farquhar, J.D., Meidan, A., (2010), Marketing Financial Services, second edition, Basingstoke : Palgrave Macmillan
3. Foss, B., Stone, M., (2002), CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management, London: John Wiley, Sons Ltd
4. Harrison, T., (2000), Financial Services Marketing, Harlow : Pearson Education Limited
5. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006), Osnove marketinga, četvrto izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
6. King, B., Cavendish, M., (2010), Bank 2.0. How customer behaviour and technology will change the future of financial services, Singapore, Marshall Cavendish Business
7. King, B., (2013), Bank 3.0. Why banking is no longer somewhere you go, but something you do, Singapore, John Wiley & Sons Singapore Ltd
8. Meler, M., Dukić, B., (2007), Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
9. Muller, J., Srića, V., (2005), Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb: Delfin-razvoj managementa d.o.o.
10. Panian, Ž., (2003), Odnosi s klijentima u e-poslovanju, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
11. Skinner, C., (2013) Digital Bank, Kent City: Financial Services Club

### Propisi

1. Zakon o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka, službeni tekst, NN 42/2018, 1 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_05\\_42\\_805.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_05_42_805.html) (09.05.2018)

## Stručni članci

1. Dukić, B., Gale, V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, pregledni rad, <https://hrcak.srce.hr/150395> (25.01.2019.)
2. Renart, L.G., Cabre, C.: Pravci poboljšavanja CRM strategije, pregledni rad, <https://hrcak.srce.hr/53056> (25.01.2019)

## Internetski izvori

1. <http://www.businessdictionary.com/definition/direct-mail.html>(30.01.2019.)
2. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (30.01.2019.)
3. <https://www.investopedia.com/terms/c/client-centric.asp> (07.02.2019)
4. <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/back-office> (20.02.2019.)
5. <http://www.moj-bankar.hr/Kreditna-kartica/Kreditne-kartice>, (07.02.2019.)
6. <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> (13.02.2019.)
7. <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranja/registri/drustva-za-osiguranje-i-drustva-za-reosiguranje/> (13.02.2019.)
8. <https://www.hnb.hr/core-functions/supervision/list-of-credit-institutions> (13.02.2019.)
9. <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Brokeri> (13.02.2019.)
10. <https://pceftpos.com/about/> (06.03.2019.)
11. <http://www.businessdictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html> (21.02.2019.)
12. <https://racunalotj.weebly.com/softver.html> (23.02.2019.)
13. <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-sell.asp> (21.02.2019.)
14. <https://www.investopedia.com/terms/s/suggestive-selling.asp> (21.02.2019)
15. <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp> (22.02.2019.)
16. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp> (22.02.2019.)
17. <http://www.cmframeworks.com/cmat.htm> (23.02.2019.)
18. <https://www.zaba.hr/home/e-zaba-internetsko-bankarstvo> (25.02.2019.)
19. <https://www.zaba.hr/home/m-zaba-mobilno-bankarstvo> (25.02.2019.)
20. <https://www.zaba.hr/home/mali-poduzetnici/paket-racun-1-za-sve> (26.02.2019.)

21. <https://www.techopedia.com/definition/2433/intranet> (26.02.2019.)
22. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Bajt> (02.03.2019.)
23. <https://racunalotj.weebly.com/hardver.html> (23.02.2019.)
24. <https://gov.hr/moja-uprava/drzavljanstvo-i-isprave/isprave/zastita-osobnih-podataka/415>  
(03.03.2019.)
25. <https://azop.hr/> (03.03.2019.)

## 9. POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

### Popis slika

Slika 2-1 EFTPOS uređaj .....	17
Slika 3-1 Životni ciklus odnosa s potrošačima.....	24
Slika 4-1 Segmenti lojalnosti .....	30
Slika 4-2 Proces implementacije CRM-a .....	40
Slika 4-3 model START Zaba paketa „1 za SVE“ .....	48
Slika 6-1 Faze rasta CRM sustava i pripadajućeg sustava skladištenja podataka.....	58
Slika 6-2 Struktura CRM programskog sustava.....	64

### Popis grafikona

Graf 1 Prikaz financijskih usluga .....	10
Graf 2 Alat za procjenu upravljanja klijentima .....	44

### Popis tablica

Tablica 1 Usporedba proizvod-orijentiranog i klijent-orijentiranog pristupa u financijskim institucijama .....	6
Tablica 2 Popis banaka koje posluju na hrvatskom tržištu .....	13

## 10. ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE

Krivačić Julija



📍 A.K.Miošića 19, 43000 Bjelovar (Hrvatska)

☎ 0997096688

✉ [julija.krivacic@gmail.com](mailto:julija.krivacic@gmail.com)

🌐 <https://www.linkedin.com/in/julija-kriva%C4%8Di%C4%87-4aa126b6/>

### RADNO ISKUSTVO

- ožujak 2018.–danas **Asistent u marketingu**  
Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb
- rujan 2017.–studeni 2017. **Pripravnik u odjelu marketinga**  
Schwarzkopf&Henkel Beauty care, Zagreb
- listopad 2017.–listopad 2018. **Voditelj ureda za međunarodnu suradnju**  
Udruga studenata Vern'a, Zagreb
- rujan 2015.–ožujak 2018. **Vanjski suradnik**  
Nekretnine Krivačić d.o.o., Bjelovar
- listopad 2013.–listopad 2016. **Student koordinator**  
Veleučilište Vern', Zagreb

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- veljača 2017.–danas **Stručni specijalist ekonomije**  
Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb  
Menadžment bankarstva, osiguranja i financija
- listopad 2013.–listopad 2016. **Prvostupnik ekonomije**  
Veleučilište Vern', Zagreb  
Ekonomija poduzetništva
- rujan 2009.–lipanj 2013. **Jezična gimnazija**  
Gimnazija Bjelovar
- rujan 2001.–lipanj 2009. **Osnovnoškolsko obrazovanje**

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	C1	C1	C1
	BEC Vantage FCE				
njemački	B1	B1	B1	B1	B1
	Deutches sprachdiplom				

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

#### Komunikacijske vještine

Visoko razvijene komunikacijske vještine stekla sam tijekom rada u području marketingu gdje sam nesprestano izložena komunikaciji s medijskim kućama, suradnicima iz digitalne agencije i ostalim partnerima. Spremnost na timski rad stekla sam tijekom interaktivne nastave tijekom studija. Spreмна sam odmah reagirati na zadani problem kojem se posvećujem pedantno i savjesno. Dobra sam u organizaciji i pregovorima. Također sam spremna na upravljanje i nošenje odgovornosti za danu obvezu.

#### Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

[Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu](#)

Vješta sam u korištenju svih alata MC Office paketa.