

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD
PRIMJENA CRM KONCEPATA U BANKARSKOM SEKTORU

Sarajevo, septembar 2024.

ELMA KERIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalstički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Elma Kerić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5593-73903 na programu Menadžment, smjer Menadžment i informacione tehnologije izjavljujem da sam završni rad na temu:

PRIMJENA CRM KONCEPATA U BANKARSKOM SEKTORU

pod mentorstvom prof. dr. Elvedina Grabovice izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 12. 09. 2024.

Student-ica

Elma Kerić

Potpis studenta-ice

SADRŽAJ

POPIS SLIKA	I
POPIS TABELA	I
SAŽETAK	II
ABSTRACT.....	II
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada	3
1.2. Istraživačka pitanja	3
1.3. Hipoteze.....	4
1.4. Ciljevi	4
1.5. Struktura rada.....	5
2. RAZVOJ KONCEPTA CRM-A I ZNAČAJ NJEGOVE PRIMJENE U BANKARSKOM SEKTORU	5
2.1. Koncept Customer Relationship Management(CRM).....	8
2.2. Upravljanje odnosima s kupcima i kvaliteta usluge.....	11
2.3. Odnos prema klijentima.....	14
2.4. Značaj primjene CRM koncepta u bankarskom sektoru	17
3. DOSADAŠNJA ISKUSTVA PRIMJENE CRM-A U BANKARSKOM SEKTORU I ZADOVOLJSTVO KORISNIKA.....	22
4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI CRM-A	31
5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA CRM-A NA ZADOVOLJSTVO KLIJENATA BANKARSKIH USLUGA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	34
5.1. Definisanje problema i ciljeva istraživanja	34
5.2. Metodologija istraživanja.....	35
5.3. Rezultati istraživanja.....	36
5.3.1. Analiza rezultata sekundarnog istraživanja	36
5.3.2. Analiza rezultata primarnog istraživanja	37
5.4. Diskusija	48

6. ZAKLJUČAK	51
REFERENCE.....	52

POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos između analitike, operativnog i organizacijskog CRM -a..... 21

Slika 2. Model istraživanja 34

POPIS TABELA

Tabela 1. Spol 37

Tabela 2. Starosna dob ispitanika 37

Tabela 3. Nivo završenog obrazovanja..... 38

Tabela 4. Bračni status 38

Tabela 5. Sektor poslovanja..... 39

Tabela 6. Godina poslovanja s bankom 39

Tabela 7. Klijenti banaka 40

Tabela 8. Kvaliteta usluge 41

Tabela 9. Fizičko okruženje 42

Tabela 10. Baza podataka 43

Tabela 11. Ponašanje zaposlenika 44

Tabela 12. Odnos banke prilikom rješavanja problema klijenta 45

Tabela 13. Interakcija na društvenim mrežama 46

Tabela 14. Usporedba istraživanja..... 49

SAŽETAK

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) je koncept za upravljanje interakcijama preduzeća s kupcima, klijentima i izgledima za prodaju koji može postići cilj financijskih institucija kao što je zadovoljstvo kupaca.

Općenito govoreći, sva poduzeća, a posebno financijske institucije, do određenog su stupnja pogođena onim što se događa na globalnom tržištu. Sada, ne samo da organizacije imaju za cilj zadovoljiti kupce, već to pokušavaju učiniti učinkovitije i djelotvornije od svojih suparnika na konkurentnom tržištu kako bi postigle svoje ciljeve. Najvažniji cilj organizacije je održavanje zadovoljstva kupaca i fokusiranje na pristup usmjeren na kupca u njihovim organizacijskim i marketinškim strategijama.

Važnost ovog završnog rada može se promatrati s dva glavna aspekta: a) Akademski aspekt; budući da ovaj rad predstavlja pokušaj dodavanja međunarodnih biblioteka važnim pitanjem koje može biti od koristi za daljnja proučavanja, npr. CRM. b) Praktični aspekt, budući da se tema CRM-a smatra jednom od temelja uspjeha mnogih financijskih institucija posebno i drugih institucija općenito. Za financijsku instituciju vrlo je važno provjeriti glavne elemente CRM-a koji mogu dovesti do zadovoljstva korisnika s kritičnom konkurencijom u ovoj industriji.

Ključne riječi: CRM, zadovoljstvo korisnika, banka, finansijski sektor.

ABSTRACT

Customer relationship management (CRM) is a concept for managing a company's interactions with customers, clients, and sales prospects that can achieve a financial institution's goal of customer satisfaction.

Generally speaking, all businesses, and especially financial institutions, are affected to some degree by what happens in the global market. Now, not only do organizations aim to satisfy customers, but they also try to do it more efficiently and effectively than their rivals in a competitive market to achieve their goals. The organization's most important goal is to maintain customer satisfaction and focus on a customer-centric approach in their organizational and marketing strategies.

The importance of this final work can be seen from two main aspects: a) Academic aspect; since this paper represents an attempt to add international libraries to an important issue that can be useful for further studies, eg CRM. b) Practical aspect, since the topic of CRM

is considered one of the foundations of the success of many financial institutions in particular and other institutions in general. It is very important for a financial institution to check the main elements of CRM that can lead to customer satisfaction with critical competition in this industry.

Keywords: CRM, user satisfaction, bank, financial sector.

1. UVOD

Brzo usvajanje i uvođenje digitalnih tehnologija dovelo je do velikih promjena u istraživanju tržišta. S napretkom u informacijskoj tehnologiji menadžeri traže nove načine istraživanja tržišta koji im zauzvrat pružaju znanje o njihovom trenutnom tržištu u smislu mogućnosti i problema. Promjene u tehnologiji omogućuju preduzećima da preispitaju svoje planove kako bi mogle dobiti više informacija o svojim kupcima i njihovim potrebama i zahtjevima. Prema Rohu i suradnicima (2005.), uz sve veću konkurenciju za marketinšku dominaciju, mnoge su preduzeća koristile sistem upravljanja odnosima s kupcima (CRM) za poboljšanu poslovnu inteligenciju, bolje donošenje odluka, poboljšane odnose s kupcima i dobru kvalitetu usluga i proizvoda. ponude. Buttle (2001.) navodi da je "CRM sistem alat za upravljanje poslovanjem koji se temelji na tehnologiji za razvoj i korištenje znanja kupaca za njegovanje, održavanje i jačanje profitabilnih odnosa s kupcima" (citirano u Foss *et al*, 2008.). (Gupta *et al*, 1999).

Danas se banke suočavaju s nekoliko izazova uključujući globalnu konkurenciju za depozite, zajmove i naknade za osiguranje, sve veće zahtjeve klijenata, smanjenje profitnih marži: i potrebu da drže korak s novim tehnologijama. Banke su shvatile važnost upravljanja odnosima s klijentima (CRM) i njegov potencijal da im pomogne da steknu nove klijente, zadrže postojeće i povećaju svoju životnu vrijednost. Banke su shvatile da je CRM jedino rješenje koje im pomaže da održe dugoročni odnos sa svojim klijentima. S druge strane, održavanje odnosa s klijentima također zahtijeva jaku koordinaciju između različitih odjela u banci, odnosno IT-a, prodaje, servisa, podrške i marketinga. CRM je nastao od samih početaka i temelji se na principima Relationship marketinga koji se smatra jednim od ključnih resornih područja modernog marketinga i onim koje je izazvalo velik istraživački interes tijekom nekoliko godina.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM - Customer Relationship Management) predstavlja relativno mlad koncept, koji u savremenoj tržišnoj privredi, paralelno sa razvojem informacionih tehnologija (uključujući i softver za kreiranje baza podataka), označava dvosmernu komunikaciju kompanije i potrošača kao prioritet poslovnih aktivnosti. CRM predstavlja neizostavan deo poslovnih aktivnosti svih finansijskih institucija. CRM se može definisati kao poslovna filozofija koja se odnosi na upravljanje odnosima sa kupcima i usmeravanje kompanije na zadržavanje i razvoj postojećih kupaca (Marinković, 2015).

Većina literature usredotočuje se na CRM jer je bankama važan. Učinkovit odnos s klijentima ključan je za uspjeh finansijske institucije. Očito je da banke otkrivaju značajne zarade kako bi poboljšale odnose s klijentima (Friday i Blessing, 2019.). Klijenti su sretni kada im banke brzo odgovore na upite, osiguraju brzo rješavanje njihovih pritužbi i stave na raspolaganje korisne online informacije. Ponekad osoblje banke i uprava daju sve od sebe kako bi povećali zadržavanje klijenata (Okonkwo i Ugwuonah, 2019.). marketinška sposobnost zaposlenika povećava stope zadržavanja kupaca i privlači više klijenata. Način na koji se osoblje ponaša utiče na to koliko su kupci zadovoljni. Kada se zaposlenici i uprava

odnose prema klijentima s osobnom pažnjom, izgledom, pristojnošću i suradnjom, razina zadovoljstva kupaca je visoka. Studija također otkriva dvije komponente načina na koji zaposlenici komuniciraju s kupcima, naime individualne karakteristike kao što su kvalitete osobnosti i marketinška sposobnost.

Drugo, profesionalne kvalitete, koje uključuju profesionalno ponašanje i sposobnost zadržavanja kupaca (Raza *et al.*, 2019). U današnje vrijeme globalizacije, banke se suočavaju s intenzivnim rivalstvom, što im otežava opstanak. Stoga se u literaturi mogu naći neki elementi koji pomažu u privlačenju klijenata i poboljšanju stopa zadržavanja kupaca. Ti elementi uključuju učinkovitu komunikaciju, marketinški know-how i međuljudske sposobnosti. Utvrđeno je da na odluke potrošača utječu odnosi koje osoblje ima s njima (Reddy i Cherukuri, 2019).

Budući da se uvelike oslanjaju na depozite, poslovne banke naglašavaju CRM. Uz dobro zadržavanje i zadovoljstvo klijenata, depoziti se povećavaju (Tuli, 2019.). U financijskim institucijama, gdje uspjeh poduzeća ovisi o zadržavanju i privlačenju kupaca, koncept upravljanja odnosima s klijentima posebno je privlačan. Misija u bankarskoj industriji je CRM. Međutim, primijećeno je da na izbor ulaganja klijenata utječu njihove interakcije s bankama. Stope zadržavanja klijenata rastu kao rezultat više kvalitete usluge, što koristi cjelokupnoj bankarskoj industriji. CRM je također temeljni element uslužnog sektora.

Povezivanje s klijentima i zadržavanje klijenata ključne su komponente bankarske industrije. Osim dobrog odnosa, klijenti od banaka zahtijevaju poboljšane i modernizirane usluge (Srivastava i sur., 2019.).

Tri elementa interakcije između CRM-a i bankarskog sektora - povjerenje, predanost i zadovoljstvo - navodno imaju povoljan učinak na ovaj odnos. Ipak, smatra se da trošak promjene ima lošu povezanost. U bankarskom sektoru razvila se nova ideja koja se zove lojalnost kupaca. Ova ideja prvenstveno se odnosi na to koliko je dobro izgrađen odnos između banke i klijenata. Banke pokazuju višestruku interakciju sa svojim klijentima (Qayyum i Sanaullah, 2019).

U vezi između CRM-a i banaka, marketinški odjel banke djeluje kao posrednik (Putra i Putri, 2019). Dodatno, lojalnost klijenta povoljno je povezana s uslugama koje mu se nude (YuSheng i Ibrahim, 2019.). Ipak, na odnos između bankarske industrije i njenih klijenata utiče nekoliko dodatnih aspekata. Police osiguranja, doživotni planovi, fiksni depoziti i redovni planovi prihoda sve su to usluge koje nude banke. Odjeli ljudskih resursa i marketinga također su ključni (Al-Qeed, ALsadi i Al-Azzam, 2017.). Osim toga, društveni mediji i web-mjesta za umrežavanje nude bankovne informacije koje povećavaju zadovoljstvo klijenata (Latif i Al-Mawahreh, 2020.). Banke u industrijaliziranim zemljama otkrile su da povećano zadržavanje klijenata u financijskim institucijama podiže burzovni indeks. Profitabilne banke jasno su vidjele rast vrijednosti dionica. S obzirom na to da financijski sektor značajno doprinosi BDP-u, ta je poveznica potaknula ukupni gospodarski rast (Golovkova, Eklof, Malova i Podkorytova, 2019.).

Filozofski kontekst CRM-a, uključujući odnose s javnošću, lojalnost korisnika, dugotrajnu vrijednost korisnika i zadržavanje korisnika, u načelu se ne odnosi na IT.

Teorija iza svih ovih ideja je da je unosnije održavati lojalnost kupaca nego stvarati nove. To znači da se trenutni produktivni odnos između potreba kupaca i ulaganja treba povremeno preispitivati. (Chen i Chen, 2003.). U kasnim 1990-ima, kako je došlo do buma interneta, sam CRM softver postao je vruća tema. Preduzeća su počele ubrzano ulagati u najnovije inovacije u ovoj tehnologiji. Ali sve te organizacije nisu znale što preduzeće očekuje od funkcionalne implementacije CRM-a. Kao rezultat toga, jedan posto svih CRM programa značajno je zakazalo. U zadnje vrijeme organizacije su postale sve nezadovoljnije raznim CRM sistemima zbog sistematskog pogoršanja standarda i neuspješnih implementacija (Becker *et al.*, 2009). Kotorov (2003) navodi da se usredotoči na postizanje prednosti CRM-a u smislu izvedbe CRM-a. Kao što je povećana vjerodostojnost, poboljšana produktivnost i financijska učinkovitost te prednosti CRM-a. CRM se fokusira na to u kojoj se mjeri ove prednosti mogu postići primjenom CRM-a od strane tvrtki koje implementiraju CRM (Amoako *et al.* 2012). Ovaj CRM ne treba promatrati samo kao sistem, već kao filozofiju za povećanje konkurentnosti preduzeća kroz promjene u kulturi usmjerenoj na kupca (Amoako *et al.*, 2012).

1.1. Predmet rada

Predmet rada je strategija za upravljanje odnosima s klijentima, njegova primjena u bankarskom sektoru i njegov utjecaj na zadovoljstvo klijenata banke.

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

Odabirom teme "Primjena CRM koncepta u bankarskom sektoru" prvenstveno su se nastojali definisati pojmovi upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstvo potrošača, te specifična primjena i koristi implementacije upravljanja odnosima s klijentima u bankarskom sektoru.

1.2. Istraživačka pitanja

U nastavku se postavljaju sljedeća istraživačka pitanja kojim će se voditi u ovom radu:

- Kakva je trenutna situacija u bosanskohercegovačkom bankarstvu u pogledu upravljanja odnosima s klijentima i kvaliteta usluge?

- Koliko je važno upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluge posebno poduzeća koja pružaju usluge u ovom slučaju bankarski sektor?
- Utiče li stupanj upravljanja odnosima s klijentima u bankama na kvalitetu usluga ovih institucija?
- Kako bankarske institucije mogu prilagoditi određene varijable kako bi poboljšale svoje upravljanje odnosima s kupcima i kvalitetu usluge?

