

# Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj

---

Gustec, Silvija

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:456536>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij smjer Marketing**

**UTJECAJ PRIMJENE STRATEGIJE UPRAVLJANJA  
ODNOSIMA S KLIJENTIMA NA ZADOVOLJSTVO  
KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**Diplomski rad**

**Silvija Gustec**

**Zagreb, Kolovoz, 2019**  
**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij smjer Marketing**

**UTJECAJ PRIMJENE STRATEGIJE UPRAVLJANJA  
ODNOSIMA S KLIJENTIMA NA ZADOVOLJSTVO  
KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**THE IMPACT OF CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT ON CUSTOMER SATISFACTION IN THE  
BANKING INDUSTRY IN CROATIA**

**Diplomski rad**

**Silvija Gustec, 0067499317**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Miroslav Mandić**

**Zagreb, Kolovoz, 2019.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Koncepti upravljanja u poduzećima i institucijama se postupno mijenjaju, te prate konstantne promjene u svijetu. Znajući da je klijent nematerijalna imovina banke i da je za opstanak ove industrije potreban stabilan i dugoročan odnos sa ključnim klijentima, banke su početkom 21. stoljeća aktivno počele koristiti tehnološka rješenja za upravljanje odnosima s klijentima (engl. Customer Relationship Management) kako bi povećale svoju profitabilnost.

Ovim diplomskim radom obrađene su teorijske pretpostavke i sami pojmovi upravljanja odnosima sa klijentima i zadovoljstvo potrošača. U radu se prikazala specifična primjena upravljanja odnosima s klijentima u bankama te se usporedila s tradicionalnom bankarskom strategijom poslovanja.

Istraživački dio rada imao je zadatak istražiti i utvrditi utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj. U svrhu ispitivanja zadovoljstva klijenata, provelo se opisno istraživanje na namjernom, prigodnom uzorku. Ukupno je 49 ispitanika ispunilo anketu. Rezultati istraživanja su pokazala da je svaki aspekt CRM-a imao utjecaj na povećanje zadovoljstva ispitanika.

**Ključne riječi:** *Upravljanje odnosima s klijentima, zadovoljstvo i lojalnost potrošača, bankarski sektor*

## **ABSTRACT**

Management concepts in companies and institutions are progressively changing and are following constant changes in the world. Knowing that the client is the intangible asset of the bank and that the survival of this industry requires a stable and long-term relationship with clients, banks have begun to use customer relationship management (CRM) to increase profitability.

This paper includes theoretical knowledge about assumptions and concepts of customer relationship management and customer satisfaction. The paper deals with the specific application of customer relationship management in the bank industry and compares it with the traditional banking strategy.

The aim of the thesis was to investigate the impact of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction in the banking industry in Croatia. For the purpose of examining customer satisfaction, a descriptive research was conducted on a deliberate, appropriate sample. 49 clients from different banks answered the survey. Research findings have shown that every aspect of CRM-a has an impact on customer satisfaction.

**Keywords:** *Customer Relationship management, customer satisfaction and customer loyalty, banking industry*

## SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....  | 1         |
| 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....  | 2         |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....   | 3         |
| <b>2. IMPLEMENTACIJA I PRIMJENA STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA<br/>S KLIJENTIMA (CRM-a) U BANKAMA</b> .....      | <b>4</b>  |
| 2.1. Definicija pojma Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) .....   | 7         |
| 2.2. Ključni faktori uspješne implementacije CRM-a u organizaciji .....   | 11        |
| 2.3. Koristi i ciljevi implementacije CRM-a u bankama .....   | 17        |
| 2.4. Specifičnosti primjene CRM-a u bankarskom sektor .....   | 19        |
| <b>3. ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA</b> .....  | <b>24</b> |
| 3.1. Definiranje vrijednosti i zadovoljstva potrošača .....   | 24        |
| 3.2. Mjerenje zadovoljstva potrošača .....  | 27        |
| 3.3. Čimbenici koju utječu na zadovoljstvo klijenata banke .....  | 28        |
| <b>4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA CRM-A NA ZADOVOLJSTVO KLIJENATA<br/>BANKARSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> ..... | <b>34</b> |
| 4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja .....  | 34        |
| 4.2. Metodologija istraživanja .....  | 35        |
| 4.3. Rezultati istraživanja .....   | 36        |
| 4.3.1. Rezultati sekundarnog istraživanja .....   | 36        |
| 4.3.2. Rezultati primarnog istraživanja .....   | 36        |
| 4.4. Diskusija .....  | 46        |
| 4.5. Preporuke za menadžment .....  | 48        |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>LITERATURA</b> .....   | <b>51</b> |
| <b>POPIS SLIKA</b> .....  | <b>56</b> |
| <b>POPIS TABLICA</b> .....  | <b>57</b> |
| <b>PRILOG</b> .....   | <b>58</b> |
| 1. Anketa .....   | 58        |
| <b>ŽIVOTOPIS</b> .....  | <b>60</b> |

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Ekonomska globalizacija intenzivirala je konkurenciju u više navrata i stvorila klimu stalnih promjena. Ova nova dinamična okolina s jedne strane nudi ogromne mogućnosti za rast, ali s druge strane postavlja nove izazove za svako poduzeće. Povijesno gledano, bankarski je sektor radio u relativno stabilnom okruženju. Danas se bankarski sektor suočava sa snažnom konkurencijom te su i u Hrvatskoj mnoge banke izgubile značajan udio na tržištu radi ulaska stranih banaka u zemlju. Zbog snažne konkurencije banke moraju ispitati svoje dosadašnje strategije poslovanja te se prilagoditi novim prilikama na tržištu kako bi opstale.

Danas se poduzeća okreću individualnom pristupu klijentima te intenzivno koriste najnoviju tehnologiju kako bi automatizirali procese i ispunili rastuće želje i potrebe tržišta. Dobro poznavanje klijenata, brz odaziv, stručna podrška, te pružanje personaliziranih usluga je dobar temelj za stvaranje lojalnih kupaca. Međutim, zahtjevi kupaca u današnje vrijeme informatizacije sve se više povećavaju. Danas je lakše nego ikad dobiti većinu potrebnih informacija jednostavnim pretraživanjem interneta, putem telefona ili elektroničkom poštom. Stoga postaje sve teže zadržati postojećeg klijenta, jer on u svakom trenutku može vrlo lako i brzo kontaktirati konkurenta.

Kako bi banke imale što bolji odnos sa svojim klijentima i mogle proučavati njihovo kupovno ponašanje koriste napredne tehnološke sustave, tj. sustave za upravljanje odnosima s klijentima (eng. Customer Relationship Management, CRM). CRM je „kombinacija poslovnih procesa i tehnologije kako bi se bolje razumio klijent iz perspektive tko su oni, što rade i koje su njihove karakteristike“ (Couldwell, 1998 navedeno u Ryals i Knox, 2001).

Predmet rada je strategija za upravljanje odnosima s klijentima, njegova primjena u bankarskom sektoru i njegov utjecaj na zadovoljstvo klijenata banke. Nagli rast primjene sustava za upravljanje odnosima s klijentima kod banaka započeo je početkom 21. stoljeća (Smajlović i Umihanić, 2007; Kim, Suh i Hwang, 2003 navedeno u Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić, 2017).



Iako su mnoga istraživanja (Mithas, Krishnan i Fornell, 2005; Azzam, 2014; Shaon i Rahman, 2015; Iriqat i Daqar, 2017) dokazala da primjenom CRM sustava banke mogu poboljšati zadovoljstvo svojih klijenata te postići bolje poslovne rezultate, potrebno ga je vrlo pažljivo primjenjivati i implementirati unutar poduzeća, jer u protivnom može naštetiti odnosu banke sa klijentom. Upravljanje odnosima s klijentima je složen proces te zahtjeva da se klijenta stavi u središte poslovnih aktivnosti. Cilj upravljanja odnosima s klijentima je razumjeti potrebe klijenta te poboljšati dugoročan odnos sa klijentom kako bi on postao lojalan. CRM podrazumijeva integraciju ljudi, procesa i tehnologije te svaki čimbenik igra važnu ulogu u implementaciji CRM sustava unutar poduzeća (Boulding, 2015).

Radom se nastoji prikazati važnost upravljanja odnosima s klijentima u bankarskom sektoru te putem anketnog upitnika ispitati utječe li upotreba CRM-a na zadovoljstvo klijenata banke u Republici Hrvatskoj. Isto tako će se radom prikazati objektivne prednosti CRM sustava, kao i njegove nedostatke, te rizike s kojima se poduzeća susreću pri implementaciji takvih sustava.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za potrebe pisanja diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Korišteni su brojni domaći i strani znanstveni radovi kako bi se rezultati istraživanja pokazali što vjerodostojnijima i kako bi se dala cjelokupna slika o tome što pojam upravljanja odnosima s klijentima znači, kako se primjenjuje u bankarskom sektoru te koju poveznicu ima sa povećanjem zadovoljstva klijenata bankarskih usluga.

U svrhu sekundarnih izvora podataka povedeno je istraživanje za stolom, dok je za primarne izvore podataka korišten anketni upitnik na namjernom, prigodnom uzorku. Na početku je provedena detaljna analiza literature u svrhu utvrđivanja potrebnih informacija i znanstvenih spoznaja o izvršenoj temi. Ti podaci su pronađeni u različitim bazama podataka (scholar.google.com, hrčak.srce.hr, emerald i dr.) knjigama, stručnim časopisima i magistarskim radovima. Anketni upitnik izrađen je po uzoru na znanstveni rad od Azzam (2014).

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je koncipiran u 5 glavnih poglavlja sa svojim pod poglavljima. U prvom dijelu rada su opisani predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te struktura rada.

U drugom i trećem dijelu rada obrađene su teorijske pretpostavke i sami pojmovi upravljanja odnosima sa klijentima i zadovoljstvo potrošača. Na primjeru bankarskog sektora, prikazani su prednosti implementacije upravljanja odnosima s klijentima te njihova specifična primjena u tom sektoru.

Četvrti dio rada prikaz je vlastitog istraživačkog djela. Anketnim upitnikom ispitano je 49 klijenata različitih banaka, kako bi se saznalo da li upravljanje odnosima s klijentima ima utjecaj na njihovo povećanje zadovoljstva. Rezultati svakog aspekta CRM-a su se zasebno obradili i grafički prikazali.

Zaključak donosi prikaz svih relevantnih činjenica i spoznaja diplomskog rada te kratak opis rezultata vlastitog istraživanja. U zaključku se isto tako usporedilo provedeno istraživanje sa rezultatima istraživanja od Azzam (2014) te se dale smjernice i prijedlozi za daljnja istraživanja.

## **2. IMPLEMENTACIJA I PRIMJENA STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM-a) U BANKAMA**

Za poduzeća, 21. stoljeće obilježeno je velikim tehnološkim i gospodarskim napretkom te konstantnim povećanjem konkurencije i utrkom za što većim tržišnim udjelom. U takvim teškim gospodarskim uvjetima, koje nije mogla izbjeći niti bankarska industrija, cilj svakog poduzeća je održati kvalitetan i dugoročan odnos s klijentima. Nadalje, poduzeća su postala svjesna važnosti kupca u ostvarenju poslovnih rezultata, te ga stavljaju u središte svojeg poslovanja (Vučemilović, 2015; Vives, 2001 navedeno u Puška, Šadić, i Beganović, 2016). Međutim i potrošači, njihove individualne želje i potrebe te potrošačka moć se s vremenom povećala. Današnji potrošač očekuje više, ima na raspolaganju više mogućnosti i manje je lojalan marki (Mandić, 2001). Isto tako potrošač očekuje brz i kvalitetan odgovor, inače se okreće konkurenciji (Nguyen i Dilip, 2012).

Kako bi održali dugoročan odnos i povećali kvalitetu usluge, mnoga uslužna poduzeća se odlučuju za primjenu najnovije tehnologije kako bi pratila aktivnosti svojih klijenata, razumjeli njihove želje i potrebe te svoje proizvode i usluge tome prilagodili (Ryals i Knox, 2001). Banke pripadaju uslužnom sektoru, kojem je kvaliteta usluge jedan od najvažnijih faktora za uspješnost (Puška, Šadić, i Beganović, 2016). S toga je primjena upravljanja odnosima s klijentima (eng. Customer Relationship Management) postala sve važnija i u bankarskom sektoru (Azzam, 2014; Vučemilović, 2015).

Poduzeća koja primjenjuju strategiju upravljanja odnosa s klijentima, generalno teže ka povećanju zadovoljstva svojih klijenata te sukladno tome povećanju njihove lojalnosti. Prema Dukić i Gale (2015) zadovoljstvo klijenata spada u najvažniju odrednicu suvremenog marketinga. Poznato je, da je privlačenje novih klijenata mnogo skuplje nego zadržavanje starih (Reichheld i Teal, 1996 navedeno u Nguyen i Dilip, 2012). Sukladno tome i banke imaju kao cilj dugoročno vezati klijenta za svoje usluge te postići konkurentsku prednost na tržištu (Smajlović i Umihanić, 2007).

Već su davna istraživanja od Sasser (1990) i Reichheld (1996) kako je navedeno u Ryals i Knox (2001) te Hsin (2007) dokazala kako samo 5% povećanja aktivnosti u zadržavanju potrošača može povećati doživotnu vrijednost korisnika u prosjeku za 35% do 95%, što dovodi do značajnog rasta profitabilnosti poduzeća. Kroz njihovo istraživanje pokazalo se, da investicije

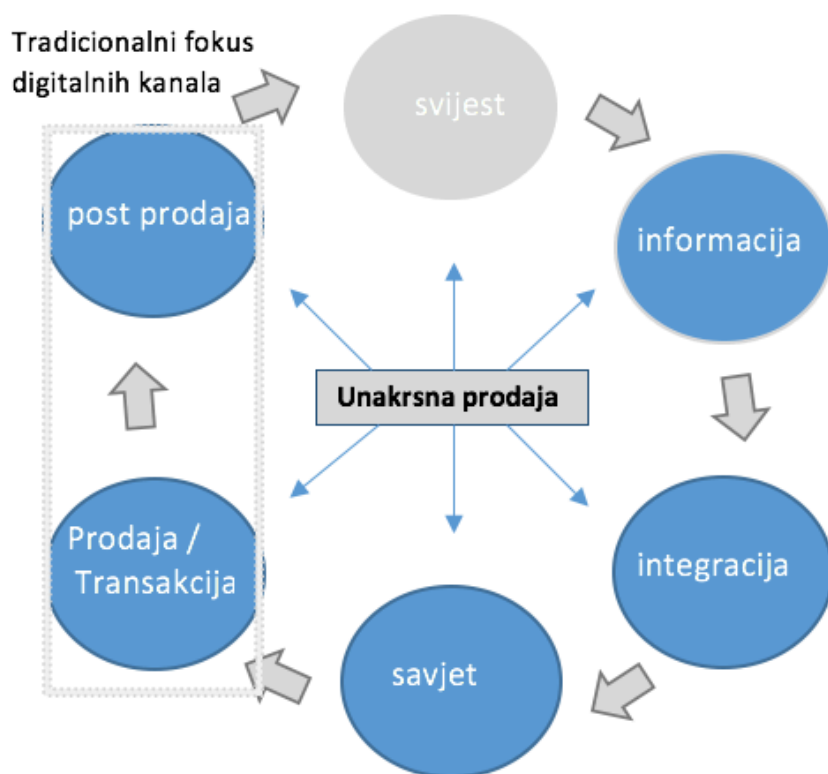
usmjerene na zadržavanju klijenata pozitivno utječe na financijsko stanje poduzeća. S toga je glavni cilj mnogo poduzeća ne samo privući kupca, nego i zadržati ga. U tom kontekstu, isto tako moguće je spomenuti Paretovo pravilo sukladno kojem 20% potrošača tvori 80% dobiti (Dukić i Gale, 2015).

Kroz identificiranje najboljih klijenata i zadovoljavanju njihovih individualnih potreba kako bi ostali dugoročno lojalni, CRM se pokazao kao bitan alat za povećanje profitabilnosti poduzeća (Nguyen i Dilip, 2012).