1.3. Hipoteze

Postavljaju se sljedeće radne hipoteze koje će se u nastavku rada potvrditi ili negirati:

Glavna hipoteza:

H: Postoji statistički značajna veza između upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstvom klijenata u bankarskom sektoru u Bosni i Hercegovini.

Pomoćne hipoteze:

H1: Odnos prema klijentima pozitivno utiče na kvalitetu usluge.

H2: Učinkovitost bankarskih usluga pozitivno utiče na kvalitetu usluge.

H3: Znanje zaposlenika pozitivno utiče na kvalitetu usluge.

1.4. Ciljevi

Ciljevi ovog rada ogledaju se u sljedećem:

- Identifikovati i implementirati najprikladniju metodologiju istraživanja za rješavanje problema i istraživanja
- Razumjeti ključne aspekte CRM-a relevantne za prakse implementacije u bankarskom sektoru.
- Utvrditi stupanj utjecaja upravljanja odnosima s klijentima na kvalitetu usluga banaka
- Izvršiti sekundarnu studiju koja se odnosi na kupca tj. upravljanje odnosima, kvalitetu usluge i bankovnu podružnicu
- Istražiti važnost kupca na upravljanje odnosima i kvalitetom usluga u poslovnicama banke

- Provesti empirijsko istraživanje kako bi se istražio utjecaj odabranih varijabli na odnos s kupcima
- Dati preporuke o metodama kroz koje bankovne institucije mogu prilagoditi ove varijable kako bi poboljšale upravljanje odnosima sa klijentima i kvalitetom usluga u poslovnici banke.

1.5. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od šest međusobno ovisnih poglavlja gdje imamo:

- I. Uvod
- II. Razvoj koncepta CRM-a i značaj njegove primjene u bankarskom sektoru
- III. Dosadašnja iskustva primjene CRM-a u bankarskom sektoru i zadovoljstvo korisnika
- IV. Istraživanje utjecaja CRM-a na zadovoljstvo klijenata bankarskih usluga u Bosni i Hercegovini
 - a. Definisane probleme i ciljeva istraživanja
 - b. Metodologija istraživanja
 - c. Rezultati istraživanja
 - i. Analiza rezultata sekundarnog istraživanja
 - ii. Analiza rezultata primarnog istraživanja
 - d. Diskusija
- V. Preporuke za menadžment
- VI. Zaključak

2. RAZVOJ KONCEPTA CRM-A I ZNAČAJ NJEGOVE PRIMJENE U BANKARSKOM SEKTORU

Bankarstvo suočava se sa sve većim pritiskom s raznih strana, uključujući povećanu konkurenciju, rastuće zahtjeve klijenata i zaposlenike koji traže bolje radno mjesto. Do 2025. čak 40% ukupnih prihoda banaka moglo bi biti u opasnosti zbog nove digitalne konkurencije.

Kvalitet usluga u bankarstvu se često poistovjećuje sa luksuzom. Klijenti imaju različita očekivanja u velikim i malim bankama. Njihova očekivanja su različita u tradicionalnoj banci i virtualnoj banci. Shodno tome, kvalitet u bankarstvu podrazumijeva, prevashodno, ispunjenje zahtjeva i očekivanja klijenata. Bankarske usluge podrazumijevaju mnoštvo različitih usluga i složenost odvijanja poslovnih procesa u prostorima nastajanja.

Prema autoru Vujanović(2011) bankarsku uslugu karakteriše:

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

Autor Vujanović(2011) smatra da usluga mora biti kvalitetna tako da dugo ostane zapisana u memoriji korisnika. Klijent mora biti zadovoljan i glavnom i sporednom uslugom, ali i svim onim što prezentuje uslugu (ponašanje osoblja, ljubaznost, usmjerenost ka klijentu, ureenje prostora banke, itd.): Korisnost usluga se vidi u svim fazama nastajanja i izvršenja usluga. Najbolju uslugu može obezvrijediti neki detalj (čekanje na šalteru, nedostatak parking, neljubaznost osoblja i sl.). Kod klijenta se “stvara” zadovoljstvo samo ukoliko su zadovoljni svi sudionici u procesu pružanja bankarskih usluga. Većina bankarskih usluga se stvara neposredno, tako da se njihov kvalitet može provjeriti nakon izvršenja. Međutim, postoje nematerijalne bankarske usluge (npr.konsultantske, savjetodavne i sl.), koje naknadno podliježu subjektivnim procjenama klijenata. Zbog toga se prilikom postavljanja ciljeva i politike kvaliteta moraju uobziriti zahtjevi klijenata i specifičnosti pružanja usluga.

Svako davanje usluga zahtijeva komuniciranje sa klijentima. Zadovoljstvo klijenata može se postii samo ukoliko postoji potpuna saradnja i komunikacije između zaposlenih, raspoloživih resursa i strukture-kvaliteta organizacije. Naglasak se uvijek stavlja na kadrove, jer ponašanje i učinak pojedinaca direktno utiče na kvalitet usluge i profitabilnost banke. Kvalitet bankarskih usluga zahtijeva od zaposlenih da ozbiljnije pristupe svom poslu i traže mogućnost njegovog poboljšanja. Za poboljšanje kvaliteta presudan je timski rad i vođenje tima, odnosno uspostavljanje odnosa između zaposlenih kako bi se zajedno radili kvalitetnije. Uloga vođe tima je da:

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

Osposobljavanje kadrova predstavlja važnu komponentu unapređenja kvaliteta usluga i doprinosa razvoju banke. Danas postoje brojni načini obuke, od jednodnevnih predavanja, do višednevnih i višemjernih seminara, simpozijuma, te kompletne obuke kadrova za primjenu elektronskog bankarstva. Proces obrazovanja kadrova u bankama se odvija na osnovu denisane poslovne politike, planova obrazovanja i razvoja kadrova. Učesnici svih oblika obrazovanja određuju se prema potrebama i zahtjevima radnih mjesta. Cilj

osposobljavanja kadrova je da se poveća produktivnost rada, postigne kvalitet usluga, te na toj osnovi stvori temelj za povećanje profita i zarada zaposlenih.

Kako bi držale korak s ovim promjenama, banke moraju upravljati bazom klijenata koja je sve digitalnija i više raznolika. Ostati u toku s najnovijim tehnologijama više nije dovoljno; banke moraju predvidjeti potrebe baze klijenata koja se brzo razvija.

Ovo naglašava važnost CRM-a u bankarskom sektoru. CRM za banke može premostiti jaz između klijenata i banaka, omogućujući financijskim predstavnicima da bolje razumiju profile svojih klijenata, ponude ciljne usluge i riješe sve probleme koje mogu imati. Ukratko, CRM može pomoći bankama da izgrade jače odnose s klijentima, što u konačnici potiče rast poslovanja.

Dok se tradicionalno banke oslanjaju na papirnatu evidenciju i ručne procese za upravljanje podacima o klijentima, CRM za banke može pojednostaviti te procese i podići poslovanje na višu razinu.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM - Customer Relationship Management) predstavlja relativno mlad koncept, koji u savremenoj tržišnoj privredi, paralelno sa razvojem informacionih tehnologija (uključujući i softver za kreiranje baza podataka), označava dvosmernu komunikaciju kompanije i potrošača kao prioritet poslovnih aktivnosti. CRM predstavlja neizostavan deo poslovnih aktivnosti svih finansijskih institucija. CRM se može definisati kao poslovna filozofija koja se odnosi na upravljanje odnosima sa kupcima i usmeravanje kompanije na zadržavanje i razvoj postojećih kupaca (Markinković, 2015).

Razvoj Customer Relationship Managementa (u daljnjem tekstu CRM), kao koncepta i specifičnog načina komunikacije rezultat je trendova koji su se dogodili tokom dvadesetog stoljeća.

Koncept CRM-a nastao je u razvijenim ekonomijama, prvenstveno u organizacijama kojima je prioritet zadržati postojeću bazu klijenata kao važan segment poslovanja, posebice u konkurentskom okruženju. CRM je filozofija, proces, koncept razvoja i upravljanja odnosima s korisnicima. S implementiranim CRM konceptom banke su u mogućnosti prepoznati i predvidjeti potrebe i želje klijenata.

Brze promjene u tehnologiji i promjene u svakodnevnom životu korisnika omogućile su uspješnu implementaciju CRM koncepta i novih oblika komunikacije. CRM koncept temelji se na marketinškoj strategiji koja integrira unutarnje procese, funkcije i vanjske mreže kako bi se stvorila vrijednost za kupce, kako bi se ostvario profit (Buttle 2009, 15). CRM koncept pomaže bankama da učinkovito koordiniraju napore kako bi pojedinačnom klijentu predstavili jedinstvenu poruku. Stoga je potrebno dostaviti jedinstvenu ponudu kupcu telefonom, poštom, osobnim kontaktom ili e-poštom; u skladu s načinom komunikacije koji je CRM je osmišljen kako bi pomogao preduzećima u upravljanju njihovim interakcijama s klijentima prikupljanjem podataka iz različitih kanala i njihovom

konsolidacijom u jednu platformu. Dajući bankama pogled od 360 stupnjeva na svoje klijente, CRM-ovi omogućuju bankama da bolje razumiju njihove potrebe i očekivanja i stvore personaliziranije iskustvo.

U prošlosti većina banaka nije shvaćala važnost CRM-a u bankarskom sektoru i koristila je zasebne sisteme za upravljanje podacima o klijentima, stvarajući silose informacija i otežava dobivanje cjelovitog pogleda na kupca. CRM-ovi razbijaju ove silose konsolidacijom podataka o klijentima u jednu platformu, dajući bankama potpunu sliku o putovanju korisnika i dopuštajući im da identificiraju bolne tačke i područja za poboljšanje (Karthikeyani, 2020).

CRM-ovi također omogućuju bankama da automatiziraju zadatke koji se ponavljaju, kao što je slanje izvoda računa ili naknadnih e-poruka nakon interakcije s korisnikom. To oslobađa osoblje da se usredotoči na složenije zadatke, kao što je davanje savjeta i smjernica klijentima. Pružanje prilagođenijeg i besprijekornog korisničkog iskustva s CRM-om ključno je na današnjem konkurentnom tržištu gdje korisnici imaju visoka očekivanja i brzo se prebacuju na drugog pružatelja usluga ako nisu zadovoljni.

Još jedan razlog zašto je važnost CRM-a u bankarskom sektoru doživjela veliki porast je taj što banke sada također koriste CRM u odjelu zajmova zbog svih analitičkih podataka i predviđanja koje sistem može pružiti kao pomoć pri procjeni rizika. Kupac odabrao.

2.1. Koncept Customer Relationship Management (CRM)

Baš kao i u drugim industrijama poput maloprodaje ili poslovanja, u bankarstvu CRM označava upravljanje odnosima s klijentima. Rješenje za upravljanje odnosima s klijentima u bankarstvu pomaže bankama da upravljaju klijentima i bolje razumiju njihove potrebe kako bi brzo pružile prava rješenja. Mnogo je specifičnih prednosti CRM-a u bankarstvu.

Upravljanje odnosima (CRM) smatra se jednom od najboljih marketinških strategija što uključuje održavanje i stvaranje odnosa s klijentom. (Berry i Parasuraman, 1991). Upravljanje odnosima (CRM) kao jedan od inovativnih tehnoloških alata i oblika podataka koji pomažu kako bi imali bolju povezanost s kupcima (Rogers 2005). Kao što je naznačio Liu. 2000., proširena kvaliteta za kupce, smatra se primarnim ciljem marketinga odnosa s kupcima.

Kao logičan rezultat pojave koncepta "Relationship Marketing" od 1920-ih godina, koncept "Customer Relationship Management" (CRM) je skrenut pozornost u kasnim devedesetima, osobito među academicima i particijama. Novi koncept usmjerio je pozornost prema različitim vitalnim aspektima, uključujući nužnost izravnog odnosa između kupaca i tržišta, važnost zadržavanja postojećeg kupca, kao i neizbježnost izgradnje dugoročnih odnosa s kupcima umjesto metode transakcije orijentirane na kupca u kako bi se povećala profitabilnost institucija, posebno u današnjem sve konkurentnijem gospodarstvu (Ismail i dr., 2007., str. 16; Jayachandran i dr., 2005.,). Stoga je organizacija svoju pozornost

usmjerila na CRM i obilno ulaganje u potrebnu infrastrukturu, s posebnim osvrtom na veliki napredak informacijske tehnologije (Ismail i sur., 2007; Jayachadran i sur. 2005,). Neki su stoga smatrali da bi se poboljšanje performansi moglo postići usmjeravanjem više pažnje na CRM (Malmi et. al, 2004.,). Sada se CRM smatra jednim od najvažnijih ciljeva u oko 60% projekata diljem svijeta. Veliki napredak u tehnologiji pomogao je u boljoj podjeli tržišnih teritorija, poboljšanju komunikacije s kupcima, pružanju okruženja bogatog informacijama kako bi se doprinijelo poboljšanju učinkovitih strategija za ophođenje s kupcima. Moguće je reći da bi CRM sistem i imali više buduće realizacije i razumijevanja od strane korisnika samo kada bi bili jednostavni za korištenje i provedbu. U modernoj studiji Sveučilišta De Paul o najboljim praksama prodajnog administratora, samo 50% tvrtki – čija je prodaja dosegla više od milijun dolara – priznalo je da prakticira CRM, a samo 55% tih tvrtki jasno je dalo do znanja da CRM programi uvelike su pomogli u uspostavljanju odnosa s kupcima. Dok je 81% tvrtki koje su ostvarile prodaju manju od 100 milijuna dolara usvojilo gotove CRM programe, priznalo je da su ti programi bili korisni; 75% reklo je da je to pomoglo uspostaviti kupcaodnosa (Hisham, Soliman,2011). Općenito govoreći, što je sistem lakši, to snažniji može pomoći u uspostavljanju odnosa s kupcima. Sukladno tome, budućnost CRM tehnologije signalizira bitna poboljšanja u CRM sistemima, koji bi mogli poboljšati elektronske i programe direktnog marketinga. Unaprijediti modele predviđanja koji mogu poboljšati sisteme planiranja resursa projekta i promijeniti okvir i organizacijsku kulturu. Posljedično, to će dovesti do boljeg upravljanja prodajnim timovima, poboljšati prodaju i povećati stopu prihoda od ulaganja uz pomoć korisnicima da razumiju prednosti koje bi time stekli. Zaključno, postizanje navedenog ovisilo je o sposobnosti pojednostavljenja sistema i davanja vremena korisnicima da nauče biti iskusni i vješti u CRM-u (Baran. 2008). Pisci su se razišli u formuliranju specifične definicije za CRM. Ovo odstupanje može se zahvaliti razlici u znanstvenoj pozadini ovih pisaca. Za početak, (Swift, 2000.) definisao je CRM kao metodu razumijevanja ponašanja kupca kroz intenzivnu komunikaciju s njim/njom kako bi se poboljšao učinak koji predstavlja privlačenje kupca, njegovo zadržavanje te povećanje njegove lojalnosti i profitabilnosti. . Može se primijetiti da definicija CRM-a smatra pukom komunikacijom s organizacijom do razumijevanja ponašanja korisnika. (Stone i Findlay, 2001.)