CRM pomaže banci na svakoj razini životnog ciklusa klijenta. Kod banaka taj proces počinje sa akvizicijom klijenata kroz tradicionalne kanale, nadalje nastavlja sa personaliziranom komunikacijom i prilagođavanjem proizvoda i usluga klijentu. Zatim dolazi faza utjecaja na vrijednost klijenta kroz post prodajne procese te zadnja faza koja podrazumijeva zadržavanja klijenta i generiranje njihovih preporuka sa ciljem pronalaženja novih klijenata (Marinković, 2015).

Životni ciklus klijenata financijskih institucija opisao je u svom radu i Kotarba (2016). U početnoj fazi svijesti, kada klijenta zanimaju informacije o proizvodu ili usluzi, pretraživanje se pretežno vrši online, pregledavanjem web stranice financijskog poduzeća. Nakon što je klijent istražio informacije dolazi u kontakt sa željenom bankom. Danas, banke imaju razvijen „omni-channel“ način komunikacije, tehnološki pristup u kojem su svi pristupni kanali putovanja klijenta sinkronizirani i dostupni kako bi se omogućila besprijekorna komunikacija i što kompetentnija usluga (Starešinić, 2019). U toj fazi važnu ulogu ima i CRM sustav, koji sakuplja sve bitne informacije od ključnih klijenata kako bi se prodajno osoblje moglo ponovo javiti klijentu i ponuditi mu ostale prikladne proizvode i usluge. Na slici 1. je grafički prikazan životni ciklus klijenta banke.

Slika 1. Životni ciklus klijenata financijskih institucija



Izvor: izrađeno prema: Kotarba, M. (2016), New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry. *Foundations of Management*, 8(1), 69-78. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)

Upravljanje životnim ciklusom klijenata poduzeća, moguće je definirati kao analizu podataka o klijentima radi definiranja obrasca njihovog ponašanja, te sukladno tome prilagoditi poslovne procese. Cilj je privući klijenta, prodati mu željeni proizvod ili uslugu i održati dugoročan odnos, kako bi klijent bio spreman i u budućnosti kupiti proizvode ili usluge poduzeća. Svrha takvog procesa je zadržati profitabilne klijente poduzeća, a one neprofitabilne učiniti profitabilnima.

Može se reći, da je današnja čežnja za što individualnijem pristupu nazočna u gotovo svim industrijama. Potrošači su svjesni da je njihova potrošačka moć velika te da u trenu mogu odlučiti i utjecati na sudbinu pojedinog poduzeća. Banke i ostala poduzeća korištenjem CRM sustava mogu zadovoljiti takve potrebe svojih klijenata na jedan troškovno efikasan način. S

toga nije začuđujuće, da primjena CRM sustava u svim poduzećima, naročito u financijskim institucijama iz dana u dan raste. Koliko će poduzeće uspješno poslovati, vjerojatno će i ovisiti o tome koliko je uspješno implementirao CRM sustav u svoje poslovne procese.

## 2.1. Definicija pojma Upravljanje odnosima s klijentima (CRM)

Prema nekolicini autora (Chen i Popovich, 2003; Dukić i Gale, 2015; Vučemilović, 2015), upravljanje odnosima s klijentima (CRM) korijene vuče iz marketing odnosa (eng. Relationship Management), čija je osnovna svrha poboljšati profitabilnost poduzeća kroz dugoročan odnos sa potrošačima. Obje strategije stavljaju potrošača na prvo mjesto te kroz svoje aktivnosti nastoje zadržati potrošača. Međutim, koncept CRM-a nadilazi karakteristike marketing odnosa (Anton, 1996 navedeno u Ryals i Knox, 2001). Couldwell (1998) kako je navedeno u Ryals i Knox (2001) je CRM definirao kao “kombinaciju poslovnih procesa i tehnologije kako bi se bolje razumio klijent iz perspektive tko su oni, što rade i koje su njihove karakteristike”. Dok se marketing odnosa fokusira na emocionalnu povezanost sa potrošačima, koncept upravljanja odnosima s klijentima u fokusu ima pružanje sveobuhvatne komunikacije sa ključnim klijentima te usku suradnju svih odjela, koji prikupljaju bilo koje podatke od klijenta (Ryals i Knox, 2001).

Upravljanje odnosima s klijentima povezuje „front-office“, koji podrazumijeva odjel prodaje, marketinga i korisničke podrške te „back-office-a“, koji podrazumijeva odjel financija, organizacije, logistike i ljudskih resursa, sa svim dodirnim točkama koje poduzeće ima sa klijentima (Fickel, 1999 navedeno u Chen i Popović, 2003). Marinković (2015) je CRM definirao kao „dodirnu točku između kupca i poduzeća, kao set interakcije sa kupcem, bez obzira na to tko ga je inicirao, nastojeći da interakcija bude specifična i prilagođena“.

Prema Long et. al (2013) kako je navedeno u Azzam (2014) upravljanje odnosima s klijentima je koncept za upravljanje interakcijama tvrtke s klijentima, potencijalnim klijentima i prodajnim predstavnicima unutar poduzeća. To uključuje korištenje tehnologije za organiziranje, automatizaciju i sinkronizaciju poslovnih procesa.

Međutim, pogledamo li dublje u prošlost, moguće je uočiti da je ideja CRM-a nastala još puno ranije. Sredinom 20. stoljeća, jedna od glavnih ideja marketinga je bila da se poduzeća fokusiraju na ispunjavanju potrošačevih potreba umjesto isključivo prodavanju proizvoda

(Nguyen i Dilip, 2012; Levitt, 1960 navedeno u Boulding, 2015). Ta ideja se usko veže i sa današnjom idejom CRM-a, a to je da se potrošaču kroz različite aktivnosti pruži dodatna vrijednost. Mnogo istraživanja potvrđuju, da se korištenjem CRM-a pružaju dodatne vrijednosti potrošaču te povećava profitabilnost poduzeća (Reichheld, 1996; Gupta i Lehmann, 2003; Gupta, Lehmann i Stuart, 2004; Verhoef i Langerak 2002, navedeno u Ryals, 2005).

Strategija CRM-a nije jednostavna te nadilazi samo fokusiranost na potrošača. Ona zahtjeva višestruku integraciju procesa, ljudi, operacija i marketinških mogućnosti, koje su omogućene kroz informacije i tehnologiju (Chen i Popović, 2003; Nguyen i Dilip, 2012; Payne i Frow, 2005 navedeno u Boulding, 2015).

Isto tako, upravljanje odnosima s klijentima nema jednaku upotrebu u svim poduzećima. U pojedinim poduzećima služi kao jednostavno tehnološko rješenje, koje proširuje bazu podataka i služi kao alat za automatizaciju prodaje. Dok se u drugim poduzećima smatra alatom, koji je posebno dizajniran za komunikaciju s klijentima jedan-na-jedan, prodaju proizvoda ili usluga, pozivne centre ili marketinške odjele (Chen i Popović, 2003).

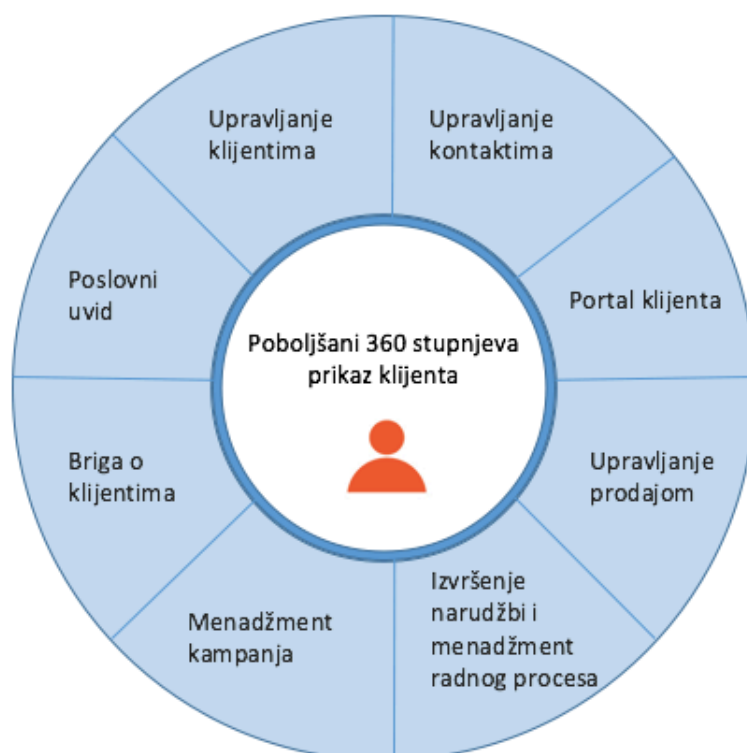
Može se također naglasiti da je to strategija koja stvara dvostruku vrijednost, takozvanu „win-win“ situaciju, s jedne strane za potrošača i s druge strane za poduzeće, i to dugoročno (Temporal i Trott, 2001 navedeno u Mandić, 2011; Nguyen i Dilip, 2012; Boulding, 2015). CRM strategija se fokusira na svakog ključnog klijenta individualno. Takav način može dovesti i do „CRM paradoksa“ ili mračne strane CRM-a. CRM paradoks nastaje kada poduzeće individualno pristupa svakom klijentu te nudi različite ponude što može dovesti do nezadovoljstva između različitim klijentima (Nguyen i Dilip, 2012).

Zablah et. Al (2004) navedeno u Azzam (2014) je u svom radu sažeo definicije CRM-a te ih razvrstao na temelju 5 različitih gledišta, CRM kao: proces, strategija, filozofija i tehnologija.

CRM je strateški marketinški proces čija je svrha predvidjeti, razumjeti i upravljati zahtjevima klijenata. Upravljanje odnosima s klijentima je uspostava, razvoj, održavanje i optimizacija dugoročnih međusobno vrijednih odnosa. To je skup poslovnih praksi za identificiranje, provjeru, stjecanje, razvoj i održavanje održive profitabilnosti i lojalnosti klijenata kroz pružanje odgovarajućih proizvoda i usluga u pravo vrijeme (Galbreath i Rogers, 1999, navedeno u Shaon i Rahman, 2015).

Kroz navedene definicije vidljivo je, da je upravljanje odnosima s klijentima kompleksna poslovna strategija, koja zahtjeva međusobnu suradnju više odijela unutar poduzeća, koji korištenjem tehnologije i dostupnih informacija potrošaču pružaju dodatnu vrijednost sve sa ciljem povećanja lojalnosti potrošača što bi rezultiralo povećanjem profitabilnosti poduzeća. Neizbježnu ulogu u kreiranju strategije CRM-a, pridonio je nagli rast tehnologije i njezina primjena u poslovnim procesima. Nadalje, klijenti su skloni poduzeća kontaktirati nekoliko puta kako bi dobili informaciju (npr. putem telefona, emaila, web stranice...), bez jedinstvene platforme za interakciju s klijentima može doći do gubitka bitnih informacija od potencijalnih ili već ključnih klijenata. Sukladno tome može se sumirati da je upravljanje odnosima s klijentima strategija čija je osnovna svrha prikupiti informacije o klijentima, interpretirati ih na ispravan način i iskoristiti ih za sljedeći kontakt sa klijentom.

Slika 2. CRM i njegova usmjerenost na potrošača



Izvor: izrađeno prema: 6d Technologies, <http://6dtech.co.in/customer-relationship-manager-crm/>, (preuzeto 10.08.2019)



Slika 2 na vizualan način sažima sve što smo definirali kao upravljanje odnosima s klijentima. Klijent je stavljen u središte zbivanja te se svi procesi vrte oko njega. Drugim riječima uz pomoć dobrog sustava za upravljanjem odnosima s klijentima, poduzeće dobiva 360 stupnjeva perspektivu na svog klijenta počevši od upravljanja kontaktima i ključnim klijentima, upravljanje portalom i ostalim platformama, upravljanje prodajom, upravljanje procesima, upravljanje kampanjama, briga o klijentima te poslovni uvidi. Slika isto tako pokazuje povezanost između različitih odijela unutar poduzeća i njihova jednaka važnost u procesu usluživanja klijenta.

CRM industrija je od 1913. godine pa do danas doživjela snažan rast. Dok se 1913. bavilo samo jedno poduzeće izradom CRM-a, zaključno sa 2017 bilo ih je 613. Slika 3 grafički i kronološki prikazuje kako su se razvijale tvrtke koje proizvode CRM sustave do 2017. godine.

Slika 3. Poduzeća koja izrađuju CRM sustave



Izvor: Salesflare, <https://blog.salesflare.com/easy-to-use-crm>, (preuzeto 10.08.2019)

Činjenica da je broj poduzeća, koja se bave izradom CRM rješenja od 1913. do 2017. narastao sa 1 na 613, ukazuje na važnost da se i dalje istražuje to područje. Postoje brojni autori koji su definirali pojam upravljanja odnosima s klijentima. Ovisno o gledištu CRM se može gledati

kao proces, strategija, filozofija, sposobnost ili tehnologija, međutim sve definicije se svode se na to da je cilj upravljanja odnosima s klijentima dugoročno održavanje kvalitetnog odnosa s ključnim klijentima poduzeća (Azzam, 2014). Tablica 1 prikazuje najvažnije razlike ovisno o gledištu CRM-a i njegove definicije.

**Tablica 1. Različita gledišta CRM-a**

| <b>Način gledišta CRM-a</b> | <b>Opis</b>   |
|-----------------------------|---|
| <b>Kao proces</b>           | Poboljšanje odnosa između prodavača i klijenta; ti odnosi moraju biti snažni i izdržljivi.  |
| <b>Kao strategija</b>       | Vrijednost doživotnog vijeka klijenta sa situacijom određuje količinu i vrstu ili resurse koje organizacija može investirati u odnos.     |
| <b>Kao filozofija</b>       | Zadržavanje klijenta može se bolje postići fokusiranjem na uspostavljanje odnosa i njihovo održavanje.                                    |
| <b>Kao sposobnost</b>       | Profitabilni i dugoročni odnosi nastaju samo kada su tvrtke u mogućnosti kontinuirano prilagoditi svoje ponašanje prema svakom klijentu.  |
| <b>Kao tehnologija</b>      | Menadžment znanja i reakcija su glavni resursi koji su instituciji potrebni za uspostavljanje profitabilnih i dugoročnih odnosa s kupcem. |

Izvor: Azzam, Zakaria Ahmad M. (2014), The impact of customer relationship management on customer satisfaction in the banking industry—a case of Jordan. *European Journal of Business and Management* 6.32, pp. 99-112. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)

## 2.2. Ključni faktori uspješne implementacije CRM-a u organizaciji

Istraživanja pokazuju, da nije svaka implementacija CRM sustava unutar poduzeća uspješna. Neka istraživanja ukazuju, da neuspješnih implementacija ima između 55% - 70%, dok postoje istraživanja, koja ukazuju na čak 80% neuspješnih implementacija. Nadalje, pokazalo se da krivi pristup korištenja CRM-a može naštetiti odnosu poduzeća sa svojim ključnim klijentima te smanjiti promet i profit (Mandić, 2001; Chen i Popović, 2003; Thompson, 2005 navedeno u Krasnikov, Jayachandran i Kumar, 2009; Kumar, Sunder i Ramaseshan, 2011; Nguyen i Dilip, 2012; Marinković, 2015; Gartner Group, 2003 navedeno u Becker, Greve i Albers, 2009).

Potencijalni nedostaci CRM sustava mogu biti (nibusinessinfo.co.uk, preuzeto 10.08.2019):

- Cijena
- Poslovna kultura unutar poduzeća
- Loša interna komunikacija u poduzeću
- Neodgovarajuće vodstvo

Zbog visokog postotka neuspješnih implementacija, bitno je razumjeti ključne faktore za uspješnu integraciju CRM-a. Postoje različita mišljenja o tome koji su ključni faktori za uspješnu implementaciju. Međutim, mnogo stručnjaka se slaže, da su tri glavna čimbenika za uspješnu implementaciju CRM-a: tehnologija, poslovni procesi i ljudski faktor. Kako bi se postigla uspješna integracija bitna je usklađenost svih faktora, jer igraju jednaku ulogu u procesu implementacije (Chen and Popovich, 2003; Vučemilović, 2015; Dukić i Gale, 2015; Marinković, 2015; Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić, 2017).

Temeljna ideja upravljanja odnosima s klijentima je uspostaviti dugoročan odnos sa klijentom. Shodno tome, kako bi se uspješno implementirao CRM sustav bitno je pogledati i razumjeti fundamentalne mehanizme za ostvarivanje snažnog odnosa između dvije strane. Četiri faktora koja su ključna za ostvarivanje snažnog odnosa su (Britton i Rose, 2004 navedeno u Nguyen i Dilip, 2012):

- povjerenje i posvećenost
- zadovoljstvo
- simetrija i ovisnost
- poštenost

Morgan i Hunt (1994) navedeno u Renart i Cabre (2008) tvrde da povjerenje i posvećenost nije samo temelj ostvarivanja snažnog odnosa između dvije strane nego i temelj CRM strategije te da samo odnos između kupca i poduzeća temeljen na takvom principu može uroditi plodom.

Prema Sendogdu (2006) kako je navedeno u Azzam (2014) postoje četiri glavna koraka u primjeni upravljanja odnosima s klijentima u bankama, a to su:

1. Planiranje i ciljanje
2. Dizajniranje

3. Izgradnja
4. Pokretanje i razvoj programa

U svom radu Ryals i Knox (2001) istražili su tri glavna čimbenika, koja omogućuju ili sprječavaju razvoj upravljanja odnosima s klijentima u uslužnom sektoru, a to su: organizacijska pitanja vezana uz poduzetničku kulturu i komunikaciju, metriku upravljanja i kros funkcionalnu integraciju između marketinškog odjela i informacijske tehnologije. U nastavku ćemo detaljnije obraditi sva tri čimbenika.

### **Organizacijska pitanja vezana uz poduzetničku kulturu i komunikaciju**

Velike promjene u organizaciji poduzeća počele su još početkom 21. stoljeća. Sve više poduzeća stavilo je potrošača u centar svojeg poslovanja. Prema Ryals i Knox (2001) do 2002. godine broj poduzeća, koja su potrošača stavila u središte poslovanja, povećao se sa 30% na 50%. Pritom su faktori, koji su omogućili poduzećima da lakše prijeđu sa proizvodno na potrošačko orijentirana poduzeća: raširene promjene u poslovnim procesima, rast uslužnog sektora i dostupnost isplativih softverskih rješenja. Nadalje, navode bitnu ulogu srednjeg menadžmenta u implementaciji CRM-a. Tu tezu potvrđuju i druga istraživanja, koja su pokazala da je srednji menadžment krucijalan za postizanje uspjeha prilikom implementacije upravljanja odnosima s klijentima unutar poduzeća (Dukić i Gale, 2015; Mandić, 2001). Isto tako, bitnu ulogu za uspješnu provedbu imaju i zaposlenici, koji moraju biti adekvatno obučeni za korištenje sofisticiranih softvera za upravljanje odnosima s klijentima i unapređenje prodaje (Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić, 2017).

### **Metrika upravljanja**

Prema Spitler (1997) kako je navedeno u Ryals i Knox (2001) najveći nedostatak u implementaciji upravljanja odnosima s klijentima u bankarskoj industriji je neodgovarajuća implementacija MIS sustava (eng. Marketing Information Systems) te metrike o korisnikovim performansama. Kao primjer dobre prakse spominje se hotelski lanac Ritz-Carlton, u kojem svi zaposlenici pažljivo oslušuju želje i zahtjeve svojih gostiju te ih unose u globalnu bazu podataka tako da svojim gostima i na sljedećem dolasku omoguće besprijekornu uslugu. Ritz-Carlton je primjer, koji pokazuje kako spoj ljudskog faktora i tehnologije može dugoročno poboljšati cjelokupnu uslugu hotelskog lanca i to na globalnoj razini kroz upotrebu jedne baze podataka, čijem pristupu imaju svi zaposlenici. Na taj način se gostima omogućuje univerzalno iskustvo u bilo kojem Ritz-Carlton hotelu, a zaposlenicima hotela se omogućuje suvereni i

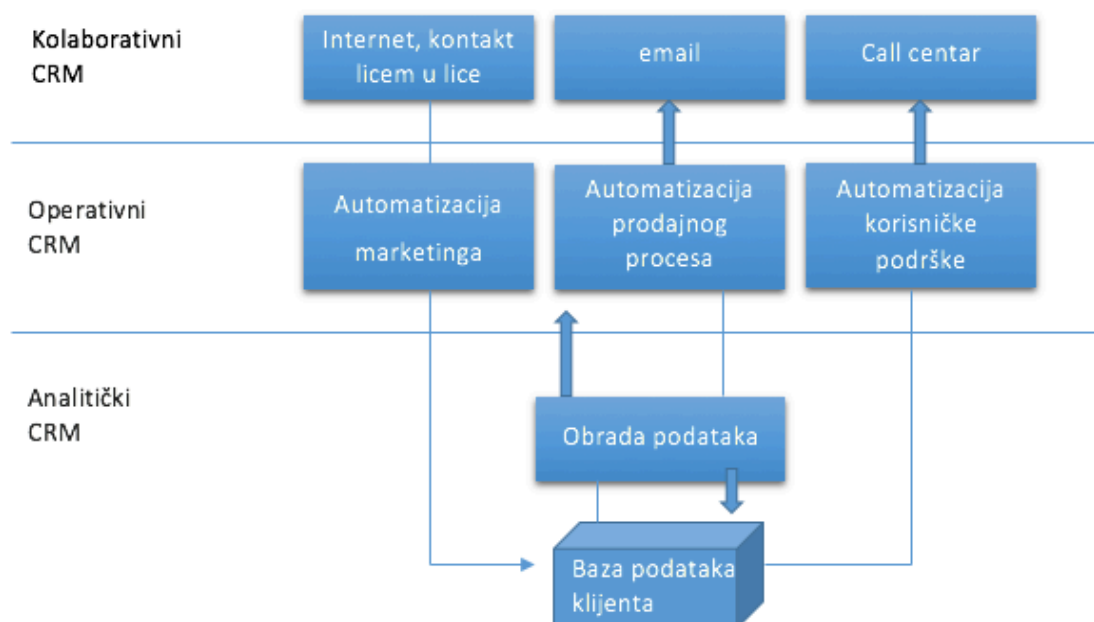
samopouzdan nastup pred gostom.

### Višefunkcionalna integracija između marketinškog odjela i IT-a

Poduzeće koje se u potpunosti okrenulo potrošaču, prikuplja njegove podatke u različitim odjelima (prodaja, distribucija, podrška, marketing, IT, HR itd.). Važno je, da se ti prikupljeni podatci mogu koristiti u bilo kojem trenutku između različitih odjela kako bi se ubrzao proces i olakšala razmjena podataka o potrošaču.

Smajlović i Umihanić (2007) smatraju da je za uspješnu implementaciju CRM-a u poslovnim bankama potrebno usklađivanje i povezivanje analitičkog, kolaborativnog i operativnog nivoa CRM-a. U tom pogledu, analitički CRM podrazumijeva prikupljanje i analizu podataka, kolaborativni podrazumijeva sinkronizaciju svih komunikacijskih kanala dok operativni podrazumijeva direktnu komunikaciju sa klijentom. Svaki dio ima jednaku važnost za uspješnu implementaciju CRM sustava unutar poslovnih banaka. Slika 4 grafički prikazuje vrste CRM-a te njihovu povezanost i funkciju unutar poduzeća.

Slika 4. Vrste CRM-a i njihov odnos



Izvor: izrađeno prema: Navijalić, M. (2014). *Informacijski sustavi za upravljanje odnosima s klijentima*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje.

Prema Eid (2007) navedeno u Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić (2017) uspješna integracija CRM-a u bankama se mjeri kroz stupanj ostvarenih poslovnih ciljeva. U poslovne ciljeve svrstavaju: pridobivanje klijenata, zadržavanje klijenata, zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenata, unapređenje usluge i dr.

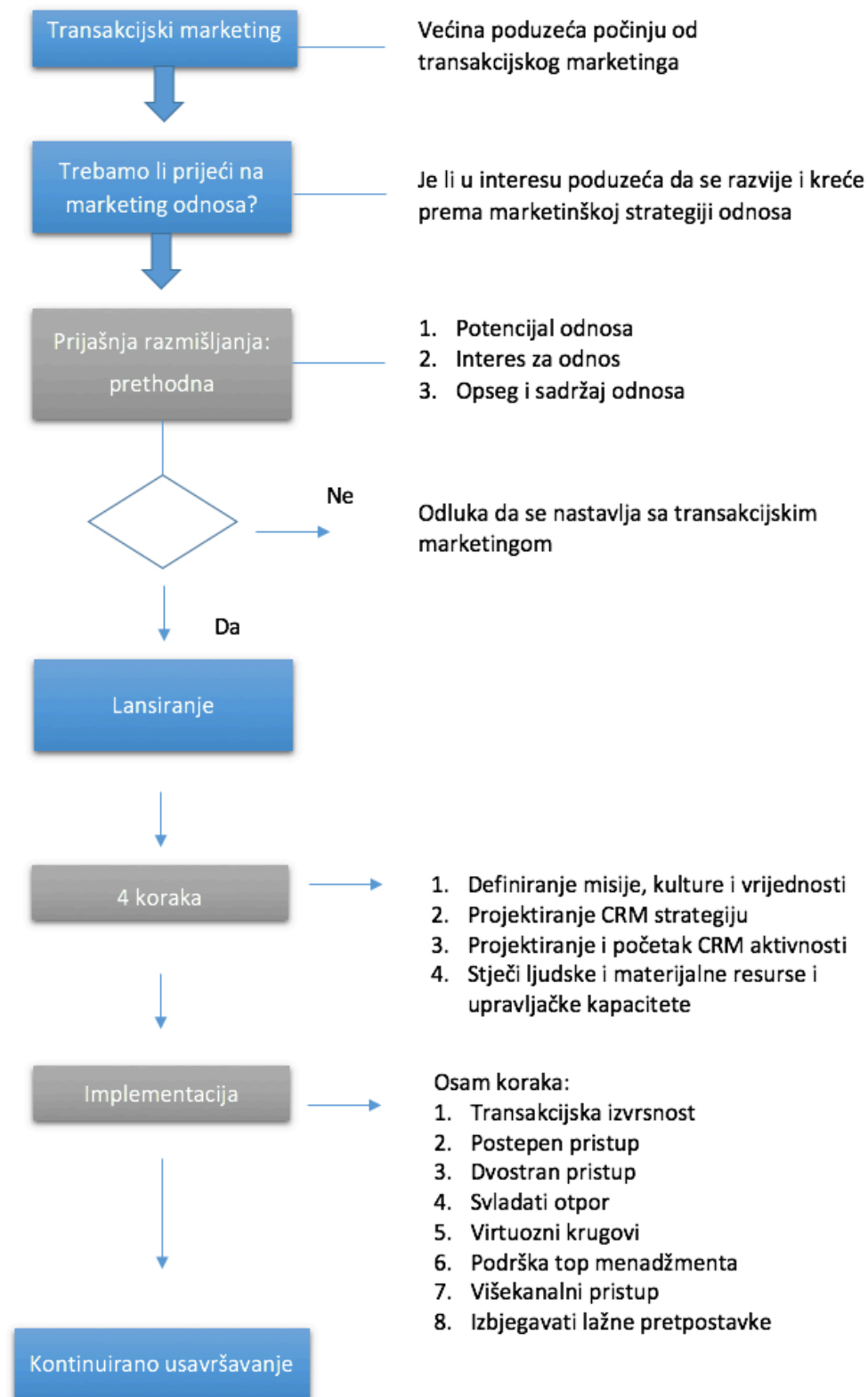
Na efikasnost i uspjeh CRM-a u uslužnom sektoru, važnu ulogu igraju i pro-aktivnost, posvećenost klijentu, umjerenost tj. skromnost, personalizirani odnos, briga o klijentu, etičnost banke, preporuke drugih korisnika i orijentiranost na tehnologiju (Marinković, 2015). Nadalje se može istaknuti dobro vodstvo menadžmenta, realni rokovi izvedbe, perfektno programiranje i ne prelaženje budžeta (Blery i Michalakopoulos, 2006).

Day i Van den Bulte (2002) navedeno u Becker, Greve i Albers (2009) naveli su da je za uspješnu implementaciju uz projektni menadžment i motivaciju zaposlenika da koriste CRM sustav potrebna i promjena u organizacijskoj strukturi poduzeća. Tu tvrdnju potvrdilo je i samostalno istraživanje od Becker, Greve i Albers (2009) na uzorku od 90 velikih poduzeća, gdje se dokazalo da sama tehnička implementacija CRM nema utjecaj na akviziciju, održavanje ili zadržavanje klijenata nego da je za uspješnu implementaciju potrebna dublja promjena organizacijske strukture unutar poduzeća.

Kroz navedena istraživanja, vidljivo je da uspješna implementacije CRM-a ovisi o različitim faktorima te da se ti faktori mogu razlikovati ovisno o kojoj industriji se radi. S toga je bitno da se svakoj implementaciji pristupa individualno i temeljito. U svom radu Renart i Cabre (2008) prikazali su kako izgleda uspješan pristup CRM implementaciji iz menadžmentske perspektive.

Kao prvi korak autori Renart i Cabre (2008) smatraju da se poduzeće treba pitati da li je u njegovom interesu imati bolju i napredniju strategiju odnosa sa svojim kupcima. Ako tome jest tako, poduzeće bi trebalo slijediti sljedeća četiri koraka: definirati misiju, viziju i vrijednosti, dizajnirati CRM strategiju, početi sa CRM aktivnostima te pribaviti ljudske i materijalne resurse. Nadalje kod implementacije, poduzeće treba obratiti pozornost na sljedeće (Renart i Cabre, 2008): izvrsnost u transakcijama, postupni i bilateralni pristup, savladati otpor, potporu od top menadžmenta, višekanalni pristup (engl. multichannel) te izbjegavati pretpostavke. Isto tako autori ističu da je nakon uspješne implementacije sustava potrebno kontinuirano poboljšanje i praćenje uspješnosti CRM sustava u poslovnim procesima. Slika 5 grafički prikazuje uspješan proces implementacije CRM-a prema Renart i Cabre.

Slika 5. Grafički prikaz procesa implementacije CRM-a.



Izvor: izrađeno prema: Renart, L.G., Cabré, C. (2008) Paths to continuous improvement of a CRM strategy, Market-Tržište, 20(1), str. 61-77. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)

### 2.3. Koristi i ciljevi implementacije CRM-a u bankama

Primjena upravljanja odnosima s klijentima ima višestruku korist za poduzeće. Danas CRM predstavlja neizostavan dio u poslovanju kod svih financijskih institucija. Kao što je već ranije spomenuto generalni ciljevi kod korištenja CRM-a su (Azzam, 2014):

- Optimizacija upravljanja doživotnim ciklusom klijenata
- Povećanje profitabilnosti
- Postizanje lojalnosti klijenata

Korištenjem CRM-a, banke isto tako imaju cilj da klijente motiviraju da više koriste njihove usluge, da vode dvosmjernu komunikaciju s bankom te da generiraju preporuke. Pored toga, može se navesti i cilj, da banka stvarne potrebe svojih klijenata sagleda sa jedne analitičke perspektive (Marinković, 2015).

Primarna motivacija poduzeća da implementira CRM aplikacije je praćenje ponašanja korisnika kako bi se dobio uvid o preferencijama i rastućim potrebama klijenata. Organiziranjem i koristeći te informacije, tvrtke mogu bolje osmisliti i razviti svoje proizvode i usluge (Davenport, Harris, and Kohli 2001; Nambisan 2002 navedeno u Mithas, Krishnan i Fornell, 2005).

Prema Vučemilović (2015) primjenom CRM-a „se povećava prodaja po kupcu, povećava se lojalnost postojećih kupaca i poboljšava odnos s kupcima, jer se vodi računa o potrebama i željama kupaca, a komunikacija nije više samo u jednom smjeru već je dvosmjerna”. Nadalje navodi da su neki od ciljeva implementacije CRM-a privlačenje novih kupaca i smanjenje troškova.