Prikupljanje i korištenje podataka ključan je aspekt bankarske industrije. Sistemi upravljanja odnosima s klijentima (CRM) mogu pomoći financijskim institucijama u optimizaciji njihovih procesa kreditiranja i poboljšanju iskustva korisnika. Dok čelnici industrije priznaju važnost CRM-a u bankarskom sektoru, još uvijek može postojati određeni stupanj nevoljkosti prema implementaciji. Imperativ je da banke budu u tijeku s tehnološkim napretkom kako bi ostale konkurentne na tržištu. Usvajanje CRM sistema može financijskim institucijama pružiti brojne pogodnosti.

Velnampy i Sivesan (2012.), pokazali su da je upravljanje odnosima s kupcima iznimno važno vrijedan uređaj u sadašnjem razdoblju, a cilj CRM-a je postići da korisnici i njihove potrebe budu tretirane na na takav način, koji će konačno povećati postojanost kupaca za preduzeće.

Prema autoru Marinković(2015) ističe se interaktivnost CRM-a, prema kojoj je CRM proces koji predstavlja optimalnu ravnotežu između investicija kompanije i zadovoljenja potreba potrošača, a koji sadrži:

- mjerenje svih ulaznih i izlaznih komponenti - od troškova marketinga, prodaje i servisa do profita i vrednosti kapitala;
- pribavljanje i konstantno ažuriranje informacija o potrebama kupaca, njihovom ponašanju i motivaciji tokom cjelokupnog trajanja „odnosa“ kompanija-korisnik;
- učenje kroz pozitivna i negativna iskustva sa korisnicima;
- integrisanje funkcija marketinga, prodaje i servisa, kako bi se ostvario zajednički cilj;
- implementaciju odgovarajućih sistema za pribavljanje i zajedničko korištenje informacija o kupcima, kao i mjerenje efikasnosti CRM podrške;
- stalno prilagođavanje balansa između funkcija marketinga, prodaje i servisa, u odnosu na promene potreba potrošača, sa ciljem da se maksimizira profit.

CRM je definisao kao organizaciju koja prikuplja mnoštvo informacija o korisniku iz različitih izvora i čuva ih kako bi podijelila teritorije, analizirala i ponovno ih upotrijebila. Ova definicija smatra CRM samo prikupljanjem i bilježenjem informacija o korisniku. (Fross i Stone, 2001.) definisali su CRM kao korištenje svojih sposobnosti preduzeća u području istraživačke metodologije, tehnologije e-trgovine u svrhu upravljanja odnosima s kupcima Ova definicija za CRM smatra ga sposobnošću korištenja tehnologije u domeni poslovanja s klijentima.

Načela CRM se ogledaju u slijedećem(Karthikeyani, 2020):

- Usmjerenost na kupca

Kupac je osoba ili grupa osoba koja prima proizvod ili uslugu - konačni rezultat procesa ili grupe procesa. Kupac je konačni arbitar kvalitete, vrijednosti i cijene proizvoda ili usluge. Zadovoljan kupac samo pripisuje vrijednost usluzi, naprotiv, nezadovoljnom korisniku proizvod ili usluga nema nikakvu vrijednost, čak i ako je dotična usluga ili proizvod osmišljen uz puno truda, energije i troškova nakon temeljitog planiranja.

- Vodstvo

Uvjeravanje, prosuđivanje i sposobnost donošenja odluka glavni su atributi kvalitetnog vodstva. Kada postoji mala šansa za dobivanje posla, ali klijent oklijeva ili je u škripcu, ili nije u poziciji ispravno odlučiti, to bi trebao pratiti voditelj odnosa strpljivim saslušanjem, blagim savjetovanjem i stajati po strani budućeg klijenta kako bi se razjasnile njegove sumnje i kako bi se osjećao sretnim shvaćajući da ide u pravom smjeru i da je vrlo u pravu u odabiru svojih zahtjeva.

- Procesni pristup

Proces transformira input u željeni output upotrebom resursa, energije i vremena. U proizvodnji rezultata može postojati jedan pojedinačni proces ili grupa međusobno povezanih procesa. U slučaju međusobno povezanih procesa, često izlaz iz jednog procesa izravno tvori ulaz u sljedeći. Za učinkovito funkcioniranje organizacije, ona mora identificirati i upravljati brojnim povezanim aktivnostima uz pomoć različitih procesa za postizanje svog cilja.

- Sistematski pristup

CRM označava upravljanje cijelim sistemom i nije ograničen samo na jedan ili druge podsisteme ili funkcionalne odjele. CRM se temelji na sistemnom pristupu upravljanju. Njegov primarni cilj je kontinuirano povećavati vrijednost za klijente dizajnanjem i poboljšanjem organizacijskih procesa i sistema na kontinuiranoj osnovi. Ispunjavanje svakog podsistema može imati vlastiti cilj, ali cilj i ciljevi svih podsistema moraju biti integrirani kako bi se postigao opći cilj.

- Uključivanje ljudi

Osnove CRM-a nose gene odnosa s klijentima kroz uključivanje ljudi, tj. radne snage koja je na raspolaganju organizaciji. . Uključivanje ljudi na svim razinama ključno je za uspjeh CRM programa. Menadžeri i osoblje banke moraju biti u poziciji da u potpunosti iskoriste koncept odnosa s klijentima.

- Obostano koristan odnos sa kupcima

Odnos s kupcem trebao bi se temeljiti na obostrano korisnom odnosu. Banka ne bi trebala svoju pozornost usmjeriti samo na stjecanje profita, već fokus treba usmjeriti na stvaranje bogatstva ili povećanje vrijednosti klijenata uz moto zarađivanja kroz uslugu. Troškovi vremena, truda, prepoznavanja individualnih potreba i ponude prilagođenog investicijskog rješenja su visoki. Zadržavanje kupaca i izgradnja dugotrajnog odnosa glavni su kriteriji prema ovom koncepta.

2.2. Upravljanje odnosima s kupcima i kvaliteta usluge

U bankarskoj industriji jedan od najvećih poslovnih izazova je razumijevanje zahtjeva klijenata i ispunjavanje očekivanja klijenata. Banke se ne bi trebale usredotočiti samo na pružanje vrijednih usluga klijentima, već i na održavanje dugog i dobrog odnosa sa svojim klijentima.

CRM u bankarskom sektoru omogućuje bankarskim organizacijama da izgrade poslovni okvir usmjeren na kupca kako bi razumjeli potrebe i zahtjeve korisnika i, što je još važnije, zadovoljili ih svojim bankovnim i financijskim uslugama.

Kao što pokazuju Chime i Tang (1998), prilagodba upravljanja odnosima s kupcima (CRM) je smatra se da ima nevjerojatan potencijal, kao instrument za usmjeravanje poslovanja i suočavanje s vježbama poslovanja. Zadovoljstvo potrošača smatra se posljedicom učinkovitog CRM-a. CRM se pretvorio u imperativ uređaja za bankarsku industriju, kako je zadovoljstvo potrošača postalo biti jedna od središnjih varijabli uspjeha.

Upravljanje odnosima s klijentima aktualizira se zajedno kako bi se smanjili troškovi i proširila izvedba i na taj način rezultira povećanom dobrobiti i većim zadovoljstvom potrošača. (Bhattacharya. 2011).

Važnost upravljanja odnosima s kupcima iznimno je porasla tokom posljednjih godina uglavnom zato što ne samo da osigurava konkurentsku prednost organizaciji razvijanjem dugoročnog odnosa s kupcima, već je također postalo nužan alat za opstanak/postojanje organizacije (Buttle, 2004).

U marketingu, Hafeez i Abbas (2017.) Kvaliteta usluge smatra se važnim faktorom koji pridonosi dobrobitima koje ostvaruju organizacije, a to je istaknuto iu literaturi (Izogo i Ogba, 2015.). Kvaliteta usluge smatra se procjenom korisnika i zadovoljstvom usluga koje dobivaju od svojih organizacija. Stoga se uspjeh bilo koje organizacije koja se bavi uslugama zapravo temelji na kvaliteti usluge i zadovoljstvu korisnika uslugama koje im se pružaju (Makanyeza, Makanyeza, Chikazhe i Chikazhe, 2017.). Kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika smatraju se dvama pojmovima koji se mogu koristiti jedan za drugi, a kvaliteta usluge osigurava zadovoljstvo ili nezadovoljstvo korisnika.

Beckford (2002) smatra da je upravljanje odnosima s klijentima važno za sva poduzeća, ali za uslužne firme postalo je još važnije. Kupci se više fokusiraju na elemente usluge i interakciju s pružateljem usluge jer u uslugama nema opipljivog proizvoda koji kupci mogu iskusiti. Prema Marxu, Van Rooyenu, Boschu i Reyndersu (1998), učinkovitost se odnosi na ispravno obavljanje zadataka i aktivnosti.

U bankarstvu su učinkovitost i kvaliteta vrlo važni, jer klijentima je na prvom mjestu kvaliteta usluga koje im banka pruža. Ova kvaliteta usluge ovisi o učinkovitosti usluga. Usvajanje novih tehnologija u pružanju usluga povećalo je učinkovitost i kvalitetu zaposlenika. Ovi su sistemi postavljeni na način da su brži, precizniji i bez grešaka (Santouridis, i Veraki, 2017.). Banke moraju održavati CRM prakse koje pružaju vrijednost izvan temeljnog proizvoda, a to uključuje i materijalne i nematerijalne elemente povezane s temeljnim proizvodima. Stoga interakcija s pružateljem usluge korisnicima pruža iskustvo. U bankarskoj industriji potrebno je razmotriti faktore upravljanja odnosima s klijentima koji utječu na kvalitetu bankarskih usluga (Beckford, 2002.).

Buttle (2004) navodi da se upravljanje odnosima s kupcima smatra temeljem poslovne strategije, koja uključuje unutarnje procese kao i svrhe uz vanjske mreže, prema pružanju kvalitetne usluge uz vrijednost ciljanim klijentima. Payne (2012) također ističe da je upravljanje upravljanjem odnosima s kupcima vrlo složen i kontinuiran proces te zahtijeva

odgovor od organizacija jer se vanjsko okruženje brzo mijenja. Stoga je imperativ da organizacije sagledaju CRM u široj i dugoročnoj perspektivi. Jham i Khan (2008) u svojoj studiji također ističu da je CRM vrlo inkluzivna strategija, kao i postupak koji je usredotočen na uspostavljanje i očuvanje, zajedno s jačanjem povezanosti s kupcima, kako bi se stvorila vrijednost i profit kao podrška preduzećima. To je široko rasprostranjen proces koji je koristan za povećanje kvalitete kroz održavanje dugotrajnog odnosa s kupcima.

Furness (2001.) u svojoj studiji navodi da mnoga poduzeća poput banaka, osiguravajućih društava i drugih pružatelja usluga shvaćaju važnost upravljanja odnosima s klijentima i njegov potencijal da im pomogne pridobiti nove klijente i maksimizirati njihovu životnu vrijednost. Dakle, CRM je politika privlačenja i zadržavanja organizacijski kupci. Upravljanje odnosima s klijentima u bankarskom sektoru uključuje razumijevanje promjenjivih potreba klijenata i razvoj usluga za zadovoljenje tih potreba izgradnjom dugoročnog odnosa s klijentima. Stavljajući naglasak na upravljanje odnosima s klijentima, bankarska industrija može zaštititi svoj tržišni udio, povećati kvalitetu svoje usluge i potaknuti rast.

Prema Bhattacharya (2011.), upravljanje odnosima s kupcima je način da se smanje troškovi i povećaju performanse i kvaliteta kompanije, što znači profitabilnost rezultat kroz lojalnost kupaca (Rahimi, i Kozak, 2017). Upravljanje odnosima s kupcima pomaže zaposlenicima da donesu tačne i brze odluke u radu s kupcima u različitim područjima i dodirnim točkama. To pomaže u rješavanju mnogih problema kupaca. Tako, zadovoljstvo i lojalnost kupaca postigla bi se uspješnom implementacijom CRM-a. Stoga bi organizacija trebala otkriti različite zahtjeve kupaca i prilagoditi svoje politike prema potrebama kupaca kako bi povećala konkurentnost i kvalitetu firme. Stoga se u povećanom dinamičnom i konkurentskom poslovnom okruženju organizacije moraju usredotočiti na nove poslovne stilove, politike i prakse, posebno povezane s kupaca. Još jedan vrijedan doprinos u ovom aspektu dali su Ang i Buttle (2006), koji su u svojoj studiji zaključili da praksa upravljanja snažno utiče na CRM, koji je zauzvrat izravno povezan sa zadržavanjem korisnika, zadovoljstvom i kvalitetom. Stoga je izvrsnost u pružanju usluga korisnicima snažno povezana s praksama upravljanja odnosima s kupcima.

Chase (2004.) je također istaknuo da je kvaliteta usluge povezana s prosudbom i mjerenjem korisnika o njihovom cjelokupnom iskustvu u vezi s okruženjem usluge u organizaciji. Uspjeh u pružanju visokokvalitetne usluge bit će moguć kada se zaposlenici budu pristojno ponašali prema kupcima, koncentrirano slušali pritužbe te učinkovito i brzo reagirali na rješavanje pritužbi korisnika, uz razinu znanja i informiranosti koju htjeti pružiti svojim kupcima. Kvaliteta usluge bit će poboljšana kada organizacija razumije sve ove faktore i implementira ih s obzirom na to da će ne samo zadovoljiti kupce, već će također razviti čvrst odnos s njihovim klijentima.

Peppers i Rogers (2004) tvrde da marketing odnosa nije samo zadovoljenje Boshoff i Tait (1996) također su istaknuli da kvaliteta usluge dovodi do povećane lojalnosti kupaca,

zadovoljstva, zadržavanja i dugoročnog odnosa s kupcima. To povećava profitabilnost, učinak, tržišne udjele i smanjuje stopu prometa kupaca kupci svojim znanjem i iskustvom doprinose kvaliteti usluge kupaca snižavanjem cijena proizvoda i usluga, ali je više vezan uz ponašanje zaposlenika i odnos prema kupcima. Kupci se osjećaju zadovoljnije kada zaposlenici prema njima pokazuju pozitivan stav, koji pomaže zaposlenicima da razumiju potrebe kupaca i odnose s njima (Flinchbaugh, Schwoerer i May, 2017.).

Mudie i Cottam (2010.) na sličan način također ističu da je kvaliteta usluge usko povezana s upravljanjem odnosima s kupcima. Nadalje tvrde da će poboljšanje kvalitete usluge putem boljeg procesa susreta s uslugom, procesa dizajna usluge, produktivnosti usluge i kulture preduzeća pomoći u zadržavanju korisnika.

Kennedy (2004) je u svojoj studiji također istaknuo odnos između CRM prakse i kvalitete usluge svake organizacije. Ističe da CRM pomaže u razumijevanju potreba klijenata što rezultira promjenama u procesu pružanja usluga prema potrebama korisnika. Nadalje tvrdi da je ključni cilj politika i planova CRM-a postizanje boljih rezultata zadovoljavanjem i zadržavanjem važnih i profitabilnih kupaca.