Prema Duygu (2012) i Alagoz (2003) kako je navedeno u Azzam (2014) koristi za banke koje primjenjuju upravljanje odnosima s klijentima su:

- Pronalaženje dugoročno pravih klijenata i pomoć pri stvaranju efektivnog odnosa
- Stvara način upravljanja bakom potrošački orijentiranim
- Stavljanje fokusa na ljudske odnose pomoću tehnologije i korištenjem prikupljenih podataka
- Preoblikovanje prodajnih i marketinških kampanja banke



- Korištenjem upravljanja odnosima s klijentima postiže se konstantna konkurentska prednost
- Povećanje ukupne produktivnosti banke

Istraživanje provedeno od Krasnikov, Jayachandran i Kumar (2009) na uzorku američkih banaka, pokazalo je da implementacija CRM-a povećala profitabilnost banaka za 27,5%, neovisno o njegovom utjecaju na troškovnu učinkovitost. Nadalje navode, da se troškovna učinkovitost isto tako postiže implementacijom CRM-a, međutim za njihovo postizanje potrebno je više vremena i uhodavanja prilikom korištenja CRM-a u poslovnim procesima.

Chopra i Arora (2013) navode sljedeće prednosti CRM sustava:

- Smanjena potreba za upravljanjem podacima
- Aktualne informacije i telefonski podatci
- Koordinacija svih dodirnih točaka sa klijentima
- Bolja pozicija zaposlenika u call-centru, koji efikasnije mogu riješiti problem klijenta

Opsežno istraživanje provedeno od Blery i Michalakopoulos (2006) prikazalo je realnu sliku situacije banke prije i poslije implementacije CRM sustava. Naime, situacija u banci prije implementacije CRM-a imala je sljedeće karakteristike:

- Čekanje u liniji za poziv trajao je 20 minuta
- Jedina informacija koju su zaposlenici mogli dati preko telefona je bilo stanje računa klijenta
- Visoka stopa nezadovoljnih klijenata i zaposlenika
- Radno vrijeme zaposlenika je bilo od 9 do 5
- Visoki operativni troškovi

Nakon uspješne implementacije CRM-a banka je imala sljedeće dobrobiti:

- Čekanje u liniji za poziv trajao je manje od 2 minute
- Zaposlenici su imali sveobuhvatne informacije o klijentima i bili u mogućnosti 75% problema riješiti telefonski
- Zadovoljniji zaposlenici
- Radno vrijeme se povećalo na 24 sata 7 dana u tjednu
- Smanjeni operativni troškovi

Gledano sa investicijske perspektive, uloženo je 1,5 miliona eura u implementaciju CRM-a te se uloženo vratilo u razdoblju od 9 mjeseci. Predviđeno je da u petoj godini ROI iznosi 320%. Bitnu ulogu u poduzeću danas dobiva sve više i digitalni marketing, koji podrazumijeva društvene mreže, email marketing, promet na web stranici, SEO i sl. Kvalitetan CRM sustav nudi opsežne funkcije kako bi se nadzirali događanja na različitim online kanalima te kako bi se moglo u što kraćem roku donijeti ispravna poslovna odluka vezana uz online kampanje ([www.salesforce.com](http://www.salesforce.com), preuzeto 10.08.2019).

#### 2.4. Specifičnosti primjene CRM-a u bankarskom sektor

Nagli rast primjene sustava za upravljanje odnosima s klijentima kod banaka započeo je početkom 21. stoljeća (Smajlović i Umihanić, 2007; Kim, Suh i Hwang, 2003 navedeno u Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić, 2017).

Prema Rigby i Bilodeau (2009) kako je navedeno u Kumar, Sunder i Ramaseshan (2011) CRM je bio četvrti najzastupljeniji alat u 2008. godini. Banke su investirale milijarde dolara u implementaciju CRM sustava i to je trend koji konstantno raste (Blery i Michalakopoulos, 2006). Za banke CRM predstavlja poslovnu strategiju (Smajlović i Umihanić, 2007).

CRM ima široki raspon funkcija u bankama. Prema Kotarba (2016) CRM se u bankama koristi kako bi ispunjavao sljedeće funkcije: upravljanje podacima od klijenata, mikro segmentaciju klijenata i mjerenje njihove vrijednosti, praćenje životnog ciklusa klijenta (engl. Lifetime value), personalizirati ali i standardizirati usluge i proizvode, razvoj novih proizvoda, osigurati visoku razinu usluge, postavljanje različitih kanala za optimalan pristup, upravljanje prodajnim procesima i kampanjama, povezivanje zajednice, omogućavanje pogleda od 360 stupnjeva na klijenta, definiranje iskustva klijenata, integracija *omni-channel* kanala uz punu mobilnost i online prisutnost, izgradnje marke i programa lojalnosti, upravljanje kvalitetom i zahtjevima, zadržavanje klijenata, zaštita podataka, izradu obavijesti i upozorenja. Isto tako navodi da funkcije CRM-a ovise i o zakonskim regulativama, te se moraju njima prilagođavati. Uvođenjem novih zakona poput zakona o zaštiti osobnih podataka (eng. GDPR) isto tako je utjecalo na proširivanje funkcije CRM-a (Lindgren, 2016).

Korištenjem napredne tehnologije i najnovijih poslovnih strategija banke prelaze sa masovnog bankarskog marketinga na bankarski marketing odnosa. Kao što je ranije navedeno, marketing odnosa ima poveznicu sa današnjom primjenom CRM strategije unutar poduzeća. U tablici 2 prikazan je odnos između masovnog bankarskog marketinga i bankarskog marketinga odnosa.

**Tablica 2. Razlika između masovnog bankarskog marketinga i bankarskog marketing odnosa**

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

Izvor: Smajlović, E., i Umihanić, B. (2007). Primjena CRM-a u funkciji unapređenja kvaliteta bankarskih usluga. University of Tuzla, Faculty of Economics. Pridobljeno, 12. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)

Prema Marinković (2015) CRM predstavlja sljedeći niz aktivnosti, koje unapređuju poslovanje banke:

- Identificiranje, razumijevanje i obrađivanje klijenata
- Ciljana prodaja postojećih proizvoda i usluga novim i postojećim klijentima
- Razvoj novih ponuda, cjenovnih popusta i marketinških programa
- Podjelu dobiti sa najprofitabilnijim klijentima

Tehnološki razvoj doveo je do toga, da poduzeća danas skupljaju veliku količinu podataka o svojim klijentima. Shodno tome, mnogi autori (Hassani, Huang i Silva, 2018; Amado et. al, 2018; Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić, 2017) današnje vrijeme nazivaju i erom *big data*. Veliku važnost kod prikupljenih podataka posvećuje se tehnikama rudarenja

podacima (engl. Data Mining). Rudarenje podataka je sortiranje, organiziranje ili grupiranje velikog broja podataka i izvlačenje informacija, koje su relevantne za poduzeće (Hassani, Huang i Silva, 2018; Amado et. al, 2018). Rudarenje podataka može pomoći pri otkrivanju skrivenih karakteristika i ponašanja potrošača (Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić, 2017). Shodno tome, banka može prikupljene podatke koristiti kako bi unaprijedila svoje poslovanje i poboljšala uslugu klijentima.

Banke su svjesne, da je danas pravo bogatstvo podatak tj. informacija, a ne količina financijskih sredstava. Banke koriste različite tehnike kako bi prikupljene podatke na najbolji način iskoristile i pretvorile ih u vlastiti profit. Banke koriste tehnike rudarenja podataka za sljedeće svrhe (Hassani, Huang i Silva, 2018):

- Sigurnost i otkrivanja prijevara
- Upravljanje rizicima i investicijsko bankarstvo
- CRM

**Tablica 3. Rudarenje podataka u bankama od 2013. godine**

|     | Sektor                             | Regija                                  | Svrha  |
|-----|------------------------------------|---|--|
| CRM | Profiliranje i znanje o kupcima    | Jamaica                                 | Stvaranje profila klijenata                              |
|     | Segmentacija klijenata             | Iran                                    | Provoditi poslovne strategije usmjerene na klijente      |
|     | Zadovoljstvo klijenata             | Spain                                   | Održavati i povećati zadovoljstvo klijenata              |
|     | Razvoj i prilagodba                | Portugal, Turska, Kina, Taiwan          | Razvoj strategija banke kroz npr. direktni marketing     |
|     | Zadržavanje i akvizicija klijenata | EU, Kina, Nigerija, Hrvatska, Bangladeš | Predviđanja i prevencije, te privlačenje novih klijenata |

Izvor: Hassani, H., Huang, X., i Silva, E. (2018), Digitalisation and big data mining in banking. Big Data and Cognitive Computing, 2(3), 18. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)

U tablici 3 prikazani su detaljniji razlozi za rudarenjem podataka u svrhe CRM-a u različitim

regijama. Tablica prikazuje kako različite zemlje imaju različite svrhe upotrebe podataka u CRM-u. Zanimljivo je da Europske banke uključujući i Republiku Hrvatsku najviše koriste CRM kako bi zadržale i privukle nove klijente te kako bi predviđale buduće trendove ili upozorenja u ponašanju klijenata i njima se prilagodile. Primjer upozorenja može biti dugoročno mirovanje klijenta, koje može uzrokovati da klijent promjeni banku (Hassani, Huang i Silva, 2018).

Prema Berger, Gensler, Skiera i Wiesel (2009) kako je navedeno u Barjaktarović-Rakočević, Milošević i Cicvarić-Kostić (2017) uspješna primjena CRM-a u poslovnim bankama zahtjeva poslovne procese koji će pridonijeti stvaranju vrijednosti. Prema njima osnovni procesi CRM-a u bankama su:

- Analiza potencijalnog tržišta
- Upravljanje kontaktima klijenata
- Individualna prodaja
- Dodjeljivanje kanala prodaje
- Upravljanje prodajnim katalozima
- Upravljanje kampanjama
- Analiza kupaca
- Program lojalnosti
- Posebne usluge kupcima
- Povratne informacije

Sastavni elementi CRM-a se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Tako se primjerice sastavni elementi CRM-a u bankarskom sektoru sastoje od sljedećih komponenti (Severović, 2013 navedeno u Dukić i Gale, 2015):

- Upravljanje prodajom
- Upravljanje potporom prodaji
- Upravljanje podacima
- Upravljanje kvalitetom usluge
- Upravljanjem redovima čekanja
- Upravljanje pozivnim centrima

- Upravljanje kampanjama

### 3. ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA

#### 3.1. Definiranje vrijednosti i zadovoljstva potrošača

Prema poslovići dobar glas se čuje daleko, a loš još dalje, cilj svakog poduzeća je stvoriti u najmanju ruku zadovoljnog klijenta. Kao što je navedeno u prvom dijelu rada, pojmovi zadovoljstvo i lojalnost su povezani (Athanassopoulos et al., 2001; Hallowell, 1996; Silvestro and Cross, 2000 navedeno u Leverin i Liljander, 2006). Zadovoljan kupac s vremenom prelazi u lojalnog kupca, koji poduzeću povećava profitabilnost te širi pozitivan glas o njegovim proizvodima ili uslugama. Postoje razne definicije zadovoljstva klijenta.

Zadovoljstvo se može definirati kao: „prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih i psiholoških vrijednosti proizvoda” (Kesić, 2006). Slično su zadovoljstvo klijenata definirali i Đokić, Pepur i Arnerić (2015) u svom radu gdje su zadovoljstvo definirali kao „emocionalni doživljaj te percepcija, a predstavlja varijabilnu kategoriju na koju utječe veliki broj različitih čimbenika.”

Klijent može iskusiti različite stupnjeve zadovoljstva. Ako izvedba proizvoda ne zadovolji očekivanja, klijent je nezadovoljan. Ako se izvedba preklapa s očekivanjima, klijent je zadovoljan. Ako izvedba nadmašuje očekivanja, klijent je izrazito zadovoljan ili oduševljen (Kotler et al., 2006).

Koliko je potrošač očekivao da će proizvod biti dobar, igra bitnu ulogu za krajnji rezultat zadovoljstva. Prema Boulding et al. (1993) kako je navedeno u Johnson (2001) očekivanja su definirana na temelju onog što svaki potrošač individualno predviđa (kako je on očekivao proizvod ili uslugu), umjesto normativnog standarda, koji bi trebao biti realno očekivanje potrošača. Na potrošačeva očekivanja utječu prijašnja iskustva sa poduzećem, oglasi i preporuke od drugih korisnika.

Kos, Trsrenjak i Kralj (2011) su zadovoljstvo definirali kao „mišljenje ili stanje uma koje kupci imaju o poduzeću i koje uspoređuju sa svojim očekivanjima korištenjem određenog proizvoda“. Prema Đukić i Gale (2015) mogu se razlikovati 5 razine zadovoljstva: vrlo nezadovoljan, nezadovoljan, ravnodušni, zadovoljni i vrlo zadovoljni. Treba naglasiti da obilježja, koja utječu na zadovoljstvo često nisu istovjetna sa onima koji utječu na nezadovoljstvo. Na potrošačeva

očekivanja utječu kulturološka obilježja, kompleksnost, stupanj apstrakcije i mogućnost dosezanja (Kesić, 2006). Kada su klijenti zadovoljni svojom bankom, konkurenciji je teško uvjeriti takve klijente da prijeđu u drugu banku i koriste njihove usluge (Kotler i Keller, 2009 navedeno u Puška, Šadić i Beganović, 2016).

Jednim istraživanjem je potvrđeno, da zadovoljstvo klijenata negativno utječe na pritužbe klijenata i pozitivno utječe na lojalnost i ponašanje klijenata. Povećanjem lojalnosti povećava se razina korištenja usluga ili proizvoda te buduća dobit, a smanjuje se stopa odlaska kupaca (Mithas et al. 2005). Drugim riječima, što je poduzeće bliže klijentu biti će uspješnije u poslovanju.

Lojalnost je definirana kao „duboka predanost da se u budućnosti dosljedno ponovo kupuje preferirani proizvod ili usluga, čime se uzrokuje ponavljajuća kupnja iste marke, unatoč situacijskim utjecajima i marketinškim naporima, koji mogu uzrokovati promjenu ponašanja,, (Oliver, 1999 navedeno u Leverin i Liljander, 2006). Zadovoljstvo klijenta s bankom čini dobru bazu za lojalnost, međutim ne može ju garantirati jer i zadovoljni klijenti mijenjaju banku, a najčešći razlog je faktor cijena (Nordman, 2004; Colgate i Hedge, 2001; Ennew i Binks, 1999 navedeno u Leverin i Liljander, 2006). Lojalnost klijenta ključna je za uspjeh poslovanja na današnjem konkurentnom tržištu, izuzetak nije niti bankarski sektor (Ehigie, 2006 navedeno u Sadek et. al (2012).

Mnoga istraživanja su dokazala pozitivnu povezanost između lojalnosti i povećanja profitabilnosti, međutim nisu svi lojalni kupci i profitabilni kupci. Ukupna povezanost između lojalnosti i profitabilnosti u mnogim industrijama je upitna iz dva razloga (Leverin i Liljander, 2006):

- 1) relativno velik postotak dugoročnih kupaca je samo marginalno profitabilan
- 2) relativno velik postotak kratkoročnih kupaca je visoko profitabilan

Prema istraživanju od Johnosn, Anderson i Fornell (1995) navedeno u Johnoson (2001) i Đokić, Pepur i Arnerić (2015) postoje dva tipa zadovoljstva: transakcijsko-specifično zadovoljstvo i kumulativno zadovoljstvo. Transakcijsko-specifično zadovoljstvo predstavlja zadovoljstvo korisnika jednom određenom uslugom dok se za kumulativno zadovoljstvo podrazumijeva potrošačevo zadovoljstvo cjelokupnim iskustvom s uslugom od prvog do zadnjeg trenutka



doticaja. Mjerenjem kumulativnog zadovoljstva se može predvidjeti naknadno ponašanje potrošača i ekonomski učinak.

Kakve koristi poduzeće ima od zadovoljnih klijenata? Istraživanje provedeno od Olorunniwo i Hsu (2006) daje odgovore na to pitanje. Tvrdi kako zadovoljni klijenti održavaju dugu vezu s poduzećem, povećavaju profitabilnost kroz ponovljene kupnje, umanjuju troškove oglašavanja i promocije uslijed pozitivnog dojma. Zadovoljni klijenti su najčešće manje cjenovno osjetljivi te voljni kupiti nove proizvode. Tu tvrdnju potvrdilo je i istraživanje od Fecikova (2004) kako je navedeno u Sadek et. al (2012).