2.3. Odnos prema klijentima

Zaposlenici su sastavni dio svake organizacije. Savremeni odnos između zaposlenika i kupca složeniji je i ponekad se zaposlenici suočavaju s preprekama u ophođenju s kupcima (Johlke i Iyer, 2013.). To je uglavnom zbog stavova zaposlenika.

Mullins (2004) definiše stav kao uvjet sklonosti da se reagira ili djeluje na specifičan način i uključuje prosudbu o objektima, ljudima i pojedincu. U modernom poslovnom okruženju najveći izazov s kojim se organizacije suočavaju je imati zadovoljne kupce. Stoga bi organizacije trebale imati zaposlenike koji pokazuju međuljudske i komunikacijske vještine, a ne više tehničkih vještina. Razine zadovoljstva i lojalnosti kupaca imaju suprotan i negativan utjecaj na tvrtku zbog nedostatka ispravnog stava i ponašanja.

Hanley (2008) je također opisao stav i ponašanje kako se može predstaviti stvaranjem takvog okruženja u kojem se kupci osjećaju prijateljski i poštovano te dobivaju brz odgovor na svoje probleme, probleme i bilo koje drugo pitanje.

Peppers i Rogers (2004) tvrde da marketing odnosa nije samo zadovoljenje kupaca snižavanjem cijena proizvoda i usluga, ali je više vezan uz ponašanje zaposlenika i odnos prema kupcima. Kupci se osjećaju zadovoljnije kada zaposlenici prema njima pokazuju pozitivan stav. Prema istraživanju Hanleya i Leahyja (2008.) učinak pozitivnog stava i ponašanja zaposlenika mogao bi se izraziti povećanjem brzine reagiranja na kupca i osiguravanjem da su zaposlenici prijateljski raspoloženi i puni poštovanja prema kupcima. Ovaj pozitivan stav pomaže da klijenti budu zadovoljni i pomaže organizaciji da poveća kvalitetu svoje usluge. Coulter (2002.) u svojoj studiji također naglašava da će učinak organizacije biti poboljšan kada je odnos zaposlenika prema klijentima dobar i prijateljski

raspoložen. Literatura pruža dokaze o stavovima, ponašanju i ophođenju zaposlenika kupci svojim znanjem i iskustvom doprinose kvaliteti usluge kupaca snižavanjem cijena proizvoda i usluga, ali je više vezan uz ponašanje zaposlenika i odnos prema kupcima. Kupci se osjećaju zadovoljnije kada zaposlenici prema njima pokazuju pozitivan stav. koji pomaže zaposlenicima da razumiju potrebe kupaca i odnose s njima (Flinchbaugh, Schwoerer i May, 2017.).

Rust, *et al.* (1992.) također su istaknuli da je iskustvo i stav zaposlenika koji su u najbližoj vezi s kupcima za koje je vjerojatnije da će utjecati na to hoće li kupci biti zadovoljni ili ne. Druga studija koju je proveo Ovenden (1995.) pružila je dokaze da su stav i rješavanje pritužbi dva najučinkovitija CRM-a.

Nadalje je tvrdio da organizacije moraju biti svjesne koliko se dobro ili loše postupa s klijentima. Kupci se često žale, a kada se netko žali, može biti prekasno da se zadrži kupac. Nadalje je identificirao da je jedna važna komponenta u konceptu zadovoljstva upravljanje pritužbama, odnosno način na koji će zaposlenici postupati s njima i dati povratne informacije kupcima. Studija je utvrdila poticanje kupaca da se žale povećalo je njihovu razinu zadovoljstva, a to je bilo osobito u slučaju nezadovoljnih kupaca. Greenberg i Baron (2000) također navode da je odnos zaposlenika prema njihovom poslu vrlo povoljan za tvrtku, jer ako su zaposlenici zadovoljni svojim radom onda će se njihov učinak usluge povećati što utiče na kvalitetu usluge. Dakle, zadovoljni zaposlenici s pozitivnim stavom prema svom poslu i kupcima bi povećali CRM. Pakistanski administrativni pregled Little i Marandi (2003) u svojoj studiji ističu da se odnos između poduzeća i klijenta održava i uspostavlja na temelju učinkovitog i dobrog odgovora prema kupcima. Buttle (2004) kaže da su stav i dobar odgovor vrijedni za organizaciju jer oni stvaraju vrijednost za klijenta.

Jarvis, *et al.* (2004) stanje da se odnos s kupcima može uspostaviti samo ako zaposlenici prema kupcima odgovaraju na dobar i učinkovit način. Zaposlenici se trebaju odnositi prema kupcima na dobar način i pokazati im dobar i pozitivan stav koji pomaže da kupci budu zadovoljni.

Lu i Shang (2007) u svojoj su studiji tvrdili da je najučinkovitija CRM praksa koja utiče na kvalitetu usluge odgovor prema korisnicima. Kada organizacija sluša klijentove probleme, pritužbe i daje im zadovoljan odgovor na njihove probleme, može izgraditi zadovoljne i lojalne kupce za organizaciju. Mudie i Cottam (2010.) te Duncan i Morarity (1998.) su u svojim studijama sugerirali da kada organizacija sluša svoje klijente i daje im odgovarajući odgovor, pokazuje ta organizacija daje vrijednost kupcima i tada počinje CRM proces.

Opće je poznato da su banke koje su uspostavile najčvršće odnose s kupcima će imati najbolju priliku zadržati ih na duži rok, a preduvjet za to je pružiti im dodanu vrijednost prilagođenu njihovim potrebama. Potrebe kupaca mogu se zadovoljiti uz bolje razumijevanje demografskih podataka i obrazaca ponašanja kupaca (Estrella-Ramón, 2017).

Banke bi stoga trebale ulagati u temeljitiju prodiranje i analitiku postojeće baze klijenata. Sveobuhvatna baza podataka o kupcima omogućit će tvrtki da bolje razumije potrebe kupaca i pruži im odgovarajuće usluge. Podaci o potrebama i ponašanju klijenata omogućit će bankama da identificiraju svoje ključne i najprofitabilnije klijente, razviju odnose s potencijalnim klijentima i precizno izračunaju prihod koji ostvaruju pojedinačni klijenti te procijene mogućnosti budućih poslovnih aktivnosti prema tim klijentima (Zineldin, 2005.). Stoga se u kontekstu CRM-a baza podataka uglavnom koristi kao resurs za postizanje koristi iskorištavanjem obrazaca ponašanja kupaca (Cvijovic, *et al.*, 2014).

Kako bi se učinkovito prikupili svi potrebni podaci o klijentima, potrebno je najprije stvoriti takvo interno organizacijsko okruženje u kojem svi moraju biti posvećeni prikupljanju svih dostupnih podataka o kupcima, poštujući kriterije vjerodostojnosti i vrijednosti za analitiku i donošenje odluka (Brige, 2006).

Savremeni pogledi na CRM "potaknuli su ponovnu procjenu uloge korisničkih podataka unutar CRM okvira" (Saarijärvi, *et al.*, 2013). Međutim, ovaj pristup prikupljanja i korištenja podataka o klijentima danas se kritizira kao "konstrukt koji je snažno orijentiran na tvrtku" jer su se podaci o klijentima dugo vremena koristili samo da bi služili u svrhe banaka. Od uspostave CRM koncepta, podržanog komunikacijskom i informacijskom tehnologijom, banke su koristile dostupne podatke o klijentima kako bi pridobile nove klijente, zadržale postojeće i produbile odnose s klijentima. Podaci o kupcima služili su (i još uvijek služe) kao alat za razvoj prilagođene komunikacije i unakrsne prodaje. Unatoč stalnom razvoju CRM-a kao teorijskog i praktičnog koncepta, uloga podataka o korisnicima tijekom njegove evolucije ostala je nekako ograničena. Međutim, savremeni pogledi su to osporili tradicionalnom upotrebom podataka o klijentima, "preusmjeravanjem pozornosti na dijeljenje podataka s klijentima, a ne na njihovo korištenje samo u svrhe preduzeća" (Tang 2013.).

Osim korištenja podataka o klijentima, i dalje je potrebno da banke izvrše segmentaciju svoje baze klijenata i konstruiraju različite skupine klijenata na temelju korištenih kriterija. Suvremeni modeli segmentacije uglavnom se temelje na vrijednosti što pomaže bankama da olakšaju proces upravljanja klijentima. Na primjer, (Ekinci, *et al.*, 2014) preporučili su mjerenje potencijalne vrijednosti sadašnjih kupaca umjesto trenutne vrijednosti i provođenje segmentacije u skladu s tim kriterijem. Dodatno, Estrella-Ramón i sur. (2017.) predložili su model doživotne vrijednosti kupaca (CLV) za razvrstavanje pojedinačnih kupaca u skupine i razvoj prilagođenih proizvoda za svakog od njih. Primjena CLV kriterija u segmentaciji rezultira boljim odlukama vezanim uz kupce zbog primjene pristupa koji je više usmjeren na kupca, fokusiranja na klijente koji najviše obećavaju i učinkovitije raspodjele proračuna (Agaliotis i Hadzic, 2015.).

Postoje mnoge moguće tipologije grupa kupaca u bazama podataka, a jedna od njih je sljedeća (Dimitriadis, 2011.):

- “Partneri” - najstariji i najodnosniji kupci koji imaju najbliži i odnos s bankom. Oni s bankom surađuju najviše godina, imaju najširi portfelj proizvoda i najveću učestalost posjećivanja banke. Ovu skupinu čine lojalni klijenti koji imaju brojne koristi od postojećih odnosa s bankom te su uložili puno vremena i truda u takav odnos.
- „Indiferentni“ - najmlađi klijenti koji su manje skloni odnosima, s najmanjim portfeljem proizvoda i najkraćim razdobljem suradnje s bankom. Njihovo bankarsko iskustvo je vrlo nisko i ograničeno na potrebne transakcije, bez razmatranja osnivanja odnosa s bankom kao značajne i korisne te zbog toga nisu spremni prihvatiti nikakve troškove vezane uz to
- “Pragmatični” - klijenti srednjih godina i skloni vezama, koji nisu česti posjetitelji poslovnica i koji s bankom posluju nekoliko godina. Imaju potrebu za uspostavljanjem bliskih odnosa sa svojom bankom, ali su istovremeno osjetljivi na cijene. S druge strane, budući da su iskusni klijenti banke, oni mogu razumjeti što je potrebno za uspostavljanje takvih odnosa, pa potrebno vrijeme i trud za učenje bankovnih procedura smatraju minimalnim naporom koji su spremni uložiti.
- “Teški” - stariji klijenti s manjom učestalošću posjeta poslovnicama banke i značajno manjom sklonošću odnosima. Oni su jako zahtjevni u odnosima, no nesprenni su prihvatiti nikakve troškove te su samim time bankama najteža skupina klijenata.

2.4. Značaj primjene CRM koncepta u bankarskom sektoru

Prve organizacije koje su usvojile koncept CRM-a bile su banke. I prije usvajanja CRM koncepta banke su nastojale razviti kvalitetan odnos s klijentom. CRM pristup nudi mogućnost izgradnje cjelovitog koncepta s naglaskom na kupce. CRM strategija pruža prednosti koje banka koristi u komunikaciji s ciljnom skupinom, što rezultira proizvodima i uslugama boljeg učinka koji mogu zadovoljiti potrebe klijenata. CRM koncept uključuje modificirane stavove banke i korisnika kroz niz logičnih koraka. Kako bi stvorila okvir za CRM koncept, banka mora pratiti potrebe i ponašanja klijenata, ali i identificirati aktere koji su od velike važnosti za klijente u dugoročnim poslovnim odnosima. Ako banka svojim proizvodima i uslugama pruža dodanu vrijednost klijentu, to će ojačati konkurentske prednosti banke; tako da će druga banka imati poteškoća s kopiranjem ove sposobnosti (Kothandaraman i Wilson 2001.)

CRM koncept omogućuje bankama da se usredotoče na ukupni rast. Proizvodi i usluge mogu se prilagoditi novim potrebama tržišta usvajanjem novih informacijskih tehnologija. Također, kako banka posjeduje osjetljive podatke o klijentima, zbog zakonskih propisa banka mora balansirati između troškova koji nastaju zbog zaštite podataka i potrebe korištenja informacija.

Prilikom implementacije CRM koncepta banka mora razlikovati CRM koncept od tehničke implementacije. Osim tehnologije, CRM koncept uključuje promjenu poslovnih procesa, definisanje strategija, ciljeva te promjene u organizacijskoj strukturi i kulturi. Tehnologija

koja podržava CRM koncept daje informacije o profitabilnosti s različitih točaka (proizvodi, usluge, osoblje, tržišni segmenti); informacije o tržišnom udjelu i rastu (segmenti, banka u cjelini); i informacije za usporedbu učinka tržišnih segmenata. Također, CRM tehnologija omogućuje analizu marketinških odluka o različitim marketinškim strategijama, identifikaciju proizvoda i usluga koji su profitabilni, kao i proizvoda i usluga koji to nisu. Zaposlenici koji su u izravnom kontaktu s kupcima (Poslovnice i Call Center) korištenjem CRM tehnologije imaju pristup informacijama o svojim potencijalnim kupcima (ime, adresa, koje proizvode i usluge koriste, hobiji, zanimanje, interesi) te izvješćima o vlastitim postignućima rezultate. CRM tehnologija je samo osnova za novi proces i služi kao alat koji može pomoći banci da postane banka orijentirana na klijenta.

CRM koncept treba definisati na vrhu organizacije, ali isto tako mora biti usklađen na nižim razinama u organizaciji. Kreiranje i implementacija CRM koncepta podrazumijeva uključenost svih zaposlenika banke uz korištenje suvremenih informacijskih tehnologija za bolju komunikaciju s klijentima.

Banke koje nisu zainteresirane za klijente i njihove potrebe vjerojatno će ih dugoročno izgubiti.

Stoga bi briga o klijentima trebala biti jedan od glavnih ciljeva banke. CRM koncept omogućuje bankama da se usredotoče na ukupni rast. Proizvodi i usluge mogu se prilagoditi novim potrebama tržišta usvajanjem novih informacijskih tehnologija. Također, kako banka posjeduje osjetljive podatke o klijentima, zbog zakonskih propisa banka mora balansirati između troškova koji nastaju zbog zaštite podataka i potrebe korištenja informacija.

Potrebno je stalno ulagati napor koji će klijentu pružiti osjećaj da ima posebno mjesto u banci. Banka mora stalno provoditi edukaciju zaposlenika kako bi razvila pozitivan stav prema klijentima. Banka mora razvijati dugoročno i sistemno upravljanje procesima, uz izgradnju odnosa sa zaposlenicima kako bi se uspostavila dobra komunikacija između zaposlenika te između zaposlenika i klijenata.

Prednosti proizvoda poduzeća u vidu oblika, vremena, mjesta i imovine koji će zadovoljiti zahtjeve klijenata kroz robu i usluge. Formiranje i marketing roba i usluga koje zadovoljavaju zahtjeve kupaca osnova je stvaranja koristi. (Altitas, 2000:). Hoće li kupac biti zadovoljan ili ne ovisi o tome uspoređuje li ono što mu se nudi sa svojim očekivanjima. Ako ono što se nudi odgovara očekivanjima, kupac je zadovoljan. Ako je ponuđeno iznad očekivanja, kupac je vrlo zadovoljan i zadovoljan.

Posljednjih godina, u područjima kao što je bankarstvo, u kojima postoji jaka konkurencija, zadovoljstvo klijenata dobilo je veliku važnost. Može biti vrlo lako dopustiti drugoj banci da uhvati nezadovoljnog klijenta. Kako bi podigli zadovoljstvo klijenata na najvišu razinu i zadržali klijente, banke trebaju pridavati važnost upravljanju odnosima s klijentima (CRM).

Kao i svaki drugi posao, banke se suočavaju s nekoliko izazova kada žele usvojiti CRM softver.

- Sigurnost podataka

Bankarska industrija vrlo je osjetljiva na sigurnost podataka i nastoji pružiti dodatnu razinu kontrole nad pristupom svojim zapisima. Osim osobnih podataka i evidencije računa svojih klijenata, cijeli bankarski sistem trebao bi biti dobro zaštićen od kibernetičkih napada i zlonamjernog softvera. Moderni pružatelji CRM platformi dobro su svjesni ovih problema i pružaju izvrsne sigurnosne mjere, od dopuštenja pristupa temeljenog na ulogama do šifriranih transakcija i sigurnosnih kopija podataka, kako bi osigurali visoku razinu informacijske sigurnosti.

- Integracija s postojećim tehnološkim paketom

Gotovo svaka financijska i bankarska organizacija ima naslijeđenu IT infrastrukturu i tehnološki skup u koji bi moglo biti komplicirano ometati se. Većina zastarjelog softvera nije napravljena da radi zajedno s modernim CRM sistemima. To znači da se svaka banka može suočiti s problemom integracije novih rješenja s postojećima bez gubitka podataka i kvarova sistema.

Dakle, kada bankarska industrija treba razmotriti usvajanje CRM-a? Odgovor je prilično jednostavan – što prije, jer nedostatak vidljivosti podataka koju pruža CRM može koštati organizaciju gubitka klijenata i dobiti. Štoviše, nedostatak informacija o kupcima ne dopušta vam da temeljito analizirate ponašanje svojih kupaca i pružite im kvalitetu usluga koju traže.

I klijenti i bankarske organizacije mogu imati koristi od korištenja CRM-a. Prvi dobivaju više personalizirane usluge visoke kvalitete, dok drugi dobivaju bolju kontrolu nad svojim poslovanjem i mogu isporučiti ovu vrstu usluge. Ovo su glavne prednosti koje bankarski sektor može dobiti korištenjem CRM sistema: (Duygu, 2012.; Alagoz, 2003. ;)

- Odabir pravih klijenata u banci na duge staze i pomaganje da odnosi budu učinkoviti,
- Način upravljanja bankom usmjeren na klijente,
- Stavljanje, uz tehnologiju, u prvi plan ljudskih odnosa temeljenih na sakupljanju i korištenju informacija institucionaliziranjem koncepata osobne prodaje,
- Preoblikovanje prodajnih i marketinških kampanja banke,
- Uspješan sistem upravljanja odnosima s klijentima, koji pruža trajnu prednost
- Povećanje ukupne produktivnosti banke.

Hoće li banke imati koristi od upravljanja odnosima s klijentima i postati uspješne ovisi o tome hoće li pomno pratiti tehnološki razvoj i ulagati u tu svrhu. Također, njihova sposobnost utvrđivanja pravih strategija za svrhe koje žele postići u upravljanju odnosima s klijentima važni su faktori koji povećavaju šanse za uspjeh banaka.

Postoje četiri važne faze praćenja strategije upravljanja odnosima s klijentima u bankama. Prema konceptualnom okviru koji je predložio Faed (2010.), upravljanje odnosima s kupcima pojačava odnose kupaca i konkurenata u poduzeću kako bi se povećao udio organizacije na tržištu integracijskom tehnologijom, procedurama i ljudima. Cilj CRM-a je zadržati kupce i povećati njihovo zadovoljstvo i lojalnost te profit organizacije. Zadovoljstvo i zadovoljstvo korisnika dva su glavna elementa uspješne implementacije CRM-a za zadržavanje lojalnosti korisnika tvrtki. Prvi korak je faza "planiranja, ciljanja". Potrebno je izraditi dokumentiranu strategiju koja navodi kako se žele usmjeravati odnosi s kupcima. Drugi korak, "dizajn", omogućuje izradu glavnih nacрта koji podržavaju strategiju banke. Dosta banaka ignorira ovaj korak, ali on je važan za koordinaciju, a time i uspjeh. Treći korak je "gradnja". U ovoj fazi počinju projekti za promjenu. Četvrti korak je "pokretanje i razvoj programa". Kada prvi projekti počnu davati plodove, ne treba misliti da je posao gotov. potrebno je uvesti promjenu u poduzeće, razviti djelatnost i strategiju učiniti izvjesnijom (Sendogdu, 2006). Tačno usmjereno upravljanje odnosima s kupcima ostvarit će se zahvaljujući ovim koracima. (Duygu, 2012.)

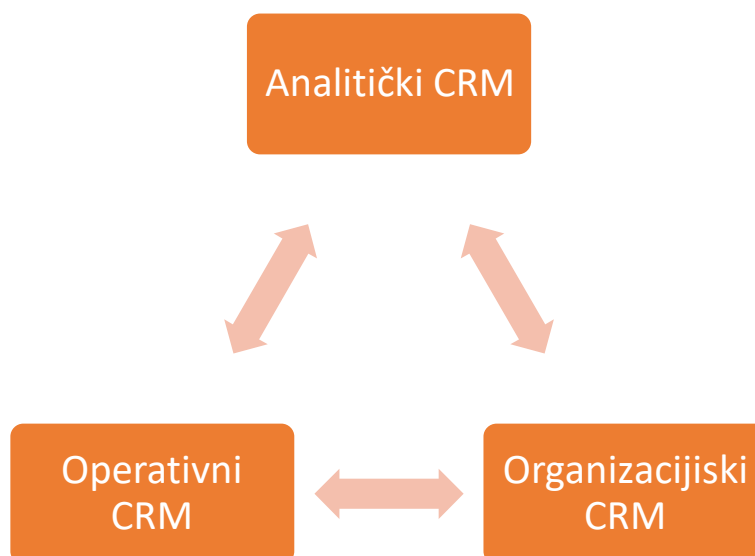
CRM koncept otvara nove mogućnosti privlačenja kupaca kroz unakrsnu prodaju proizvoda i usluga, kao prodaju dodatnih proizvoda i usluga unutar postojeće baze kupaca. Dobri dugoročni odnosi s kupcima stvaraju imunitet kupaca na konkurenciju. Simmons je u svom istraživanju potvrdio da ako banka svoje aktivnosti usmjeri na zadovoljenje potreba klijenata, udio klijenata koji napuštaju banku se smanjuje do 25%, a dugoročno se smanjuju troškovi stjecanja novih klijenata, također (Catalan-Matamoros 2012).

Iako CRM može pomoći bankarskim institucijama da učinkovito upravljaju svojim klijentima, mnoge banke ne uspijevaju uklopiti taj koncept u prevladavajuću radnu kulturu. No velika učestalost neuspjeha CRM-a ima vrlo malo veze sa samim konceptom CRM-a. Obično se radi o slučaju da banke ne obraćaju pozornost na podatke o klijentima koje već imaju. Mnoge banke podcjenjuju veličinu CRMa. Skloni su je tretirati kao bilo koju drugu aplikacijsku tehnologiju, ne shvaćajući da je CRM, ako se pravilno izvede, strateška inicijativa koja dotiče sva područja organizacije.

Usvajanje CRM koncepta u bankarskom sektoru zahtijeva zajednički rad na tri područja: operativnom, analitičkom i organizacijskom (Payne 2005).

Upravljanje odnosima s klijentima je specifičan proces upravljanja koji mora biti usklađen na svim razinama u banci.

Slika 1. Odnos između analitike, operativnog i organizacijskog CRM -a



Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Analitički CRM se provodi prikupljanjem, obradom i sistematizacijom podataka u svrhu dobivanja informacija relevantnih za upravljanje odnosima s kupcima. Kako bi se optimizirali procesi u bankama i zadovoljile potrebe klijenata neophodna je integracija analitičkog, operativnog i organizacijskog CRM-a. Banke u Europi, Aziji i Sjevernoj Americi razvile su moderan pristup klijentima kroz postojanje operativnog, analitičkog i organizacijskog CRM-a. Banke u balkanskoj regiji također slijede njihov pristup. Unatoč brojnim prednostima koje CRM koncept pruža, mali broj banaka u BiH implementirao je CRM koncept, dok većina banaka još nije u procesu implementacije. CRM strategije, organizacijske strukture i kulture, zaposlenici i top menadžment, komunikacijski kanali kao i informacijska tehnologija mogu pozitivno i negativno utjecati na prihvaćanje i uspjeh CRM koncepta. Između navedenih faktora postoji uzročno-posljedična veza, budući da su uspostava pravilne CRM strategije, njezino prihvaćanje u organizaciji i od strane zaposlenika, odabir prave CRM tehnologije i njezina integracija s kanalima komunikacije ključni faktori uspješnog CRM koncepta.

Organizacijski CRM zahtijeva suradnju između marketinških funkcija i infrastrukture kako bi se optimizirale aktivnosti usmjerene na klijente, kako bi se stvorila vrijednost za banku i klijenta korištenjem više kanala komunikacije. Ovaj CRM je odgovoran za uspostavljanje interakcije s korisnikom kroz odgovarajući kanal komunikacije. Prvi korak u procesu razvoja CRM koncepta je jasno definisanje poslovanja, kao i ciljeva i razloga zašto banka obavlja svoje aktivnosti. Banka treba analizirati karakteristike poslovnog okruženja i razvoja medija i distribucije.

CRM strategija temelji se na strategiji kupaca, strategiji interakcije s kupcima, strategiji marke i strategiji stvaranja vrijednosti (Lindgreen *et al.* 2006). Prije implementacije CRM koncepta, banka treba uspostaviti strategiju za korisnike koja definiše način privlačenja

novih klijenata i održavanja odnosa s postojećim klijentima. Strategija kupca uključuje grupiranje kupaca prema različitim osnovama (spol, dob, zanimanje, bračni status, potrebe, kupovne navike itd.). Na temelju analize karakteristika i ponašanja klijenata, banka je kroz strategiju odnosa s klijentima definisala načine (kanale komunikacije) i učestalost interakcije s klijentima.

Interakcija s kupcima ovisi o strategiji marke. Banka bi trebala definisati strategiju brenda kao ono što želi biti i kako djelovati da postigne taj identitet (Lindgreen *et al.* 2006)

Na temelju definisanih načina održavanja odnosa s postojećim i načina stjecanja novih klijenata, kao i definisanih kanala komunikacijska i brend strategija Banka je spremna definisati vrijednosti pokazatelja koje CRM koncept stvara za klijente i banku kroz strategiju stvaranja vrijednosti. Dobro definisana strategija stvaranja vrijednosti nudi vrhunsku vrijednost pojedinačnim kupcima i istovremeno maksimizira profitabilnost svakog odnosa (Lindgreen *et al.* 2006).

Ovdje su neke od ključnih prednosti implementacije namjenskog bankarskog CRM rješenja.

1. Kompletan pogled od 360 stupnjeva na svakog kupca

Sveobuhvatan pregled svakog klijenta može se dobiti putem bankarskog CRM-a. To se postiže integracijom CRM-a s različitim bankarskim softverskim aplikacijama, stvarajući jedinstveni siste, koji nudi jedinstveni pregled svih računa klijenata.

Sve unaprijed određene radnje koje klijenti poduzmu, kao što je korištenje bankomata ili raspitivanje o određenom kreditu, mogu se zabilježiti u CRM-u. To omogućuje preduzećima da steknu dublji uvid u navike i osobne preferencije kupaca, što im omogućuje da lakše usklade financijske proizvode sa svojim ciljevima.

2. Personaliziranje putovanja korisnika

S obzirom na obilje dostupnih privatnih banaka, klijenti često koriste više banaka kako bi zadovoljili svoje različite financijske potrebe, umjesto da se oslanjaju na jednu banku. Da bi se istaknuli od konkurencije, ključno je pružiti personalizirano korisničko iskustvo.

Bankarski CRM uklanja nedostatke u putovanju korisnika i omogućuje bankama da ponude pomoć od trenutka kada korisnik otvori račun do obavljanja transakcija, podnošenja zahtjeva za zajmove i nadalje. To pomaže bankama da cijene poslovanje svojih klijenata i da na vrijeme i učinkovito zadovolje njihove financijske potrebe. Osim toga, redovno praćenje klijenata pokazuje da je banci stalo do njihovog odnosa.

3. Bolja segmentacija kupaca

Banke bi trebale težiti poslovnom modelu usmjerenom na klijente koji je prilagođen njihovim potrebama. Bankarski CRM pomaže kategorizirati klijente na temelju različitih faktora kao što su spol, demografija, dob, prihod, kreditni rejting i drugo. Također olakšava segmentaciju na temelju preferencija ulaganja, veličine ulaganja i dužine odnosa s klijentom.

Ova klasifikacija služi kao poseban parametar za izgradnju personaliziranog pristupa. Na taj način značajno pomažete bankama u dopiranju do klijenata i njegovanju poslovnih odnosa.

4. Poticaj prodaje kredita

Korištenjem odgovarajućeg bankarskog CRM-a, banke mogu pružiti bankovno iskustvo usmjereno na digitalno poslovanje koje klijenti očekuju. CRM pomaže prodajnim rukovoditeljima da razumiju namjeru kupca, vrstu zajma koji mu treba, prethodne angažmane s klijentom radi procjene obrazaca ponašanja i druge takve uvide za stratešku prodaju. Bankarski CRM također može pomoći u kontekstu višekanalnog angažmana klijenata, upravljanja prilikama, izvješća, upravljanja potencijalnim klijentima i više.

5. Poboljšajte prodajne i marketinške rezultate

Podaci dostupni putem CRM alata mogu se integrirati u izvješća koja pružaju temeljito i strateško razumijevanje kupaca. Bankari mogu bez napora identificirati obrasce, promotivne kampanje i područja poboljšanja kako bi razvili nove strategije i prilagodili buduće marketinške inicijative.

Banke mogu iskoristiti informacije u svojim profilima klijenata kako bi otkrile potencijalne izgleda za unakrsnu prodaju i povećanje prodaje.

Na primjer, kada klijent uplati depozit u banci, blagajnik može pristupiti njegovom kompletnom profilu i obavijestiti ga o novim proizvodima za koje bi mogao ispunjavati uvjete ili za koje bi mogao biti zainteresiran, kao što su kreditne kartice ili ekskluzivni zajmovi.

6. Veća lojalnost kupaca

Uz postavljeno Banking CRM rješenje, bankarski agenti imaju pristup potpunoj povijesti interakcija i aktivnosti klijenta. To im omogućuje da pomognu kupcu, rješavajući sve probleme i transformirajući izazove brzo i učinkovito u prilike za izgradnju lojalnosti i zadovoljstva.