Danas, potrošačima stoji na raspolaganju bezbroj sličnih proizvoda i usluga sličnih karakteristika i kvalitete. Postavlja se pitanje, kako potrošači odluče čiji proizvod ili usluge žele kupiti. Pretpostavka je da će potrošači kupovati od poduzeća, koja im pružaju najveću vrijednost. Vrijednost isporučena kupcu je razlika između ukupne vrijednosti koju kupac očekuju i ukupnog troška kupca. Ukupna vrijednost koju kupac očekuje je skup koristi koje potrošač očekuje od nekog proizvoda ili usluge. Ukupni trošak kupca je skup troškova koje kupac očekuje u vrednovanju, pribavljanju i korištenju proizvoda ili usluge (Kotler, 2001).

Cilj upravljanja odnosima s klijentima je stvaranje visoke vrijednosti za klijenta. Ako poduzeće kontinuirano uspijeva kupcu pružati dodatnu vrijednost, znači da kontinuirano ispunjava potrošačeva očekivanja. U tom kontekstu se može spomenuti i lanac vrijednosti. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za klijenta (Marinković i Filipović, 2009).

Rezghi, et al. (2014) navedeno u Cvijović, Kostić-Stanković i Reljić (2017) navodi da korištenjem CRM-a i njegovom integracijom u prodaju, marketing i podršku korisnicima, poduzeće svojim klijentima pruža dodatnu vrijednost.

S druge strane, se može spomenuti i vrijednost klijenta za poduzeće. Doživotna vrijednost klijenta (engl. customer lifetime value, skraćeno CLV) najpoznatije je mjerilo za procjenu buduće profitabilnosti potrošača. Doživotna vrijednost klijenata govori o tome što klijenti kupuju, koliko uobičajeno potroše kada kupuju, kada su zadnji put kupovali i što su kupili te, iznimno važno, što bi mogli kupiti do kraja života (Marinković i Filipović, 2009).

Doživotna vrijednost klijenta se može mjeriti na sljedeći način (Qualtrics.com, preuzeto 11.08.2019):

- Određivanjem dodirnih točaka gdje klijent stvara vrijednost
- Kreiranjem zapisa o klijentovom putovanju (engl. *customer journey*)
- Izmjeriti prihod na svakoj točki dodira
- Zbrojiti sve točke

Jednostavnija formula za mjerenje CLV-a je (Qualtrics.com, preuzeto 11.08.2019): Prihodi od klijenta umanjeni za trošak stjecanja i posluživanja klijenta

### 3.2. Mjerenje zadovoljstva potrošača

Mjerenje zadovoljstva potrošača postalo je internacionalno važno nakon razvoja nacionalnog indeksa zadovoljstva u Švedskoj, Sjedinjenim Američkim državama i Norveškoj (Johnson, 2001). Modeli i metode za mjerenje zadovoljstva potrošača se s vremenom usavršavaju kako bi indeks bio što vjerodostojniji pokazatelj zadovoljstva potrošača. Prvobitna istraživanja su mjerila transakcijsko zadovoljstvo ili potrošačevo iskustvo sa proizvodom ili uslugom, aktualna istraživanja su se usmjerila na istraživanju povezanosti između percipirane kvalitete i zadovoljstva potrošača. Prvi pravi nacionalni barometar zadovoljstva potrošača za kupljene proizvode osnovan je 1989 godine pod nazivom Švedski barometar zadovoljstva kupaca (SCSB eng. Swedish Customer Satisfaction Barometer), nedugo nakon toga slijedili su Američki indeks zadovoljstva potrošača (ACSI eng. American Customer Satisfaction Index), Norveški mode zadovoljstva potrošača te Europski indeks zadovoljstva potrošača (ECSI eng. European Customer Satisfaction Index) (Johnson, 2001).

ACSI se smatra pouzdanim pokazateljem zadovoljstva klijenata poduzeća, a podaci su korišteni u različitim akademskim studijama (Anderson, Fornell i Mazvancheryl 2004; Fornell et al. 1996 navedeno u Mithas, Krishnan i Fornell, 2015).

Zadovoljstvo klijenta se mjeri iz više razloga. Neki od razloga su da bi se saznalo da li proizvod ili usluga ispunjava zahtjeve klijenata, je li potrebna dorada ili izmjena određenih čimbenik itd. Mjerenjem zadovoljstva klijenta se može proizvod sagledati s jedne nove perspektive, koju do sada nije bilo moguće uočiti, ta saznanja mogu pomoći kod poboljšanja naših proizvoda. Kod

mjerenja zadovoljstva bitno je kupca staviti u fokus te od njega dobiti iskreno mišljenje o proizvodu ili usluzi. Zadovoljstvo klijenta teško je ispitati jer se ono ne temelji samo na objektivnim činjenicama već je značajan dio zasnovan na subjektivnom mišljenju.

Razlozi zbog kojih se mjeri zadovoljstvo potrošača prema Kos, Trsrenjak i Kralj (2011) su:

- Zadržavanje kupaca (veza na lojalnost)
- Kristalizacija područja poslovanja koje treba poboljšati
- Reakcije kupaca kod uvođenja novih proizvoda na tržište
- Mjerenje razine zadovoljstva kupaca
- Održavanje kvalitete proizvoda koji nameću regulative

Kao što je ranije spomenuto, kupci su najbitniji dio poslovanja poduzeća. Bez kupaca neće opstati ni poduzeće. Tim više je bitno da se mjerenja zadovoljstva kupaca radi na kvalitetan način kako bi se dobivene informacije mogle na najbolji način implementirati u postojeće proizvode ili usluge.

Postoje razni pristupi prikupljanja podataka o zadovoljstvu kupaca, npr:

- Ispunjavanjem upitnika
- Elektroničkom poštom
- Poštom
- Telefonski
- Dubinski intervju
- Fokus grupe

### 3.3. Čimbenici koju utječu na zadovoljstvo klijenata banke

Na zadovoljstvo klijenata banke mogu utjecati razni čimbenici, npr: usmjeravanje na individualne potrebe klijenata, razumljiva argumentacija osoblja, pružanje dodatnih informacija klijentima, način ophođenja prema klijentima u toku pružanja usluge, brzina obrade zahtjeva, izmjena pojedinih dijelova usluge na zahtjev klijenta itd. (Smajlović i Umihanić, 2007).

Nadalje, može se dodati da na zadovoljstvo utječu i drugi elementi povezani s bankarskom uslugom kao što su izgled prodavaonice, radno vrijeme, kamatna stopa te vrijeme čekanja (Manrai, L.A., Manrai, A.K., 2007 navedeno u Bena, 2010). U tom kontekstu se može navesti i istraživanje od Dahlstrom et al. (2014) navedeno u Cvijović, Kostić-Stanković i Reljić (2017) prema kojem povjerenje igra temeljnu ulogu u bankarskom sektoru. Nakon bankarskog sloma 2008. godine, koji je utjecao na gospodarsku sliku gotovo cijelog svijeta, razumljivo je da je klijentima povjerenje u banku kao financijsku instituciju od velike važnosti.

Prema istraživanju u bankarskom sektoru od Zineldin (2005) pokazalo se da je klijentima banke najvažnije točnost računa i transakcija, učinkovitost u ispravljanju pogrešaka te ljubazno osoblje. Lokacija, cijena, preporuka drugih i oglašavanje nisu bili ocjenjeni kao važni kriteriji za odabir banke.

Nadalje, istraživanje provedeno od Puška, Šadić i Beganović (2016) na uzorku od 469 klijenata banke na području Brčko distriktu u Bosni i Hercegovini, pokazalo je da je na zadovoljstvo klijenata banke najviše utjecala percipirana kvaliteta usluge. U uslužnom sektoru ne postoji univerzalna definicija kvalitete. Svaki kupac individualno procjenjuje kvalitetu pružane usluge.

„Ono što jedna osoba percipira kao kvalitetno druga osoba može vidjeti kao prosječno ili ispodprosječno. Naime, elementi koji uključuju navike, stavove, iskustva, set vrijednosti ili društvenu klasu pojedinca, samo su neki čimbenici koji utvrđuju način na koji osoba može percipirati kvalitetu.“ (Marinković, Senić, 2012., str. 14. navedeno u Puška, Šadić, i Beganović, 2016).

Pozitivan odnos između kvalitete usluge i zadovoljstva dobro je utvrđen u bankarskom sektoru. Nadalje u dugoročnim odnosima između kupca i poduzeća, percipirana kvaliteta i zadovoljstvo pretvoriti će se u ukupno zadovoljstvo odnosa (Leverin i Liljander, 2006).

Razna istraživanja su potvrdila da učinci CRM-a mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo klijenata (Cho, et . al, 2013, Hisham Solieman, 2011, Kocoglu, 2012, Khaligh et al., 2012 navedeno u Azzam, 2014; Sadek et. al 2012). Ako organizacija ima dobru CRM strategiju, tada će se zadovoljstvo klijenata automatski povećati, s druge strane, izostanak dobre strategije rezultirati će nezadovoljstvom klijenata. Isto tako će se kroz uspješnu implementaciju CRM sustava povećati lojalnost klijenata. Kako bi klijent bio dugoročno lojalan poduzeća moraju

dugoročno pružati visoku kvalitetu proizvoda i usluga po niskim cijenama (Shaon i Rahman, 2015).

Hipotezu da postoji poveznica između dobre CRM strategije i povećanja zadovoljstva klijenata uočili su i Mithas, Krishnan i Fornell (2015) u svom istraživanju te obrazložili da veliki utjecaj na povećanje zadovoljstva ima povećanje količine znanja o klijentu koje poduzeće dobiva korištenjem CRM sustava. Drugim riječima, ukoliko poduzeća ne koriste informacije o klijentima koje prikupljaju CRM sustavom, CRM sustav neće imati utjecaja na povećanje zadovoljstva njihovih klijenata. Kroz njihovo istraživanje vidimo da veliki utjecaj ima kvalitetna integracija CRM sustava u poslovnim procesima poduzeća te njegova ispravna upotreba od strane zaposlenika i top menadžmenta.

Istraživanje provedeno od Azzam (2014), na prigodnom uzorku, prilikom kojeg je ispitano 528 klijenata banke došlo se do zaključka da postoji više bitnih čimbenika, koji djeluju na povećanje zadovoljstva klijenata banke. U tom istraživanju učinci CRM-a podijeljeni su u 6 skupina: kvaliteta usluge, ponašanje zaposlenika, baza podataka, odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata, fizičko okruženje i interakcija na društvenim mrežama, svi čimbenici pokazali su se bitnim prilikom povećanja zadovoljstva klijenata banke. Tri najbitnija čimbenika CRM-a, koja su najviše utjecala na povećanja zadovoljstva su bila: odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata, kvaliteta usluge i ponašanje zaposlenika. Vidimo da su najbitniji čimbenici bili usko vezani uz zaposlenike banke, slično kao u prije navedenom istraživanju od Zineldin (2005).

Budući da banka spada u uslužni sektor, rezultati navedenog istraživanja nisu začuđujući. `Sirovi materijal usluge zapravo je osoblje` (Steinhoff, 1979 navedeno u Đokić, Pepur i Arnerić, 2015). Zaposlenici u uslužnom sektoru imaju veliku odgovornost, jer će klijenti na temelju njihovog ponašanja stvoriti sliku i percepciju o poduzeću i njegovim uslugama. Istraživanje provedeno od Đokić, Pepur i Arnerić (2015) potvrdilo je da postoji i poveznica između zadovoljstva zaposlenika banke sa zadovoljstvom klijenata banke, a tu činjenicu su potvrdila i bezbroj druga istraživanja (Rucci, Kirn, i Quinn 1998; Haskett, Sasser i Shleisinger, 1997; Johnson Ryan i Schmit, 1994; Ryan Schmit i Johnson, 1996; Tornow i Wiley, 1991; Wiley i Brooks, 2000; Bernhardt, Donthu i Kennett, 2000, Koys, 2001 navedeno u Đokić, Pepur i Arnerić, 2015).

Međutim, nedavno istraživanje provedeno od Iriqat i Daqar (2017) gdje su učinci CRM-a podijeljeni na skoro jednak način kao u gore navedenom istraživanju od Azzam (2014), a to su: kvaliteta usluge, ponašanje zaposlenika, baza podataka, odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata i interakcija na društvenim mrežama (u istraživanju se izostavio samo čimbenik fizičkog okruženja u odnosu na istraživanje od Azzam, 2014) pokazalo je da je najviše kvaliteta usluge i interakcija na društvenim mrežama utjecala na povećanje zadovoljstva klijenata banke. U njihovom istraživanju, suprotno od istraživanja od Azzam (2014) i Đokić, Pepur i Arnerić (2015), pokazalo se da ponašanje zaposlenika i odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata nema bitan utjecaj na povećanje zadovoljstva klijenata banke.

U tom kontekstu, se može navesti i programe lojalnosti. Istraživanja su pokazala da programi lojalnosti imaju značajan utjecaj na zadržavanje kupaca i povećanje njihovog zadovoljstva (Bolton et al., 2000; Verhoef, 2003 kako je navedeno u Leverin i Liljander, 2006).

Zadovoljstvo potrošača smatrano je primarnim područjem istraživanja u marketing usluga jer u konačnici dovodi do razvoja lojalnosti potrošača ili ponovne kupnje proizvoda ili usluge (Ravichandran et al. 2010). Percepcija potrošača o kvaliteti usluge je složen proces te se postavlja pitanje koji model je najprikladniji za mjerenje kvalitete usluge. Stoga su predložene različite dimenzije kvalitete usluge (Brady & Cronin, 2001 navedeno u Ravichandran et al. 2010). Najpoznatiji model koji se koristi u marketing usluga je SERVQUAL model (Ravichandran et al. 2010). SERVQUAL se temelji na percepcijskom jazu između kvalitete primljene usluge i očekivane kvalitete usluge, te je široko prihvaćen za objašnjenje percepcije potrošača o kvaliteti usluge. To je oblik strukturiranog istraživanja tržišta koji dijeli cjelokupnu uslugu na pet područja ili komponenti. Prvobitno je predloženo 10 dimenzija kvalitete usluge (pouzdanost, sposobnost reagiranja, kompetentnost, pristup, ljubaznost, komunikacija, vjerodostojnost, sigurnost, razumijevanje potrošača i materijalne vrijednosti). Kasnije su se smanjili na pet (pouzdanost, odaziv, suosjećanje, uvjeravanja i materijalna dobra) (Ravichandran et al. 2010; Marketing Study Guide 2019).

Martilia and James (1977) kako je navedeno u Mathew, McClure i Joseph (1999) i Tzeng i Chang (2011) razvili su takozvanu tehniku mjerenja kvalitete usluge sa potrošačke perspektive „mreža važnost – performansa“ (eng. Importance-Performance grid) ili IPA model, čija je najbitnija značajka što se rezultati o čimbenicima važnost i performansa, može grafički

prikazati na dvodimenzionalnoj mreži. Četiri kvadranta pružaju detaljne informacije o svakom testiranom atributu.

Slika 6. Mreža važnost – performansa



Izvor: izrađeno prema: Tzeng, G. H., & Chang, H. F. (2011). Applying importance-performance analysis as a service quality measure in food service industry. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 106-115. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)

Slika 6 grafički prikazuje tehniku „mreža važnost - performansa“. Prema Ortinau et al. (1989) kako je navedeno u Mathew, McClure i Joseph (1999) svaki kvadrant se može opisati na sljedeći način:

1. Gornji lijevi kvadrant označava područje gdje klijenti smatraju da je određeni atribut vrlo važan, ali da je njegova izvedba nezadovoljavajuća
2. Gornji desni kvadrant označava područje gdje klijenti smatraju da je određeni atribut vrlo važan te da je njegova izvedba zadovoljavajuća
3. Donji lijevi kvadrant označava područje gdje kupci smatraju da je performansa bila nezadovoljavajuća ali ne smatraju taj atribut bitan za njihovo zadovoljstvo
4. Donji desni kvadrant označava područje gdje su kupci zadovoljni performansom, međutim taj atribut ne smatraju bitnim za njihovo zadovoljstvo

Imajući na umu sve gore navedeno i bez obzira na široku primjenu SERVQUAL modela, smatra se da je metoda „mreža važnost – performansa“ najprikladniji način mjerenja kvalitete usluga u bankarstvu (Mathew, McClure i Joseph, 1999).