Kako biste zadržali angažman potencijalnih kupaca, ključno je održavati dosljednu komunikaciju. Bankarski CRM omogućuje stvaranje personaliziranih putovanja korisnika i pokretanje automatske e-pošte na temelju određenih radnji. Također se mogu izraditi dinamički predlošci za slanje ponuda prilagođenih aktivnosti web stranice korisnika.

Dodatno, mogu se postaviti trenutna upozorenja za obavještanje odgovarajućeg člana tima kada potencijalni kupac izvrši radnju pogodnu za prodaju. Na primjer, ako potencijalni klijent počne ispunjavati zahtjev za zajam, ali ga ne dovrši, može se poslati automatizirana e-pošta ili se može obavijestiti prodavača da nastavi ručno.

7. Pojednostavljenje postupka preuzimanja rizika

Tradicionalne metode procesa odobravanja zajma uključuju ručnu provjeru pozadine putem telefonskog poziva, što može biti dugotrajno i podložno pogreškama. Robusni bankarski CRM pojednostavljuje cijeli proces, olakšavajući bankama i njihovim timovima za telefonske pozive uvid u prethodne interakcije sa zajmoprimcem zajedno s njihovim financijskim portfeljem za bolje donošenje odluka.

Nadalje, važno je da banke procijene podobnost tražitelja kredita. Banke imaju vlastite kriterije, kao što su kreditna sposobnost, prihod, zaposlenje, itd. S CRM-om, provjera podobnosti potencijalnih zajmoprimaca može se automatizirati s knock-out pravilima, potencijalni klijenti se mogu učinkovito distribuirati menadžerima odnosa i još mnogo toga.

8. Bolja korisnička usluga s izvješćima i analitikom

Korištenje bankovnog CRM sistema stvarnom vremenu predstavnicima banaka olakšava bilježenje podataka o klijentima i znatno olakšava praćenje. Također mogu odrediti proizvode koji generiraju najviše prihoda na različitim lokacijama. To im pomaže pratiti što je uspješno, a što nije.

Na primjer, značajno povećanje isplata kredita u određenom području može ukazivati na pozitivan učinak, a oni mogu lako saznati zašto. Ako se smanji kupnja kreditnom karticom, mogu ponuditi one s više popusta.

Budući da je internetsko bankarstvo lako dostupno, bankari bi trebali moći proaktivno pružiti personalizirane usluge i iskustva svojim klijentima. Višekanalno iskustvo CRM sistema omogućuje učinkovito upravljanje interakcijama s korisnicima putem poziva, chata, e-pošte, društvenih medija i mobilnih aplikacija, čime se poboljšava korisnička usluga

9. Poboljšava saradnju među odjelima

CRM alat može bankaru pojednostaviti život centraliziranjem svih podataka na jednom mjestu. Pomaže u održavanju svih odjela banke na istoj stranici, eliminirajući potrebu da klijenti idu od odjela do odjela. Pravi CRM također može pružiti digitalno iskustvo koje odgovara očekivanjima klijenata u susretu licem u lice s njihovim bankarom.

CRM može pratiti podatke iz više odjela, što mu omogućuje pripremu budućih kupaca. Međuodjelskim kontaktima također se može glatko upravljati bez potrebe da svaki put započne novi razgovor.

10. Sprječava odljev kupaca

CRM alat pruža podatke u stvarnom vremenu koji bankama omogućuju donošenje informiranih odluka o svojim sljedećim koracima. Ključno je zapamtiti da učinkovite strategije povećavaju zadovoljstvo kupaca! Određivanjem prioriteta potrebama klijenata i brzim rješavanjem problema, banka se može razlikovati od svojih konkurenata.

Bankarski CRM može istaknuti dodirne tačke, negativne interakcije ili problematična područja kako bi se smanjio odljev korisnika. Praćenjem aktivnosti i statusa potencijalnog klijenta ti se problemi mogu rano riješiti kako bi se zadržao odnos s klijentom, a možda bi se i poboljšao.

3. DOSADAŠNJA ISKUSTVA PRIMJENE CRM-A U BANKARSKOM SEKTORU I ZADOVOLJSTVO KORISNIKA

Ulaganja banaka u tehnološki razvoj, te kontinuirano prilagođavanje inovativnim tehnologijama, smatraju se dvama glavnim faktorima za banke u ostvarivanju koristi od odnosa s klijentima.

Prema ovoj studiji, četiri su kritična elementa upravljanja odnosima s kupcima (CRM)

- Razvoj odnosa - Ispitivanje napredovanja odnosa na vrlo osnovnoj razini uključuje istraživanje struktura i stvaranje odnosa između klijenta i dobavljača (Ford, 1980). Prema Hakanssonu i Snehoti (1995.), sistem poboljšanja odnosa odnosi se na korespondenciju u kojoj je veza domaćin stvorena između dva društvena događaja. Najviši vitalni pokret za postizanje napretka odnosa poznat je kao promatranje odnosa administrativnog procesa, na primjer, administracija ili upravljanje prigovorima (Brown i Gulycz, 2002). Ovaj postupak odnosa uključuje sisteme, instrumente, rasporede i vježbe u kojima predmeti i administracija preneseni su klijentima (Christopher et al., 1991.). Ključno izvršenje pokazatelja, na primjer, stopa održavanja, procjena životnog vijeka klijenata i ispunjenje bi trebalo postavljati organizacija (Brown i Gulyez, 2002). Kao što pokazuju radovi Heleny (2008) i Lindgreen i dr. (2006.), razvoj odnosa može se ostvariti kroz odgovornost za uvjeravanje klijenata da se njihov doprinos smatra važnim.
- Upravljanje interakcijom - Kao što su pokazali Brown i Gulycz (2002.), ako je afilijacija voljna napraviti nemilosrdan odnos sa svojim klijentima, postoje nepogrešivi načini za rješavanje imati korespondencija s njima uključujući povezanost duž središta dodira i kanala raspršenja. Osnovni cilj je shvatiti kako i kada će kupci možda morati prihvatiti članstvo. Prakse udruživanja trebale bi se toliko promijeniti i riješiti bez otvorenih dodirnih centara. Touch centri povezuju se s profilima kupaca napravljena podacima prikupljenim iz prošlih zapisa kupaca. Peppers i Rogers (1997) to naglašavaju dodirni centri moraju se koristiti za prijevoz nepogrešivih stvari, organizacija i korespondencije s kupcima. Prema radovima

Lindgreena i sur. (2006) i Peppers et al. (1999), organizacija sudjelovanja ostvaruje se pomoću dva ili tri postupka, na primjer, dobivanje kupaca informacija i proširiti odnos s kupcima uključivanjem tečajeva, na primjer, korištenjem casual skupina.

- Kvaliteta usluge - Kao što su pokazali Gee et al (2008) pokušavajući razumjeti varijable koje utjecati na postojanost kupca, ideja o kvaliteti organizacije stalno je standardna u pisanom obliku raditi. Studije pokazuju da kvaliteta organizacije ima koristan učinak na zadovoljstvo kupaca osim što ima važan odnos s neumoljivošću kupaca i učinkovitost udruga. Kao što je pokazao radovima Hanleya (2008.), priroda organizacija mogla bi se izvršiti pomoću nekoliko rasporeda, npr.
 - Udovoljavanje kupcima koji žude za dobrom organizacijskom razinom i različitim vrstama stvari.
 - Odijevati stvari izvanredne kvalitete uz razuman trošak.
 - Namjerno rješavati prosvjede kupaca o stvarima i organizacijama.
- Ponašanje zaposlenika – Zaposlenik koji se uklapa u ponašanje i kvalitetu pripadnosti sklon je održavanju odnos između kupca i poduzeća. Obrnuta ilustracija učinaka nije čudna kada delegat pokaže kroz vlastito ponašanje. U tim slučajevima, kupac može vjerovati da je pripadnost uistinu ne prenosi zajedničke točke interesa koje je on/ona očekivao i koje bi mogao procijeniti odnos na negativan način. Pred kraj dana, pod okolnostima, na primjer, one agent će bez sumnje primijeniti brojčan utjecaj na reputaciju i perspektive pridruženja

Pored visokih novčanih ulaganja u informacione tehnologije, odgovarajući softver i obuku osoblja, potrebno je jasno definisati ciljeve, te utvrditi postojeće finansijske i ljudske resurse. Neki od ciljeva, koje banke nastoje realizirati primjenom CRM-a su:

- zadržavanje vjernosti klijenata, osobni servis klijenata,
- bolje poznavanje klijenata,
- diferenciranje od konkurencije,
- identifikacija profitabilnih klijenata,
- povećanje profitabilnosti pojedinačnog klijenta, privlačenje novih klijenata,
- snižavanje troškova unapređenjem servisa klijenata,
- snižavanje troškova privlačenja novih klijenata.

Prema autoru Marinković, umrežavanje dijelova CRM-a omogućava realizaciju postavljenih ciljeva banaka. Međutim, činjenica da primjena CRM-a zahtjeva uvođenje novih hardverskih i softverskih sistema utiče na često zanemarivanje drugih bitnih komponenti za realizaciju projekta. Tako se često zapostavlja potrebna motivacija i obuka osoblja ili reorganizacija poslovnih procesa.

Analizirajući ove probleme Reichard ističe da uspješna primjena CRM-a zavisi od sljedećih elemenata: razvoj strategije usmjerene klijentima, sveobuhvatne analize zadovoljstva i lojalnosti klijenata, izgradnje i upravljanja programom lojalnosti klijenata, iniciranja one-to-one marketing dijaloga i kontinuiranog učenja iz odnosa sa klijentima. Osnovne

pretpostavke su postojanje organizacijske kulture usmjerene na klijente i odgovarajuće informaciono-tehnološkijske infrastrukture za čuvanje, odabir, raspolaganje i korištenje podataka prikupljenih kroz kontakt sa klijentima.

Polazeći od teorijskih pretpostavki nužnih elemenata za uspješnu implementaciju i sprovođenje CRM-a u bankarskom poslovanju, smatramo da je nužno analizirati uspješnost njegove realizacije u praksi. Sudeći po izvještaju Datamonitora dvije trećine banaka na svijetu nema bazu podataka o klijentima, koja predstavlja jednu od osnovnih pretpostavki primjene CRM-a. Daljom analizom podataka sa istog izvora može se ustanoviti da 94% banaka širom svijeta svoj kontakt sa klijentima ne koristi za aktivnu prodaju paketa usluga. Banke svoje kontakte sa klijentima putem telefona i Interneta, još uvijek uglavnom smatraju dodatnim servisom klijenata, zanemarujući pri tome njihove prodajne mogućnosti.

Slične izvještaje možemo naći i u drugim izvorima. Tako na primjer Wiedemann, pozivajući se na rezultate studije European Financial Management i Marketing Association, tvrdi da više od jedne trećine velikih privatnih banaka u Evropi, Srednjom Istoku i Africi, nije u stanju da realizuje svoje strateške ciljeve CRM-a, zbog nedovoljno fleksibilnih informacionih tehnologija.

CRM sistemi fokusirani su na kupce. Oni pomažu identificirati one kupce koji su spremni platiti veću maržu. Nakon što su ti kupci poznati, postaje lako analizirati njihovu situaciju i identificirati koji drugi proces ili atributi proizvoda im pomažu da minimiziraju troškove. Ovaj proces omogućuje preduzećima da imaju prednost nad svojim konkurentima dok pregovaraju s kupcima, jer se kupci suočavaju sa situacijom poslovne uštede koju osigurava ponuda firme. CRM sistem omogućuje identifikaciju onih kupaca koji ne plaćaju "poštenu" maržu (Leach, 2003). U tu se svrhu koristi pristup temeljen na računovodstvu koji se naziva obračun troškova na temelju aktivnosti (ABC) i može se primijeniti kao dio CRM procesa. U obračunu troškova temeljenom na aktivnostima identificiraju se svi troškovi nastali pri opsluživanju svakog kupca, a zatim se izračunavaju s maržom zarađenom sa svakim određenim kupcem (Leach, 2003.).

CRM sistemi postaju ključni dio poslovnog procesa, omogućuju bolju upotrebu zaliha ako su poznati zahtjevi kupaca. Potrebno je manje ljudi u funkcijama korisničke podrške kao što su korisnička služba, unos narudžbi, unos kredita, financije i naplate itd. s CRM sistemima. Razlog za to je taj što kupci manje zahtijevaju ove usluge jer im se iz dana u dan bolje pruža pouzdanija informacija. Posljedično, razina zadovoljstva kupaca raste ako postoji manja potreba za kontaktom s tvrtkom za različite probleme (Leach, 2003).

CRM sistemi poboljšavaju sve aktivnosti vezane uz klijente od prvog kontakta do tekućih usluga, ponavljajućih prodaja i dobivanja vrijednosti iz svakog koraka. Izvođenjem i boljim upravljanjem ovim koracima preduzeća omogućavaju da osiguraju da se informacije o kupcima, potrebama i njihovim atributima prikupljaju na učinkovit način. To zauzvrat pruža potpuno i jasno razumijevanje interesa, potreba i planova kupaca (Rushforth, 2007.). More CRM sistem pruža mogućnost mjerenja troškova i povrata ulaganja služeći klijentima. CRM

omogućuje preduzećima da identificiraju one proizvode ili usluge koji su učinkovitiji ili profitabilniji u odnosu na one koji djeluju kao obveze. CRM sistemi rade kao alat ne samo za zadržavanje postojećih kupaca, već i za osvajanje novih kupaca. Pravilno korištenje CRM sistema osigurava jasno definisane uloge i korake koji pomažu u uklanjanju zabune što podiže produktivnost, učinkovitost i kontrolu i to na svim razinama (Rushforth, 2007).

CRM sistem omogućuje preduzećima prijelaz s reaktivnog na proaktivni u smislu interakcije s kupcima, baš kao što je prodajni tim razvio plan prodaje, postprodajni tim priprema postprodajni plan interakcije s kupcima kako bi ispunio njihove potrebe i zahtjeve nakon prodaje. Putem CRM sistema preduzeća mogu nastaviti održavati i bilježiti informacije o klijentima kao što su njihovi ciljevi, želje i događaji. Kasnije se prikupljeno znanje ažurira u CRM sistem kako bi podaci o korisniku ostali ažurni bez zastarevanja. Zbog interakcije s klijentima mogu se otvoriti nove poslovne prilike kada je dostupno više informacija o kupcima ciljeve i zahtjeve, a sve se više kupaca okrenulo poduzeću kako bi dobili dodatne proizvode ili usluge, obnovili svoje ugovore ili osigurali publicitet firme drugima.

CRM sistemi omogućavaju organizacijama da bolje razumiju svoje kupce. Omogućuje stjecanje značajnog tržišnog udjela na tržištu koje se smanjuje, poboljšava zadovoljstvo i zadržavanje kupaca, pomaže u smanjenju operativnih troškova, čime se povećava profitabilnost i prihod. Ovi sistemi poboljšavaju tijek procesa prodaje i pružaju diferencirane usluge za kupce visoke vrijednosti. Konsolidacija podataka o kupcima u jedinstvenu platformu povećava korisničke usluge (Lowell i Anton, 2004.).

sistemi za upravljanje odnosima s kupcima olakšavaju integraciju znanja. Ova integracija pruža organizaciji mogućnost ne samo utvrđivanja trenutnih potreba i želja svojih kupaca, već i sposobnost predviđanja i rješavanja budućih potreba pružanjem prilagođenih usluga i robe.