## **4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA CRM-A NA ZADOVOLJSTVO KLIJENATA BANKARSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### 4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja

Odabirom teme "Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj" prvenstveno su se nastojali definirati pojmovi upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstvo potrošača, te specifična primjena i koristi implementacije upravljanja odnosima s klijentima u bankarskom sektoru.

Upravljanje odnosima s klijentima dobiva sve veću važnost i upotrebu u bankama, pa je shodno tome i česta tema u brojnim inozemnim i domaćim znanstvenim istraživanjima. Primjenom upravljanja odnosima s klijentima, banke učvršćuju svoj odnos sa klijentima i potiču povećanje zadovoljstva, a sukladno tome i povećanje lojalnosti svojih klijenata. Glavni cilj banke je primjenom strategije za upravljanje odnosima s klijentima steći dugoročno kvalitetan odnos sa svojim klijentima. Banke su svjesne da je klijent najbitnija komponenta u njihovom poslovanju te da je dugoročan odnos temelj njihove profitabilnosti. Nakon velike financijske i ekonomske krize 2008. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, banke diljem svijetu su morale vratiti povjerenje klijenata u njihovu instituciju.

Cilj primarnog istraživanja, bio je istražiti utječe li i u kojoj mjeri upravljanje odnosima s klijentima na zadovoljstvo klijenata banke u Republici Hrvatskoj. Nadalje, cilj je bio rezultate istraživanja usporediti sa istoimenim istraživanjem koje je provedeno od Azzam (2014) godine.

Da bi se mogle utvrditi smjernice za eventualna daljnja istraživanja na ovu temu, nastojalo se utvrditi sljedeće:

- Postoji li statistički značajna veza između upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.
- Postoji li statistički značajna veza između kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.
- Postoji li statistički značajan odnos između dostupnosti baze podataka o klijentima i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.

- Postoji li statistički značajan odnos između ponašanja zaposlenika banke i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.
- Postoji li statistički značajan odnos između dostupnost rješavanja problema s klijentima i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.
- Postoji li statistički značajan odnos između fizičkog okruženja banke i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.
- Postoji li statistički značajan odnos između interakcija na društvenim mrežama i zadovoljstva klijenata u bankarskoj industriji u Republici Hrvatskoj.

#### 4.2. Metodologija istraživanja

Za potrebe diplomskog rada provedeno je primarno i sekundarno istraživanje. U svrhe sekundarnog istraživanja proučena je inozemna i domaća stručna literatura na temu upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstva potrošača. Nastojalo se većinskim dijelom istražiti literatura, koja se odnosi na upravljanje odnosima s klijentima u bankarskom sektoru. Nadalje, su se informacije pronalazile u brojnim knjigama, stručnim časopisima i na internetskim stranicama.

U svrhu primarnog istraživanja proveo se anketni upitnik na namjernom, prigodnom uzorku. Primarno istraživanje provedeno je u lipnju 2019. godine. Anketa se slala direktno putem elektroničke pošte te je bila dostupna na društvenim mrežama. Anketni upitnik bio je podijeljen u dva dijela te se sastojao od ukupno 7 pitanja i 26 tvrdnji. Ukupan broj ispitanika je  $n=49$ .

Prvi dio ankete se sastojao od pitanja, čija je svrha bila ispitati demografske značajke ispitanika. Pitanja su bila koncipirana u obliku zatvorenih i otvorenih pitanja putem kojih se ispitala dob, spol, obrazovanje, radni status i godina poslovanja s bankom.

Drugi dio ankete se sastojao od tvrdnji u obliku Likertove skale. Tvrdnje su bile podijeljene u kategorije prema CRM varijablama koje su se istraživale (kvaliteta usluge, ponašanje zaposlenika, baza podataka, odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata, fizičko okruženje i interakcija na društvenim mrežama što ujedno predstavlja glavne elemente CRM-a). Na skali od 1 do 5 ispitanici su izražavali svoje slaganje, odnosno neslaganje s određenom tvrdnjom (pri čemu je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom). Kako

bi se rezultati mogli usporediti sa već postojećim istraživanjem na tu temu od Azzam (2014) pitanja su bila cjelovito preuzeta iz tog istraživanja.

#### 4.3. Rezultati istraživanja

##### 4.3.1. Rezultati sekundarnog istraživanja

U sekundarnom istraživanju prikupljena je znatna količina strane i domaće literature, pronađene u različitim bazama podataka poput google znalac, emerald, ebsco, scopus i sl.. Fokus je bio na temama vezanim za upravljanje odnosima s klijentima u bankarskom sektoru te njihova povezanost sa povećanjem zadovoljstva klijenata banke. Ključne spoznaje i informacije iz sekundarnog istraživanja prikazane su u drugom i trećem dijelu rada. Kroz sekundarno istraživanje uočilo se, da je tema atraktivna za mnoga istraživanja te da njezina važnost iz godine u godinu raste.

##### 4.3.2. Rezultati primarnog istraživanja

Primarnim istraživanjem prikupljeno je 49 ispunjenih obrazaca. Prvo su se analizirale demografske varijable ispitanika (spol, dob, vrsta obrazovanja, bračni status i sl.). Rezultati demografskih varijabli su prikazani u sljedećim tablicama.

**Tablica 4. Spol ispitanika**

| Spol   | Broj ispitanika | Postotak% |
|--------|-----------------|-----------|
| Muško  | 31              | 63,4%     |
| Žensko | 18              | 36,7%     |
| Ukupno | 49              | 100%      |

Izvor: vlastita izrada autora

Anketu je ispunilo dvostruko više žena nego muškaraca, sveukupno 31 žena (63,3%) i 18 muškaraca (36,7%).

**Tablica 5. Dob ispitanika**

| Dob           | Broj ispitanika | Postotak %  |
|---------------|-----------------|-------------|
| 20-25         | 7               | 14,3%       |
| 26-35         | 28              | 57,1%       |
| 36-45         | 10              | 20,4%       |
| 46-55         | 2               | 4,1%        |
| 56+           | 2               | 4,1%        |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>       | <b>100%</b> |

Izvor: vlastita izrada autora

Ispitanici su podijeljeni u sljedeće dobne skupine: 20-25, 26-35, 36-45, 46-55 te 56+. Kod dobi ispitanika se može izdvojiti podatak, da je najviše ispitanika bilo iz dobne skupine 26-35 godina (57,1%). Najmanji postotak ispitanika je bio iz skupina 46-55 te 56+, 2 ispitanika (4,1%) po svakoj skupini.

**Tablica 6. Razina završenog obrazovanja**

| Razina završenog obrazovanja | Broj ispitanika | Postotak %  |
|------------------------------|-----------------|-------------|
| Srednja škola                | 11              | 22,4%       |
| Preddiplomski studij         | 16              | 32,7%       |
| Diplomski studij             | 20              | 40,8%       |
| Doktorski studij             | 2               | 4,1%        |
| <b>Ukupno</b>                | <b>49</b>       | <b>100%</b> |

Izvor: vlastita izrada autora

Prema razini završenog obrazovanja, ispitanici su podijeljeni prema: srednjoj školi, preddiplomskom studiju, diplomskom studiju i doktorskom studiju. Dominira skupina koja ima završen diplomski studij, sveukupno 20 ispitanika (40,8%). Samo 2 ispitanika (4,1%) ima završen doktorski studij.

**Tablica 7. Bračni status**

| Bračni status | Broj ispitanika | Postotak |
|---------------|-----------------|----------|
| Samac         | 35              | 71,4%    |
| U braku       | 14              | 28,6%    |
| Ukupno        | 49              | 100%     |

Izvor: vlastita izrada autora

Prema bračnom statusu, ispitanici su podijeljeni na samce i ispitanike koji su u braku. Dominiraju ispitanici koji žive samačkim životom, 35 ispitanika (71,4%). 14 ispitanika (28,6%) je u braku.

**Tablica 8. Sektor poslovanja**

| Sektor poslovanja          | Broj ispitanika | Postotak |
|----------------------------|-----------------|----------|
| Privatni sektor            | 28              | 57,1%    |
| Državni sektor             | 10              | 20,4%    |
| Vlastito poduzeće ili obrt | 7               | 14,35    |
| Ostalo                     | 4               | 8,2%     |
| Ukupno                     | 49              | 100%     |

Izvor: vlastita izrada autora

Ispitanici su dodatno podijeljeni prema sektoru u kojem posluju. Većina ispitanika, njih 28 (57,1%) posluje u privatnom sektoru. 10 ispitanika (20,4%) posluje u državnom sektoru, 7 ispitanika (14,3%) ima vlastiti obrt ili poduzeće, dok ostalih 4 ispitanika (8,2%) posluje u drugim sektorima.

**Tablica 9. Godina poslovanja s bankom**

| Godina poslovanja s bankom | Broj ispitanika | Postotak    |
|----------------------------|-----------------|-------------|
| 1-5                        | 12              | 24,5%       |
| 6-10                       | 19              | 38,8%       |
| 11-15                      | 9               | 18,4%       |
| Preko 15 godina            | 9               | 18,4%       |
| <b>Ukupno</b>              | <b>49</b>       | <b>100%</b> |

Izvor: vlastita izrada autora

Nadalje, su ispitanici podijeljeni obzirom na godine poslovanja sa svojom bankom. Najveći postotak ispitanika, 19 ispitanika (38,8%), posluje sa bankom od 6 do 10 godina. Na pitanje „s kojom bankom poslujete?“ bilo je različitih odgovora. Ispitanici ove ankete posluju sa sljedećim bankama: Addiko, Este banka, Privredna Banka Zagreb, UBS AG, Reiffeisen Banka, Zagrebačka Banka, ostalo.

Prema demografskim rezultatima može se zaključiti da su ispitanici ove ankete pretežno ženskog spola, između 26 i 35 godina, sa završenim diplomskim studijem, samci koji rade u poslovnom sektoru te sa bankom posluju između 6 i 10 godina.

U drugom dijelu upitnika analizirali su se različiti aspekti djelovanja CRM-a unutar banke (kvaliteta usluge, ponašanje zaposlenika, baza podataka, odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata, fizičko okruženje i interakcija na društvenim mrežama). Za svaku skupinu su se postavile 4 do 5 tvrdnji. Na skali od 1 do 5 ispitanici su izražavali svoje slaganje, odnosno neslaganje s određenom tvrdnjom (pri čemu je 1 označavalo uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 u potpunosti se slažem). U nastavku su prikazani rezultati svake skupine pojedinačno.

### **Kvaliteta usluge**

Kako bi se utvrdila povezanost između kvalitete bankarske usluge i njezine povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke, ispitane su sljedeće tvrdnje:

1. Brzo pružanje bankarskih usluga povećava zadovoljstvo klijenta.

2. Povjerljivo ophođenje s klijentom povećava zadovoljstvo klijenta.
3. Preciznost u pružanju bankarskih usluga predstavlja temelj za zadovoljstvo klijenata.
4. Unapređenje postojećih usluga je bitno za zadovoljstvo klijenata.
5. Širenjem bankarskih podružnica je važno za zadovoljstvo klijenata.

**Tablica 10. Sažetak odgovora skupine „kvaliteta usluge“**

| <b>Tvrdnje</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>        |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| Brzo pružanje bankarskih usluga povećava zadovoljstvo klijenta.                       | 1 (2%)   | 2 (4%)   | 1 (2%)   | 8 (16%)  | <b>37 (75%)</b> |
| Povjerljivo ophođenje s klijentom povećava zadovoljstvo klijenta.                     | 0        | 3 (6%)   | 2 (4%)   | 8 (16%)  | <b>36 (73%)</b> |
| Preciznost u pružanju bankarskih usluga predstavlja temelj za zadovoljstvo klijenata. | 0        | 2 (4%)   | 3 (6%)   | 7 (14%)  | <b>37 (75%)</b> |
| Unapređenje postojećih usluga je bitno za zadovoljstvo klijenata.                     | 0        | 1 (2%)   | 3 (6%)   | 8 (16%)  | <b>37 (75%)</b> |
| Širenjem bankarskih podružnica je važno za zadovoljstvo klijenata.                    | 2 (4%)   | 1 (2%)   | 12 (24%) | 10 (20%) | <b>24 (48%)</b> |

Izvor: istraživanje autora

Tablica 10 prikazuje stupanj slaganja ispitanika sa tvrdnjama vezanim uz kvalitetu bankarske usluge i njihov utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Plavom bojom označen je stupanj slaganja s tvrdnjom, koju je najveći broj ispitanika odabrao. Sve tvrdnje su ocjenjene vrlo visokom ocjenom. Većina ispitanika, njih 24-37 (75%), je na svaku tvrdnju vezanu uz kvalitetu bankarske usluge i njezinu povezanost sa njihovim zadovoljstvom odgovorila sa najvećom ocjenom slaganja 5 (u potpunosti se slažem). Od priloženog se može istaknuti tvrdnju „Širenjem bankarskih podružnica je važno za zadovoljstvo klijenata.“ s kojom se samo 24 ispitanika (48%) u potpunosti složilo, a 12 ispitanika (24%) nije moglo procijeniti da li im je širenje bankarskih podružnica bitno za njihovo zadovoljstvo s bankom.

Sukladno dobivenim rezultatima se može zaključiti, da je korisnicima banke mlađim od 35 godina kvaliteta pružanja bankarskih usluga od izuzetne važnosti.

### Baza podataka

Kako bi se utvrdila povezanost između baze podataka banke i njezine povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke ispitane su sljedeće tvrdnje:

1. Dostupnost baze podataka o klijentima ključna je za djelotvornu marketinšku izvedbu.
2. Nadogradnja baze podataka o klijentima utječe na zadovoljstvo klijenata.
3. Banka može dobiti sve informacije o klijentima kada je to potrebno.
4. Za povećanje zadovoljstva klijenta, zaposlenici banke trebaju imati uvid u sve potrebne informacije o klijentu.

**Tablica 11. Sažetak odgovora skupine "baza podataka"**

| <b>Tvrdnje</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>        | <b>4</b>        | <b>5</b>        |
|---|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Dostupnost baze podataka o klijentima ključna je za djelotvornu marketinšku izvedbu.                            | 2 (4%)   | 4 (8%)   | <b>17 (34%)</b> | 12 (24%)        | 14 (28%)        |
| Nadogradnja baze podataka o klijentima utječe na zadovoljstvo klijenata.  | 2 (4%)   | 7 (14%)  | 12 (24%)        | 13 (26%)        | <b>15 (30%)</b> |
| Banka može dobiti sve informacije o klijentima kada je to potrebno.   | 6 (12%)  | 4 (8%)   | 13 (26%)        | <b>15 (30%)</b> | 11 (22%)        |
| Za povećanje zadovoljstva klijenta, zaposlenici banke trebaju imati uvid u sve potrebne informacije o klijentu. | 5 (8%)   | 7 (14%)  | 7 (14%)         | 12 (24%)        | <b>18 (36%)</b> |

Izvor: istraživanje autora



Tablica 11 prikazuje odgovore ispitanika za tvrdnje vezane uz bazu podataka banke i njihov utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Suprotno od skupine tvrdnji vezane uz kvalitetu usluge, ispitanici nisu složni kada je riječ o bazi podataka banke i njezinom utjecaju na njihovo zadovoljstvo. Kroz odgovore je vidljivo da klijenti ne osporavaju važnost baze podataka kod banaka, što dokazuje mali broj odgovora sa ocjenom 1 (uopće se ne slažem), međutim vidljivo je da se većina odgovora kreće između ocjena 3 (nisi se slažem niti se ne slažem), 4 (slažem se) i 5 (u potpunosti se slažem). Najveći broj odgovora istom ocjenom ima tvrdnja „Za povećanje zadovoljstva klijenta, zaposlenici banke trebaju imati uvid u sve potrebne informacije o klijentu.“, koju je 18 ispitanika (36%) ocijenilo sa ocjenom 5. Kroz dobivene rezultate vidljivo je, da je baza podataka klijentima banke važna, ali ne i presudna za njihovo zadovoljstvo.

### Ponašanje zaposlenika

Kako bi se utvrdila povezanost između ponašanja zaposlenika banke i njezine povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke ispitane su sljedeće tvrdnje:

1. Iskren odnos prema klijentima čini klijente sretnima.
2. Biti od pomoći klijentima čini ih lojalnim banci.
3. Ljubazan odnos prema klijentima čini ih zadovoljnijima.
4. Visoko kvalificirani i iskusni djelatnici potrebni su za pružanje dobre bankarske usluge.

**Tablica 12. Sažetak odgovora skupine „ponašanje zaposlenika“**

| <b>Tvrdnje</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>        |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| Iskren odnos prema klijentima čini klijente sretnima.                                     | 0        | 2 (4%)   | 0        | 5 (8%)   | <b>42 (85%)</b> |
| Biti od pomoći klijentima čini ih lojalnim banci.   | 0        | 2 (4%)   | 3 (6%)   | 6 (12%)  | <b>38 (77%)</b> |
| Ljubazan odnos prema klijentima čini ih zadovoljnijima.                                   | 0        | 2 (4%)   | 2 (4%)   | 6 (12%)  | <b>39 (79%)</b> |
| Visoko kvalificirani i iskusni djelatnici potrebni su za pružanje dobre bankarske usluge. | 1 (2%)   | 4 (8%)   | 8 (16%)  | 12 (24%) | <b>24 (48%)</b> |

Izvor: istraživanje autora

Tablica 12 prikazuje odgovore ispitanika za tvrdnje vezane uz ponašanje zaposlenika banke i njihov utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Kroz prikaz je vidljivo sa su sve tvrdnje najviše ocjenjene ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Između 38 i 42 ispitanika (77% do 85%) je na prve tri tvrdnje odgovorilo da se u potpunosti slažu. Tek 1 do 6 ispitanika (2% do 12%) se sa prve tri tvrdnje ne slaže u potpunosti. Izdvojiti se može zadnju tvrdnju u ovoj skupini, a to je „Visoko kvalificirani iiskusni djelatnici potrebni su za pružanje dobre bankarske usluge.“ sa kojom se u potpunosti slažu 24 ispitanika (48%), 12 ispitanika (24%) se slaže, 8 ispitanika (16%) se niti slaže niti ne slaže, 4 ispitanika (8%) se ne slaže i 1 ispitanik (2%) se u potpunosti ne slaže tvrdnjom. Kroz dobivene rezultate se može zaključiti da je ispitanicima za njihovo zadovoljstvo bitniji iskren i ljubazan odnos zaposlenika, nego njihove kvalifikacije i iskustva.

### Rješavanje problema i pritužbi klijenata

Kako bi se utvrdila povezanost između rješavanje problema i pritužbi klijenata i njihove povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke ispitane su sljedeće tvrdnje:

1. Banke učinkovito rješavaju probleme klijenata banke.
2. Banke kontinuirano razmatraju pritužbe klijenata.
3. Službenici banke izravno odgovaraju na probleme klijenata.
4. Klijenti pridaju veliku pozornost reakciji banke na njihovu pritužbu.

**Tablica 13. Sažetak odgovora skupine „rješavanje problema i pritužbi klijenata“**

| <b>Tvrdnje</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>        | <b>4</b>        | <b>5</b> |
|--|----------|----------|-----------------|-----------------|----------|
| Banke učinkovito rješavaju probleme klijenata banke.       | 2 (4%)   | 6 (12%)  | 14 (28%)        | <b>15 (30%)</b> | 12 (24%) |
| Banke kontinuirano razmatraju pritužbe klijenata.          | 4 (8%)   | 7 (14%)  | <b>16 (32%)</b> | 13 (26%)        | 9 (18%)  |
| Službenici banke izravno odgovaraju na probleme klijenata. | 4 (8%)   | 9 (18%)  | 10 (20%)        | <b>15 (30%)</b> | 10 (20%) |

|   |   |        |         |          |          |
|---|---|--------|---------|----------|----------|
| Klijenti pridaju veliku pozornost reakciji banke na njihovu pritužbu. | 0 | 3 (6%) | 7 (14%) | 13 (26%) | 26 (53%) |
|---|---|--------|---------|----------|----------|

Izvor: istraživanje autora

Tablica 13 prikazuje odgovore ispitanika za tvrdnje vezane uz rješavanje problema i pritužbi klijenata i njihov utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Kod ove skupine tvrdnji imamo sličnu situaciju kao i kod skupine tvrdnji o bazi podataka banke, a to je da ispitanici nisu u potpunosti složni odgovorom. Kod prvih 3 tvrdnji dominiraju ocjene 3 (niti se slažem niti se ne slažem) i 4 (slažem se), sukladno tome se može zaključiti da ispitanici nisu u potpunosti zadovoljni time kako banke rješavaju njihove pritužbe i probleme. Međutim, u ovoj skupini se može izdvojiti posljednju tvrdnju „Klijenti pridaju veliku pozornost reakciji banke na njihovu pritužbu.“ koju su 26 ispitanika (53% ) ocijenila sa ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Shodno tome se može zaključiti da klijenti banke itekako primjećuju da li i kako banke reagiraju i rješavaju njihove probleme i pritužbe.

### **Fizičko okruženje**

Kako bi se utvrdila povezanost između fizičkog okruženja banke i njegove povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke ispitane su sljedeće tvrdnje:

1. Interijer banke je privlačan klijentu.
2. Čistoća banke pozitivno utječe na zadovoljstvo klijenata.
3. Prostorni raspored je privlačan klijentu.
4. Elektronički zasloni (npr. redomat) su u skladu s očekivanjima klijenata.
5. Osvjetljenje unutar banke je privlačno klijentima.

**Tablica 14. Sažetak odgovora skupine „fizičko okruženje“**

| <b>Tvrdnje</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b>        | <b>5</b>        |
|---|----------|----------|----------|-----------------|-----------------|
| Interijer banke je privlačan klijentu.                                    | 1 (2%)   | 4 (8%)   | 9 (18%)  | <b>21 (42%)</b> | 14 (28%)        |
| Čistoća banke pozitivno utječe na zadovoljstvo klijenata.                 | 1 (2%)   | 2 (4%)   | 8 (16%)  | <b>20 (40%)</b> | 18 (36%)        |
| Prostorni raspored je privlačan klijentu.                                 | 2 (4%)   | 2 (4%)   | 11 (22%) | <b>24 (48%)</b> | 10 (20%)        |
| Elektronički zasloni (npr. redomat) su u skladu s očekivanjima klijenata. | 1 (2%)   | 5 (10%)  | 9 (18%)  | 16 (32%)        | <b>18 (36%)</b> |
| Osvjetljenje unutar banke je privlačno klijentima.                        | 0        | 4 (8%)   | 9 (18%)  | <b>21 (41%)</b> | 15 (30%)        |

Izvor: istraživanje autora

Tablica 14 prikazuje odgovore ispitanika za tvrdnje vezane uz fizičko okruženje banke i njihov utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Kroz priloženu tablicu vidljivo je da je ispitanicima fizički izgled bitan i da pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo. Međutim isto tako se iz grafa može iščitati da fizički izgled nije svim ispitanicima ključan kako bi bili zadovoljni svojom bankom. Oko 8 do 11 ispitanika (16% do 22%) je svaku tvrdnju ocijenilo sa ocjenom 3 (niti se slažem niti se ne slažem).

### **Interakcija na društvenim mrežama**

Kako bi se utvrdila povezanost između interakcije na društvenim mrežama i njegove povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke ispitane su sljedeće tvrdnje:

1. Slanje e-mailova od strane banke povećava zadovoljstvo klijenata.
2. Digitalni oglasi povećavaju zadovoljstvo klijenata banke.
3. Pružanjem online informacija čini temelj za zadovoljstvo klijenata.
4. Dostupnost web stranice banke daje konkurentsku prednost banci.

**Tablica 15. Sažetak odgovora skupine „interakcija na društvenim mrežama“**

| <b>Tvrdnje</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>        | <b>4</b>        | <b>5</b>        |
|---|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Slanje e-mailova od strane banke povećava zadovoljstvo klijenata.   | 3 (6%)   | 5 (10%)  | <b>16 (32%)</b> | 15 (30%)        | 10 (20%)        |
| Digitalni oglasi povećavaju zadovoljstvo klijenata banke.           | 4 (8%)   | 6 (12%)  | <b>19 (38%)</b> | 9 (18%)         | 11 (22%)        |
| Pružanjem online informacija čini temelj za zadovoljstvo klijenata. | 0        | 3 (6%)   | 9 (18%)         | <b>20 (40%)</b> | 17 (34%)        |
| Dostupnost web stranice banke daje konkurentsku prednost banci.     | 2 (4%)   | 1 (2%)   | 5 (10%)         | 12 (24%)        | <b>29 (59%)</b> |

Izvor: istraživanje autora

Tablica 15 prikazuje odgovore ispitanika za tvrdnje vezane uz interakcija na društvenim mrežama i njihov utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Na prvu tvrdnju vidljivo je da ispitanici nisu jednakog mišljenja, te je 16 ispitanika (32%) neodlučno u tome da li slanje e-maila od strane banke povećava njihovo zadovoljstvo, 15 ispitanika (30%) je tvrdnju ocijenilo sa ocjenom 4 (slažem se). Zanimljivo je da se čak 3 ispitanika (6%) nikako ne bi radovala e-mailom od strane svoje banke. Kod druge tvrdnje je čak 19 ispitanika (38%) neodlučno da li digitalni oglasi povećavaju njihovo zadovoljstvo, dok 11 ispitanika (22%) smatra da bi digitalni oglasi svakako povećali njihovo zadovoljstvo. Kroz rezultate na treću i četvrtu tvrdnju vidljivo je da gotovo većina ispitanika želi imati dostupne informacije online. 29 ispitanika (59%) smatra, da web stranica banke može povećati njenu konkurentsku prednost, dok se 2 ispitanika (4%) tom tvrdnjom u potpunosti ne slaže.

#### 1.4. Diskusija

Kroz sekundarno istraživanje došlo se do zaključka da sve varijable CRM-a na neki način imaju utjecaj na zadovoljstvo klijenta banke, međutim rezultati istraživanja isto tako pokazuju da ne utječe svaki aspekt CRM-a jednako na klijenta. Na povećanje zadovoljstva ispitanika ovog istraživanje najviše utječu kvaliteta usluge i ponašanje zaposlenika. Na tvrdnje iz skupine

„kvaliteta usluge“ i „ponašanje zaposlenika“ od 36 do 42 ispitanika (70% do 85%) je davalo najveću ocjenu, a tek 1 do 4 ispitanika (2% do 8%) se nije slagalo sa tvrdnjama iz tih skupina.

Od svih tvrdnji mogu se analizirati najbolja i najlošija ocjenjena tvrdnja. S tvrdnjom iz skupine ponašanje zaposlenika („Iskren odnos prema klijentima čini klijente sretnima“) se u potpunosti složio najveći broj ispitanika, čak 42 ispitanika (85%) je dalo najveću ocjenu 5 (u potpunosti se slažem). Kroz rezultat ove tvrdnje vidljivo je da i uz modernu tehnologiju, ljudski faktor igra bitnu ulogu na povećanje zadovoljstva, te da bi banke trebale ulagati u svoje zaposlenike. Nadalje se može istaknuti tvrdnja iz skupine baza podataka („Banka može dobiti sve informacije o klijentima kada je to potrebno“) koju je najviše ispitanika ocijenilo sa najlošijom ocjenom 1 (u potpunosti se ne slažem). Kroz rezultat ove tvrdnje vidljivo je, da je ispitanicima važna privatnost i nedostupnost svih informacija banci.

Uspoređujući rezultate istoimenim istraživanjem provedenim od Azzam (2014) može se uočiti da se došlo do istog konačnog zaključka, a to je da svi elementi CRM-a utječu na povećanje zadovoljstva klijenata banke. U istraživanju od Azzam (2014) najbitniji elementi CRM-a, koji utječu na povećanje zadovoljstva su rješavanje problema i pritužbi klijenata, kvaliteta usluge i ponašanje zaposlenika. Najlošije ocjenjena kategorija bila je interakcija na društvenim mrežama. U tablici 4 su prikazani elementi koji su najbolje ocjenjeni u oba istraživanja. Ocjena 1 predstavlja najlošiju varijablu, dok ocjena 5 najbolju.

**Tablica 16. Usporedba dva istraživanja**

| Elementi CRM-a                    | Istraživanje od Azzam (2014) | Vlastito istraživanje |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Kvaliteta usluge                  | 2                            | 2                     |
| Baza podataka                     | 5                            | 6                     |
| Rješavanje problema klijenata     | 1                            | 5                     |
| Ponašanje zaposlenika             | 3                            | 1                     |
| Fizičko okruženje                 | 4                            | 3                     |
| Interakcija na društvenim mrežama | 6                            | 4                     |

Izvor: izrada autora

Oba istraživanja su potvrdila važnost kvalitete usluge i ponašanja zaposlenika kao bitnog faktora u povećanju zadovoljstva klijenata banke. Do istog zaključka došlo se i u drugim istraživanjima među kojima se mogu istaknuti Zineldin (2005) te Puška, Šadić i Beganović (2016). Iako je između ta dva istraživanja prošlo više od 10 godina, rezultati su bili jednoglasni a to je da na zadovoljstvo klijenata banke najviše utječe kvaliteta usluge i ponašanje zaposlenika.

#### 1.5. Preporuke za menadžment

Kroz primarno i sekundarno istraživanje se pokazalo, da ljudski faktor (ponašanje zaposlenika banke) igra bitnu ulogu za klijenta banke. Kroz vlastito istraživanje vidljivo je da su ispitanici na sve tvrdnje vezane uz ponašanje zaposlenika, poput brzina i preciznost pružanja usluge te iskren i ljubazan odnos, davali najveći stupanj slaganja. Shodno tome bi banka trebala kontinuirano ulagati u svoje zaposlenike i motivirati ih u svakodnevnom radu te pružati im sva tehnička rješenja, koja bi zaposlenicima olakšala svakodnevni posao. Brojna istraživanja potvrđuju da zadovoljni zaposlenici povećavaju zadovoljstvo klijenata (Rucci, Kirn, i Quinn 1998; Haskett, Sasser i Shleisinger, 1997; Johnson Ryan i Schmit, 1994; Ryan Schmit i Johnson, 1996; Tornow i Wiley, 1991; Wiley i Brooks, 2000; Bernhardt, Donthu i Kennett, 2000, Koys, 2001 navedeno u Đokić, Pepur i Arnerić, 2015). Kroz istraživanje je isto tako vidljivo da banka treba kontinuirano pružati visoku kvalitetu usluge te se prilagođavati trendovima na tržištu. Iako se nalazimo u digitalnom dobu vidljivo je, da se bez ljudskog faktora ne može postići potpuno zadovoljstvo klijenata te da bi uz investicije u digitalizaciju poslovanja isto tako trebalo investirati u edukaciju zaposlenika.

Nadalje, rezultati vlastitog istraživanja upućuju na to da bi banke trebale kontinuirano razmatrati pritužbe svojih klijenata. 26 ispitanika (53%) pridaje veliku pozornost reakciji banke na njihove pritužbe. Kvalitetnom strategijom upravljanja odnosima s klijentima, banke mogu imati sveobuhvatan prikaz svojih klijenata i na efikasan način razmatrati njihove pritužbe.

Fizičko okruženje banke isto tako djeluje na zadovoljstvo klijenata banke. Od 20 do 24 ispitanika (40% do 48%) složilo se sa tvrdnjama da interijer, čistoća, prostorni raspored, elektronički zasloni i osvjetljenje ima privlačan utjecaj na klijenta banke. Shodno tome, banke

bi i u tom pogledu kontinuirano trebale voditi brigu o svom unutarnjem ali i vanjskom okruženju, kako bi privukle što više klijenata u svoje poslovnice.

Kroz vlastito istraživanje vidljivo je, da je ispitanicima bitno informacije dobiti i online putem digitalnih oglasa ili web stranice. 29 ispitanika (59%) smatra da je dostupnost web stranice konkurentska prednost banke. I u tom pogledu bi banke trebale biti u toku s vremenom i svoj digitalni nastup prilagođavati trendovima kako bi u svakom trenutku bili dostupni svojim klijentima.

Na zadovoljstvo klijenata banke utječu razni faktori od ponašanja zaposlenika do internetskog nastupa preko fizičkog okruženja. Kvalitetna strategija upravljanja odnosima s klijentima svakako može pomoći banci da kvalitetno sagleda svaki aspekt te se njemu posveti. Važno je da banka u središte svog poslovanja stavi klijenta i njegove potrebe, kako bi dugoročno profitirala od zajedničkog odnosa.