Jedna od važnih uloga koju sistemi odnosa s kupcima mogu imati u poduzećima je marketinška. Snažnom marketinškom politikom preduzeći će pronaći i razumjeti potrebe kupaca i pokušati ih poboljšati. CRM može povećati konkurentnost među ostalim konkurentima i preduzećima. Budući da je CRM strategija potpuno drugačija u svakoj tvrtki i posjedovanje dobre i jedinstvene CRM strategije može dovesti do konkurentske prednosti, učinkovito i djelotvorno upravljanje odnosima s klijentima također povećava zadovoljstvo kupaca i stope zadržavanja (Chen i Popovich, 2003.).

Budući da su korisnici ključni za poboljšanje svake organizacije, a također i za njezin uspjeh, mnogi istraživači ovih dana posvećuju više pozornosti ovom konceptu. Učinkovitost CRM-a trebala bi se temeljiti na ponašanju korisnika jer je to temeljni izvor vrijednosti njihovih postojećih kupcima i to bi moglo utjecati na budućnost organizacije jer je prema Boltonu i saradnicima (2002.) temeljni cilj CRM-a "osigurati stabilne tokove prihoda i maksimiziranje vrijednosti životnog vijeka korisnika ili kvalitete kupca i ponašanja kupaca" (citirano u Wang et. al, 2004).

Zadovoljstvo korisnika također igra važnu ulogu u profitabilnosti organizacije. Zadovoljstvo je postupak uspoređivanja mogućnosti s pretpostavljenim učinkom, stoga se pretpostavlja da se sastoji od kognitivnog procesa unutar potrošačeve kognitivne kontrole i emocionalnog procesa izvan kognitivne kontrole (Hsu i Lin, 2008.).

Tradicionalno se vrijednost za kupca definisala samo kao kvaliteta i cijena, ali današnji istraživači vjeruju da unutar ovog koncepta mogu postojati i druge funkcije. Sweeney i Soutar (2001) izjavili su da je vrlo važno da organizacije primjećuju ovaj koncept jer ako ga razumiju, moći će procijeniti proces kupaca i ponovno pokretati svoje resurse i aktivnosti na temelju toga (citirano u Wang *et al*, 2004). "CRM je korporativna strategija i sistemni pristup koji se temelji na odnosima i marketingu jedan-na-jedan koji ima za cilj integrirati upravljanje personaliziranim odnosima s kupcima i dugoročno nastaviti vrijednost kupaca te maksimizirati stvaranje vrijednosti za tvrtke." (Hsu i Lin, 2008.)

Prema studiji (Mazumdar 1993.) „kupci postaju sve više orijentirani na vrijednost i nisu jednostavno pod utjecajem visoke kvalitete ili niže cijene. Naprotiv, oni teže napraviti razuman kompromis između percipiranih koristi i percipiranih žrtava u procesu dobivanja i konzumiranja proizvoda ili usluga. Međutim, ne cijene svi kupci iste potencijalne koristi i ne mare za iste žrtve u bilo kojem trenutku” (citirano u Wang *et al* 2004).

„Zadržavanje kupaca može se postići atraktivnim zadovoljstvom i lojalnošću kupaca, civiliziranjem smanjenja problema i stvaranjem sposobnosti prepoznavanja i spašavanja „rizičnih“ kupaca. Zapravo, "rizični" kupac predstavlja veliku priliku za dodatnu zaradu - ako se s njim ispravno postupa. Na primjer, kupac izvrši veliku izvlačenje sa svog računa. To može značiti da klijent prebacuje novac u drugu banku. Tehnike vođene CRMom pomoći će zadržati klijente i mogu migrirati puke "vlasnike računa" u lojalne, dugoročne, profitabilne klijente” (Wessling, 2002.).

CRM sistem trebao bi pomoći klijentima na temelju "vrijednosti" koju donose, i tijekom cijelog životnog vijeka kupca (i dalje kroz marketing "sljedeće generacije"). Organizacije moraju osigurati da njihovi prijedlozi vrijednosti imaju dodir s pravim tržišnim segmentima. To će im omogućiti da prepoznaju cilj i zatvore nove kupce (Wessling, 2002).

„Kontinuirana potraga za dodanom vrijednošću i konkurentskom prednošću, sve veća konkurencija, No, provedba ovog gledišta ponekad ima poteškoća za organizacije (Goodhue *et al*, 2002).

Prva meta je aplikacija, ovim konceptom pokušavaju pokazati da je nekim organizacijama itekako potrebna određena CRM aplikacija i prednosti koje ona može donijeti. Oni obično nisu spremni upustiti se u CRM napore, a zbog svog položaja, možda svoje kulture, moraju testirati i uspostaviti koncept prije nego što ga unesu u organizaciju. Ovo istraživanje pokazuje da uporaba pojedinačnih aplikacija pomaže preduzećima da razumiju važne utjecaje na svaki odjel. stjecanje konkurentske prednosti nad svojim suparnicima; to znači kako stvoriti ponudu jedinstveniju, vrijedniju na temelju jedinstvenog poslovnog sistema

temeljenog na višedimenzionalnoj konkurentskoj prednosti, bolju od svoje konkurencije” (Jelinkova *et al.*, 2006).

Stoga postoji potreba za marketinškim pristupom kao što je marketing odnosa s kupcima (CRM) koji stvara i gradi povjerenje između kupaca i dobavljača kako bi se povećale stope zadržavanja. “Uspješno pružanje prednosti CRM-a zahtijeva temeljne promjene u načinu na koji organizacija pristupa upravljanju marketingom. Posljedično, ono predstavlja korporativno restrukturiranje uzrokovano pozitivnim razlozima koji uključuje sva funkcionalna područja; znači financijski, imovinski, proizvodni i poslovni, organizacijski, informacijski i osobni” (Jelinkova *et al.*, 2006).

Opće je poznato da su banke koje su uspostavile najčvršće odnose s kupcima će imati najbolju priliku zadržati ih na duži rok, a preduvjet za to je pružiti im dodanu vrijednost prilagođenu njihovim potrebama. Potrebe kupaca mogu se zadovoljiti uz bolje razumijevanje demografskih podataka i obrazaca ponašanja kupaca (Estrella-Ramón, 2017.).

Banke bi stoga trebale ulagati u temeljitiju prodiranje i analitiku postojeće baze klijenata. Sveobuhvatna baza podataka o kupcima omogućit će tvrtki da bolje razumije potrebe kupaca i pruži im odgovarajuće usluge. Podaci o potrebama i ponašanju klijenata omogućit će bankama da identificiraju svoje ključne i najprofitabilnije klijente, razviju odnose s potencijalnim klijentima i precizno izračunaju prihod koji ostvaruju pojedinačni klijenti te procijene mogućnosti budućih poslovnih aktivnosti prema tim klijentima (Zineldin, 2005.). . Stoga se u kontekstu CRM-a baza podataka uglavnom koristi kao resurs za postizanje koristi iskorištavanjem obrazaca ponašanja kupaca (Cvijović, *et al.*, 2014).

Kako bi se učinkovito prikupili svi potrebni podaci o klijentima, potrebno je najprije stvoriti takvo interno organizacijsko okruženje u kojem svi moraju biti posvećeni prikupljanju svih dostupnih podataka o kupcima, poštujući kriterije vjerodostojnosti i vrijednosti za analitiku i donošenje odluka (Brige, 2006.). Suvremeni pogledi na CRM "potaknuli su ponovnu procjenu uloge korisničkih podataka unutar CRM okvira" (Saarijärvi, *et al.*, 2013). Međutim, ovaj pristup prikupljanja i korištenja podataka o klijentima danas se kritizira kao "konstrukt koji je snažno orijentiran na tvrtku" jer su se podaci o klijentima dugo vremena koristili samo da bi služili u svrhe banaka. Od uspostave CRM koncepta, podržanog komunikacijskom i informacijskom tehnologijom, banke su koristile dostupne podatke o klijentima kako bi pridobile nove klijente, zadržale postojeće i produbile odnose s klijentima. Podaci o kupcima služili su (i još uvijek služe) kao alat za razvoj prilagođene komunikacije i unakrsne prodaje. Unatoč stalnom razvoju CRM-a kao teorijskog i praktičnog koncepta, uloga podataka o korisnicima tijekom njegove evolucije ostala je nekako ograničena. Međutim, suvremeni pogledi su to osporili tradicionalnom upotrebom podataka o klijentima, “preusmjerenjem pozornosti na dijeljenje podataka s klijentima, a ne na njihovo korištenje samo u svrhe preduzeća ” (Thaler, 2011.).

Osim korištenja podataka o klijentima, i dalje je potrebno da banke izvrše segmentaciju svoje baze klijenata i konstruiraju različite skupine klijenata na temelju korištenih kriterija. Suvremeni modeli segmentacije uglavnom se temelje na vrijednosti što pomaže bankama da olakšaju proces upravljanja klijentima. Na primjer, (Ekinci, *et al.*, 2014) preporučili su mjerenje potencijalne vrijednosti sadašnjih kupaca umjesto trenutne vrijednosti i provođenje segmentacije u skladu s tim kriterijem. Dodatno, Estrella-Ramón i sur. (2017.) predložili su model doživotne vrijednosti kupaca (CLV) za razvrstavanje pojedinačnih kupaca u skupine i razvoj prilagođenih proizvoda za svakog od njih. Primjena CLV kriterija u segmentaciji rezultira boljim odlukama vezanim uz kupce zbog primjene pristupa koji je više usmjeren na kupca, fokusiranja na klijente koji najviše obećavaju i učinkovitije raspodjele proračuna (Agaliotis i Hadzic, 2015.).

4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI CRM-A

Mjerenje uspjeha CRM koncepta predstavlja izazov za banke. Teško je uspostaviti izravnu vezu između CRM aktivnosti i financijskih rezultata, jer se uspješnost CRM koncepta može izraziti kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima.

Uspješna implementacija CRM koncepta zahtijeva ulaganja u CRM tehnologiju, promjenu procesa i organizacijskih struktura kako bi se prihvatila CRM strategija. Banke moraju definisati pokazatelje uspješnosti CRM koncepta, kao skup aktivnosti koje će pomoći banci da postigne ciljeve definisane marketinškom strategijom. CRM koncept je uspješan ako su prodaja, marketing, podrška i informacijska tehnologija unutar banke organizirani oko istih ciljeva: suradnja s postojećim klijentima; stjecanje novih kupaca; maksimiziranje vrijednosti svakog kupca; poboljšanje usluga podrške korisnicima bez povećanja troškova. Organizacija opisanih funkcija omogućit će poboljšanje operativne učinkovitosti, što doprinosi razvoju te održivom i zdravom rastu (Karthikeyani, 2020).

Greenberg smatra da postoje tri pokazatelja uspješnosti novog posla:

- Indikatori klijenata, čiji je cilj pokazati koji su klijenti spremni prihvatiti nova rješenja koja je banka provela (upotrebom novih kanala komunikacije); raste li spremnost klijenata da daju informacije banci; su aktivnosti kupaca i njihovo zadovoljstvo povećano
- Financijski pokazatelji, koji bi trebali pokazati povećanje odziva kupaca na marketinške kampanje, smanjenje troškova stjecanja novih kupaca; povećati stope zadržavanja kupaca; povećanje prihoda po zaposleniku u radu s kupcima; rast broja transakcija po kupcu; povećati unakrsnu prodaju proizvoda i usluga; rast prodaje dodatnih proizvoda i usluga.
- Pokazatelji CRM tehnologije: kako zaposlenici koriste CRM tehnologiju; broj kupaca u bazi podataka; vrijeme koje je potrebno zaposlenicima da dobiju željene informacije o kupcima koristeći CRM tehnologiju.

Uspjeh CRM koncepta može se mjeriti skupom specifičnih ciljeva. Povrat ulaganja (ROI) u CRM konceptu mjeri se povećanjem prihoda i smanjenjem troškova. Pokazatelji uspjeha imaju unutarnji i vanjski fokus i trebaju se povezivati operativne aktivnosti s poslovnom strategijom banke. Nedostatak jasnih i dobro definisanih pokazatelja može dovesti do gubitka fokusa na kupca. Često se smatra da je praćenje financijskih pokazatelja dovoljno za održavanje, izmjenu ili gašenje CRM koncepta. No, dugoročni odnosi s kupcima kvalitativni su pokazatelj uspješnosti CRM koncepta. Glavni problem ovog pokazatelja je što banke često ne znaju kako izgledaju dobri odnosi s klijentima, pa je teško mjeriti lojalnost klijenata. Jedan od načina mjerenja lojalnosti kupaca je povrat na odnos.

Return on Relationship model omogućuje mjerenje i maksimiziranje profitabilnosti kupaca, kroz pravilno korištenje CRM tehnologija i mijenjanje poslovnih procesa (optimizacija resursa u prodaji i podršci, poticanje kupaca na korištenje alternativnih kanala, itd.).

CRM ROI mjera je poslovne vrijednosti rješenja za upravljanje odnosima s korisnicima (CRM). Mjeri povrat ulaganja (ROI) za CRM rješenje određujući koliko novca ono donosi u usporedbi s tim koliko košta (Gummesson, 2014).

Iako se ROI ponekad izražava u dolarima, on je inherentno omjer. U biti, CRM ROI je omjer zarađenog prihoda i troška implementacije CRM-a.

Osnovna formula za izračun ROI-ja CRM-a prilično je jednostavna:

$$CRM ROI = (Dobici od ulaganja u CRM - Trošak CRM ulaganja) / 100$$

Da pojednostavimo i izrazimo ROI u %:

$$CRM ROI = \left(\frac{Ukupna dobit}{Ukupna investicija} \right) * 100$$

Konačni cilj je imati CRM ROI veći od '1' ili 100%. To osigurava da preduzeća ne gube novac i da prednosti CRM-a nadmašuju troškove implementacije CRM-a.

Prema Grönroos i sur. (2012) u konvencionalnoj formuli ROI povrat je definisan kao dobit. Međutim, praćenje profitnih posljedica ulaganja u CRM iznimno je teško ako ne i nemoguće na strateškoj razini analize. Ostali faktori kao što su vrhunska kvaliteta koju cijene kupci, učinkovitost distribucije, imidž marke ili korporativni ugled mogu biti važne odrednice prodaje i profitabilnosti.

Da bi stvarno izmjerili dobitke, moramo znati kako je preduzeće poslovalo prije nego što je implementiran CRM. Nazvano "osnovna vrijednost", ovo pomaže da shvatimo kako timovi koriste CRM alate za poboljšanje poslovnih procesa - još jedna važna prednost izračuna ROI-ja (Gummesson, 2014).

Cost Per Lead ili CPL je metrika koja mjeri učinkovitost marketinških kampanja i timova u smislu generiranja potencijalnih klijenata za prodajni tim.

Uključuje sve troškove povezane s stvaranjem potencijalnih klijenata, uključujući plaće, kampanje plaćanja po kliku i sve druge troškove.