## 5. ZAKLJUČAK

Trenutno smo u dobu kada su gotovo sve informacije vezane uz proizvode ili usluge poduzeća neovisno o njihovoj industriji brzo i lako dostupne putem interneta i drugih kanala. Poduzeća su suočena sa velikom koncentracijom konkurencije, kako na inozemnom tako i na domaćem tržištu. Na takvim konkurentnim bankarskim tržištima, cilj svake banke je osnažiti svoju poziciju na tržištu te povećati svoju bazu klijenata. Nadalje, karakteristika današnjeg doba je i velika potrošačka moć. Kako bi banke postigle svoje ciljeve i dugoročnu profitabilnost moraju klijente staviti u središte svojeg poslovanja.

Kako bi banka postigla dugoročno kvalitetan odnos sa svojim klijentima, koristi napredne sustave za upravljanje odnosima s klijentima. Upravljanje odnosima s klijentima je od neprocjenjivog značaja kako za banku tako i za klijenta, jer omogućava individualni pristup klijentu što u konačnici dovodi do većeg zadovoljstva klijenta i povećanju njegove lojalnosti. Kako bi razmjena podataka o klijentu bila što efikasnija, banka mora uskladiti sve odjele unutar organizacije tako da prava informacija može biti dostupna tada kada ju zaposlenik treba. Kroz različite definicije upravljanja odnosima s klijentima vidljivo je, da je upravljanje odnosima s klijentima kompleksna poslovna strategija, koja zahtjeva višestruku integraciju procesa, ljudi i tehnologije. Analizom sekundarne literature zaključeno je da, se treba velika pozornost posvetiti pažljivoj implementaciji sustava za upravljanje odnosima s klijentima te da bitnu ulogu u tom procesu ima top menadžment i izobrazba samih zaposlenika.

Rezultati primarnog istraživanja potvrdili su da upravljanje odnosima s klijentima ima utjecaj na povećanje zadovoljstva klijenata banke. Kroz istraživanje se isto tako zaključilo da nema svaki aspekt upravljanja odnosima s klijentima jednak utjecaj na povećanje zadovoljstva klijenata. Najveći utjecaj na povećanje zadovoljstva, prema ovom istraživanju, imaju kvaliteta usluge i ponašanje zaposlenika, dok najmanji utjecaj imaju baza podataka i rješavanje problema s klijentima.

Pored dobre poslovne strategije i korištenja sofisticiranih tehnoloških rješenja poput upravljanja odnosima s klijentima, banka mora kontinuirano pratiti želje i potrebe svojih klijenata te ispitivati njihovo zadovoljstvo kako bi unaprijedila svoje poslovanje i u konačnici zauzela što veći udio na tržištu.

## LITERATURA

1. Amado, A., Cortez, P., Rita, P., Moro, S. (2018). Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 1-7. ScienceDirect. (dostupno 15.08.2019)
2. Azzam, Zakaria Ahmad M. (2014), The impact of customer relationship management on customer satisfaction in the banking industry—a case of Jordan. *European Journal of Business and Management* 6.32, pp. 99-112. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
3. Barjaktarović-Rakočević, S., Milošević, N., Cicvarić-Kostić, S. (2017), Value of CRM initiatives for banks: Is the skepticism justified? *Marketing*, 48(2), 107-114. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
4. Becker, J.U., Greve, G., Albers, S. (2009), The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *Intern. J. of Research in Marketing* 26, pp. 207–215. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
5. Irina, Bena (2010). Evaluating customer satisfaction in banking services. *Management*, 5(2), 143-150. <https://core.ac.uk/download/pdf/6221344.pdf>. (dostupno 15.08.2019)
6. Blery, E., Michalakopoulos, M. (2006). Customer relationship management: A case study of a Greek bank. *Journal of financial services marketing*, 11(2), 116-124. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
7. Boulding, W. et al. (2005), A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of marketing* 69.4, 155-166. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
8. Chen I., Popovich K. (2003), Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Issue: 5, pp.672-688. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
9. Chopra, A., Arora, U. (2013). An Analysis of the Gap Between Customers' Expectation and Perception Regarding Selected CRM Practices in Public and Private Sector Banks. *IUP Journal of Bank Management*, 12(4). Ebsco. (dostupno 15.08.2019)
10. Cvijović, J., Kostić-Stanković, M., i Reljić, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Industrija*, 45(3), 151-165. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)

11. Đokić, T., Pepur, M., i Arnerić, J. (2015), Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomika misao i praksa*, (1), 49-79. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)
12. Dukić, B., i Gale V. (2015), Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues* 28.2, 583-598. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)
13. Hassani, H., Huang, X., i Silva, E. (2018), Digitalisation and big data mining in banking. *Big Data and Cognitive Computing*, 2(3), 18. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
14. Hsin Chang, H. (2007). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Total quality management*, 18(5), 483-508. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
15. Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., i Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of economic Psychology*, 22(2), 217-245. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
16. Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Opinio doo, Zagreb.
17. Krasnikov, A., Jayachandran, S. i Kumar V. (2009), The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry. *Journal of marketing* 73.6, 61-76. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
18. Kos, A., Trstenjak, M., i Kralj, A. (2011), Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti? *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 48-54. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)
19. Kotarba, M. (2016), New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry. *Foundations of Management*, 8(1), 69-78. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
20. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.; *Osnove marketinga*. Četvrto Europsko izdanje. MATE, Zagreb, 2006
21. Kotler, P.; *Upravljanje marketingom; analiza, planiranje, primjena i kontrola*. 9 izdanje. MATE, Zagreb, 2001.

22. Kumar, V., Sunder, S. i Ramaseshan, B. (2011), Analyzing the Diffusion of Global Customer Relationship Management: A Cross-Regional Modeling Framework, *Journal of International Marketing*, 19 (1) p. 23-39. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
23. Iriqat, R. A., Abu Daqar, (2017). The Role of Customer Relationship Management on Enhancing the Customers' Satisfaction in the Banks in Palestine. *Modern Applied Science*, 11(12). Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
24. Leverin, A., Liljander V. (2006), Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?, *International journal of bank marketing* 24.4, 232-251. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
25. Lindgren, P. (2016). GDPR Regulation Impact on Different Business Models and Businesses. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(3), 241-254. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
26. Mandic, M. (2011), Important elements in customer relationship management, *International Journal of Management Cases*, Vol. 13, Issue 3, p 347-351. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
27. Marinković, V. (2015), ZNAČAJ PRIMENE CRM KONCEPTA U BANKARSKOM SEKTORU. *Bankarstvo Magazine*, (1). Ebsco. (dostupno 15.08.2019)
28. Marinković, M. V., i Filipović, M. J. Projekcija vrednosti potrošača u funkciji konkurentske pozicije preduzeća. *Acta facultatis medicae Naissensis*, 27(4). Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
29. Mathew J., McClure, C., Joseph, B. (1999), Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 Issue: 4, pp.182-193. Emerald insight.. (dostupno 15.08.2019)
30. Mithas, S., Krishnan, M. S., i Fornell, C. (2005), Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
31. Navijalić, M. (2014). *Informacijski sustavi za upravljanje odnosima s klijentima, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje.*
32. Nguyen, B., i Dilip S. M. (2012), A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal* 18.3, 400-419. Emerald insight. (dostupno 15.08.2019)
33. Olorunniwo, F., i Hsu, M. K. (2006). A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(2), 106-123. Emerald insight. (dostupno 15.08.2019)

34. Puška, A., Šadić, S., i Beganović, A. I. (2016), Utjecaj percipirane kvalitete na zadovoljstvo i lojalnost klijenata banaka. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 261-282. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)
35. Ravichandran, K., Mani, B. T., Kumar, S. A., i Prabhakaran, S. (2010). Influence of service quality on customer satisfaction application of servqual model. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 117. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
36. Renart, L.G., Cabré, C. (2008) Paths to continuous improvement of a CRM strategy, *Market-Tržište*, 20(1), str. 61-77. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)
37. Ryals, L., i Knox, S. (2001), Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European management journal*, 19(5), 534-542. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
38. Sadek, H., Youssef, A., Ghoneim, A., i Tantawy, P. (2012). Measuring the effect of customer relationship management (CRM) components on the non financial performance of commercial banks: Egypt case. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
39. Shaon, S. K. I., i Rahman, H. (2015). A theoretical review of CRM effects on customer satisfaction and loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23. ProQuest. (dostupno 15.08.2019)
40. Smajlović, E., i Umihanić, B. (2007). Primjena CRM-a u funkciji unapređenja kvaliteta bankarskih usluga. University of Tuzla, Faculty of Economics. Pridobljeno, 12. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
41. Starešinić, B. (2019). *Povezanost kvalitete mobilnog bankarstva i reputacije banaka*. Doktorski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
42. Tzeng, G. H., & Chang, H. F. (2011). Applying importance-performance analysis as a service quality measure in food service industry. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 106-115. Google scholar. (dostupno 15.08.2019)
43. Vučemilović, V. (2015). Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2015), 119-125. hrcak.srce.hr. (dostupno 15.08.2019)
44. Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM magazine*, 17(4), 329-344. Esmerald insight. (dostupno 15.08.2019)

#### **Internetske stranice:**

1. Salesforce, <https://www.salesforce.com/solutions/industries/financial-services/resources/banking-crm/#>, (preuzeto 10.08.2019)
2. Marketing Study Guide, <https://www.marketingstudyguide.com/about/>, (preuzeto 10.08.2019)
3. nibusinessinfo.co.uk, <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/potential-drawbacks-crm-systems>, (preuzeto 10.08.2019)
4. 6D Technologies, <http://6dtech.co.in/customer-relationship-manager-crm/>, (preuzeto 10.08.2019)
5. Qualtrics, <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-lifetime-value/>, (preuzeto 11.08.2019)

## POPIS SLIKA

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Slika 1. | Životni ciklus klijenata finansijskih institucija ..... | 6  |
| Slika 2. | CRM i njegova usmjerenost na potrošača .....            | 9  |
| Slika 3. | Poduzeća koja izrađuju CRM sustave.....                 | 10 |
| Slika 4. | Vrste CRM-a i njihov odnos.....                         | 14 |
| Slika 5. | Grafički prikaz procesa implementacije CRM-a. ....      | 16 |
| Slika 6. | Mreža važnost – performansa.....                        | 32 |

## POPIS TABLICA

|                    |   |           |
|--------------------|---|-----------|
| <b>Tablica 1.</b>  | <b>Različita gledišta CRM-a .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>Tablica 2.</b>  | <b>Razlika između masovnog bankarskog marketinga i bankarskog marketing odnosa.....</b> | <b>20</b> |
| <b>Tablica 3.</b>  | <b>Rudarenje podataka u bankama od 2013. godine .....</b>                               | <b>21</b> |
| <b>Tablica 4.</b>  | <b>Spol ispitanika .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Tablica 5.</b>  | <b>Dob ispitanika .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>Tablica 6.</b>  | <b>Razina završenog obrazovanja .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>Tablica 7.</b>  | <b>Bračni status.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Tablica 8.</b>  | <b>Sektor poslovanja.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Tablica 9.</b>  | <b>Godina poslovanja s bankom.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Tablica 10.</b> | <b>Sažetak odgovora skupine „kvaliteta usluge“ .....</b>                                | <b>40</b> |
| <b>Tablica 11.</b> | <b>Sažetak odgovora skupine „baza podataka“ .....</b>                                   | <b>41</b> |
| <b>Tablica 12.</b> | <b>Sažetak odgovora skupine „ponašanje zaposlenika“ .....</b>                           | <b>42</b> |
| <b>Tablica 13.</b> | <b>Sažetak odgovora skupine „rješavanje problema i pritužbi klijenata“ ..</b>           | <b>43</b> |
| <b>Tablica 14.</b> | <b>Sažetak odgovora skupine „fizičko okruženje“ .....</b>                               | <b>45</b> |
| <b>Tablica 15.</b> | <b>Sažetak odgovora skupine „interakcija na društvenim mrežama“ .....</b>               | <b>46</b> |
| <b>Tablica 16.</b> | <b>Usporedba dva istraživanja .....</b>   | <b>47</b> |



## PRILOG

### 1. Anketa

#### 2. Vaš spol:

- Muško
- Žensko

#### 3. Vaša dob:

- 20-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

#### 4. Vaša razina završenog obrazovanja?

- Srednja škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Doktorski studij

#### 5. Vaš bračni status:

- Samac
- U braku

#### 6. U kojem sektoru poslujete?

- Privatni sektor
- Državni sektor
- Vlastito poduzeće/obrt
- Ostalo

#### 7. Godina poslovanja s bankom

- 1-5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- preko 15 godina

#### 8. S kojom bankom poslujete?

---

**Ocijenite sljedeće tvrdnje ocjenom od 1 do 5 (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem)**

1. Brzo pružanje bankarskih usluga povećava zadovoljstvo klijenta.
2. Povjerljivo ophođenje s klijentom povećava zadovoljstvo klijenta.
3. Preciznost u pružanju bankarskih usluga predstavlja temelj za zadovoljstvo klijenata.
4. Unapređenje postojećih usluga je bitno za zadovoljstvo klijenata.
5. Širenjem bankarskih podružnica je važno za zadovoljstvo klijenata.
6. Dostupnost baze podataka o klijentima ključna je za djelotvornu marketinšku izvedbu.
7. Nadogradnja baze podataka o klijentima utječe na zadovoljstvo klijenata.
8. Banka može dobiti sve informacije o klijentima kada je to potrebno.
9. Za povećanje zadovoljstva klijenta, zaposlenici banke trebaju imati uvid u sve potrebne informacije o klijentu.
10. Iskren odnos prema klijentima čini klijente sretnima.
11. Biti od pomoći klijentima čini ih lojalnim banci.
12. Ljubazan odnos prema klijentima čini ih zadovoljnijima.
13. Visoko kvalificirani i iskusni djelatnici potrebni su za pružanje dobre bankarske usluge.
14. Banke učinkovito rješavaju probleme klijenata banke.
15. Banke kontinuirano razmatraju pritužbe klijenata.
16. Službenici banke izravno odgovaraju na probleme klijenata.
17. Klijenti pridaju veliku pozornost reakciji banke na njihovu pritužbu.
18. Interijer banke je privlačan klijentu.
19. Čistoća banke pozitivno utječe na zadovoljstvo klijenata.
20. Prostorni raspored je privlačan klijentu.
21. Elektronički zasloni (npr. redomat) su u skladu s očekivanjima klijenata.
22. Osvjetljenje unutar banke je privlačno klijentima.
23. Slanje e-mailova od strane banke povećava zadovoljstvo klijenata.
24. Digitalni oglasi povećavaju zadovoljstvo klijenata banke.
25. Pružanjem online informacija čini temelj za zadovoljstvo klijenata.
26. Dostupnost web stranice banke daje konkurentsku prednost banci.

# SILVIJA GUSTEC

Student Marketinga 



## KONTAKT INFORMACIJE

Telefon: 095 851 4048  
E-mail: silvija.gustec@gmail.com  
Adresa: Brijunska 1a, Zagreb  
● Status: Diplomski studij Marketing  
Zadnja godina



Datum rođenja: August 17, 1993

## OBRAZOVANJE

### 2017 - danas

Ekonomski fakultet Zagreb  
Diplomski studij Marketing

### 2012 - 2017

Ekonomski fakultet Zagreb  
Prediplomski studij poslovne ekonomije

## RADNO ISKUSTVO

### DECODE | Kolovoz 2019 - danas

Mobile app development company

#### Suradnik u razvoju poslovanja

- Komunikacija sa klijentima
- Ugovaranje i praćenje projekata
- Izrada UX/UI dizajna web aplikacije u Adobe XD-u



## POSTIGNUĆA, PREPORUKE, CERTIFIKATI

### Priznanje

06. Lipanj 2018, Adacta d.o.o. Zagreb  
Pobjednik projekta, diplomski studij  
CRM Microsoft Dynamics implementation into  
beauty salon

### Online certifikat

CSS & HTML Fundamentals course  
Za potrebe uređivanja newslettera  
SoloLearn, Listopad 2017

Njemački C2

Engleski C1

Francuski B2

Korejski A1

## MOTIVIRANA, PREDANA I PROAKTIVNA

### Značajan interes za područje

Digitalnog marketinga

- Google Analytics
- SEO