CRM softver može automatizirati, uhvatiti i pojednostaviti procese stvaranja potencijalnih klijenata – što marketinškim timovima olakšava stvaranje potencijalnih klijenata. Jednostavno rečeno, CRM softver može privući više potencijalnih kupaca uz manje prodajnih i marketinških napora, čime se smanjuju troškovi. Prihod po potencijalnom klijentu obično koriste marketinški i prodajni timovi za izračun prihoda ostvarenog od svakog potencijalnog klijenta.

Jednostavno rečeno, formula se izračunava tako da se ukupni prihod koji generiraju potencijalni klijenti podijeli s brojem SQL-ova ili potencijalnih kupaca kvalificiranih za prodaju. Obično se izračunava kvartalno ili godišnje (Return on relationships, URL).

Ipak, najispravnije je mjeriti kvalitativne i kvantitativne pokazatelje uspješnosti ovog koncepta. U literaturi (Kim *et al.* 2003) autori preporučuju model Balanced Scorecard. Iz perspektive CRM koncepta, Balanced Scorecard koristi četiri pokazatelja:

- Vrijednost kupaca, koja mjeri financijske učinke kupaca (povećanje prihoda, povećanje dobiti, smanjenje troškova).
- Zadovoljstvo klijenata, koje pokazuje stupanj zadovoljstva klijenata proizvodima i uslugama banke.
- Interakcija s kupcima, kojom se mjeri učinkovitost internih procesa i komunikacije s kupcima kroz različite komunikacijske kanale
- Poznavanje klijenata, koje mjeri kvalitetu podataka o kojima banka raspolaže

Sukladno tome, Balanced Scorecard pokriva financijske, operativne i kvalitativne aspekte CRM koncepta i omogućuje njegovo mjerenje. Međutim, formulacija pokazatelja koje će banka koristiti ovisi o cilju implementacije koncepta. Na primjer, ako banka ima za cilj smanjenje troškova rada u poslovnica, tada mjera implementiranih rješenja neće biti povećanje prodaje, već smanjenje operativnih troškova. Stoga mjerenje rezultata CRM koncepta podrazumijeva korištenje kombinacije različitih pokazatelja na temelju definisanih ciljeva.

Uspješnost CRM koncepta može se izraziti na različitim razinama. Ovisno o rezultatima pokazatelja na strateškoj, korisničkoj i financijskoj razini, može se reći je li koncept uspješan ili ne.

5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA CRM-A NA ZADOVOLJSTVO KLIJENATA BANKARSKIH USLUGA U BOSNI I HERCEGOVINI

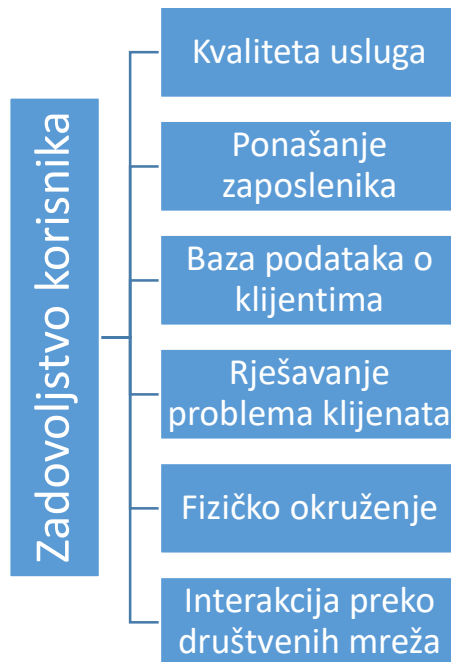
5.1. Definisiranje problema i ciljeva istraživanja

Cilj upravljanja odnosima s klijentima predstavlja stvaranje visoke vrijednosti za klijenta. Ako poduzeće kontinuirano uspijeva kupcu pružiti 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).

Odabirom teme ovog završnog rada prvenstveno je cilj definisati pojmove upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstvo potrošača, kao i specifičnu primjenu i koristi implementacije upravljanja odnosima s klijentima u bankarskom sektoru.

Kao što se može vidjeti na slici. Elementi CRM-a, kao nezavisne varijable predstavljene na desnoj strani modela sa šest glavnih elemenata tj. kvaliteta usluga, Na desnoj strani modela zavisna varijabla je predstavljena zadovoljstvom korisnika odnosno klijenata banke.

Slika 2. Model istraživanja



Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Cilj primarnog istraživanja predstavlja istraživanje da li utiče i u kojoj mjeri upravljanje odnosima s klijentima na zadovoljstvo klijenata banke u Bosni i Hercegovini. Nadalje, cilj

je bio rezultate istraživanja usporediti sa istoimenim istraživanjem koje je provedeno od Azzam (2014) godine.

5.2. Metodologija istraživanja

Dizajn istraživanja usvojen u ovom završnom radu je deskriptivne prirode. Za prikupljanje podataka za ovu studiju korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Kako bi se postigli ciljevi ovog istraživanja, instrument za prikupljanje podataka dizajniran je tako da odgovara korištenoj metodi i odražava konstrukt koji se mjeri. Upitnik je osmišljen i sam je ispunio. Prije prikupljanja podataka provodi se pilot testiranje kako bi se provjerila prikladnost upitnika.

Primarno i sekundarno istraživanje predstavlja dio istraživanja ovog rada. U svrhe sekundarnog istraživanja proučena je strana i domaća stručna literatura na temu upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstva potrošača. U svrhu primarnog istraživanja koristiti će se anketni upitnik na namjernom, prigodnom uzorku.

Istraživanje je eksplorativnog karaktera i koristi se kvalitativnim pristupom za istraživanje fenomena koji se istražuju. Primarni podaci prikupljeni su uz pomoć anketiranja preko platforme Google docs. Za analizu podataka korišten je pregled literature, socio-tehnička teorija kao i tematska analiza.

Prvi dio ankete sastoji se od pitanja, čija je svrha bila ispitati demografske karakteristike 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 sastoji 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 CRMa). 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 uporediti sa već postojećim istraživanjem na tu temu od autora Azzam (2014) pitanja su bila kompletno preuzeta iz tog istraživanja.

Statistika je matematička disciplina koja izučava načine prikupljanja, analiziranja i obrade zaključaka koji su nastali iz određenih podataka. Glavna podjela statistike je na deskriptivnu i inferencijalnu. Inferencijalna statistika se bavi provjeravanjem postavljenih hipoteza uz pomoć statističkih testova. Osnovni cilj deskriptivne statistike je da ponudi podatke koji se dalje mogu analizirati na osnovu inferencijalne statistike. Deskriptivna statistika opisuje stvari koje su dobivene samim opažanjem ili čak mejrenjem neke pojave. Glavni cilj deskriptivne statistike jeste da sumira uzorak. Ona na osnovu nekoliko brojeva opisuje značenje podataka koji stoje iza njih. Najčešće korištene procedure u deskriptivnoj statistici su grafičko i tabelarno prikazivanje samih podataka.

Do statističkih podataka dolazi se mjerenjem vrijednosti statističkih obilježja. Mjerenje provodimo prema nekoj od skala: nominalna mjerna skala, ordinalna mjerna skala, intervalna mjerna skala i omjerna mjerna skala.

Na osnovu statističke metode se izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja. Zahvaljujući statističkoj metodi se može saznati opća određenost, pravilnosti i zakonitosti masovnih pojava. Predmet statističkog istraživanja su masovne pojave koje su po samim svojim svojstvom varijabilne. Statistička metoda se najčešće predstavlja kao naučni metod kvantitativnog istraživanja. To podrazumijeva da se podaci nastali ovim istraživanjem mogu numerički iskazati. Svako statističko istraživanje prolazi kroz dvije etape: statističko posmatranje i statistička analiza.

Primarno istraživanje ovog završnog rada (anketiranje) provedeno je 2023. godine. Anketa se slala direktno putem elektronske pošte pošte te je bila dostupna na društvenim mrežama kao što su Facebook i Instagram. Anketni upitnik bio je podijeljen u dva dijela i sastojao od 7 pitanja i 26 tvrdnji. Ukupan broj ispitanika je $n=52$. Također, pored navedenog provedeno je i kvalitativno istraživanje kroz intervju zaposlenika u bankarskom sektoru. Intervju smo radili sa zaposlenicima različitih sektora kako bi mogli doći do kvalitativnog rješenja.

5.3. Rezultati istraživanja

5.3.1. Analiza rezultata sekundarnog istraživanja

Postojeći odnosno sekundarni podaci su važan izvor informacija o uslovima na tržištu, industrijskom sektoru, konkurenciji i potrošačima. Internet, baze podataka industrije, javno dostupni izvještaji kao i statističke publikacije nude širok raspon informacija relevantnih za izradu ovog završnog rada.

Sekundarno istraživanje izvodimo kao samostalan projekat ili kao početnu fazu primarnog istraživanja tržišta.

U sekundarnom istraživanju ovog rada prikupljena je velika količina podataka strane i domaće literature, gdje su korištene stranice kao što su researchgate, econstor, google znalac itd. Teme vezane za odnosima s klijentima u bankarskom sektoru te njihova povezanost sa povećanjem zadovoljstva klijenata banke predstavljale su osnovu pretraživanja sekundarnog istraživanja.

Ključne spoznaje i informacije iz sekundarnog istraživanja prikazane su u drugom i trećem dijelu rada. Kroz sekundarno istraživanje predočilo se da je ova tema dosta važna i atraktivna za istraživanje jer bankarski sektor svakodnevno raste dok je zadovoljstvo klijenata na prvom mjestu za svaku uslužnu djelatnost.

Budući da je istraživačko pitanje prilično jasno i općenito, članci i časopisi pronađeni su upisivanjem različitih ključnih riječi u gore navedene online baze podataka. Odabrani su

članci koji su usko povezani s istraživačkim pitanjem, a to je identificirati prednosti korištenja CRM sistema. Uspješna implementacija važna za ostvarivanje ovih pogodnosti pa su pretraženi i članci koji pružaju informacije o implementaciji CRM sistema.

5.3.2. Analiza rezultata primarnog istraživanja

Zbog jake konkurencije u bankarskoj industriji u Bosni i Hercegovini, vrlo je potrebno da finansijske institucije izgrade i održavaju snažan odnos s klijentima kako bi postigle krajnji cilj zadovoljstva klijenata. Iz tog je razloga upravljanje odnosima s kupcima (CRM) postalo važnije u uslužnoj industriji; posebno u bankarskoj industriji. Stoga se ova studija usredotočila na utjecaj CRM-a na zadovoljstvo klijenata u bankarskoj industriji BiH. Populacija ove studije su klijenti bosansko-hercegovačkih banaka, pogodnim uzorkovanjem odabrano je 52 ispitanika, a podaci su prikupljeni putem upitnika koje su sami popunili.

Demografska analiza pokazuje da je 61,5% (n=32) ispitanika muškog spola i 38,4 (n=20) ispitanica ženskog spola kao što je prikazano u tabeli 1. To ukazuje da su muškarci imali veći broj popunjenih anketa od predstavnica ženskog spola.

Tabela 1. Spol

Spol	Broj ispitanika	Postotak(%)
Muško	32	61,5
Žensko	20	38,4
Ukupno	52	100,0

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Tabela 2. Starosna dob ispitanika

Dob	Broj ispitanika	Postotak(%)
18-25	10	19,2
26-35	11	21,1
36-45	17	32,6
46-55	12	23,0
56+	2	3,8

Ukupno	52	100,0
---------------	----	-------

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Ispitanici su bili podijeljeni u dobne skupine: 18-25, 26-35, 36-45, 46-55 i na kraju skupina 56+. Kod dobi ispitanika se treba izdvojiti podatak, da je najviše ispitanika bilo iz dobne skupine 36-45 godina (32,6%). Najmanji postotak ispitanika je bio iz skupine 56+ 2 ispitanika što je 3,8%.

Treći anketni kriterij bio je nivo završenog obrazovanja, ispitanici su podijeljeni prema: srednja stručna sprema, viša stručna sprema, bachelor, master i doktorat., Dominira skupina koja ima završen Bachelor, ukupno 25 ispitanika što je 48%. Najniži postotak zauzima doktorat gdje su samo 3 ispitanika što je 5,7%.

Tabela 3.Nivo završenog obrazovanja

Nivo završenog obrazovanja	Broj ispitanika	Postotak(%)
Srednja stručna sprema	10	19,2
Viša stručna sprema	4	7,6
Bachelor	25	48,0
Master	10	19,2
Doktorat	3	5,7
Ukupno	52	100,0

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Prema bračnom statusu, ispitanici su bili podijeljeni na samce i ispitanike koji su u bračnoj zajednici. Dominiraju ispitanici koji žive samačkim u braku gdje je 37 ispitanika(71,1%), dok je ostalih 15 ispitanika samci.

Tabela 4.Bračni status

Bračni status	Broj ispitanika	Postotak(%)
Samac	15	28,9
U braku	37	71,1
Ukupno	52	100,0

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Peto pitanje u anketi jeste ispitivanje sektora poslovanja gdje su ispitanici imali mogućnost da odaberu: privatni sektor, državni sektor, vlastito preuzeće ili obrt, nezaposleni. Najveći postotak ispitanika jeste zaposlen u privatnom sektoru, ukupno njih 21 što je 40,3% dok je najmanji broj nezaposlenih 5, odnosno 9,6%.

Tabela 5. Sektor poslovanja

Sektor poslovanja	Broj ispitanika	Postotak(%)
Privatni sektor	21	40,3
Državni sektor	8	15,3
Vlastito preuzeće ili obrt	18	34,6
Nezaposleni	5	9,6
Ukupno	52	100,0

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

U nastavku ispitanici su bili podijeljeni na skupine koliko vremena posluju s bankom. Najveći broj ispitanika posluje sa bankom u rasponu od 1 do 5 godina gdje je 40 ispitanika odnosno 76,9%, dok je najmanje ispitanika ukupno 2 odnosno 3,8% više od 15 godina korisnik banke.

Tabela 6. Godina poslovanja s bankom

Godina poslovanja s bankom	Broj ispitanika	Postotak(%)
1-5 godina	40	76,9
6-10 godina	3	5,7
11-15 godina	7	13,4
Više od 15 godina	2	3,8
Ukupno	52	100,0

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Naredno pitanje odnosilo se na to s kojom bankom ispitanici posluju gdje su imali ponuđene banke: UniCredit, Raiffeisen Bank, Addiko banka, IntesaSanpaolo banka i druge banke. Isti broj ispitanika odnosno 15 što je 28,8% su korisnici UniCredit banke i IntesaSanpaolo

banked ok je najmanji postotak ispitanika koji su klijenti Asa banke 3,8%, gdje ih prati postotak ispitanika koji su korisnici drugih banaka 5,7% odnosno tri ispitanika.

Tabela 7. Klijenti banaka

Banka	Broj ispitanika	Postotak(%)
Uni Credit d.d. Mostar	15	28,8
Raiffeisen Bank d.d. BIH	7	13,4
Addiko banka d.d. Sarajevo	10	19,2
Asa banka d.d. Sarajevo	2	3,8
IntesaSanpaolo banka d.d. Sarajevo	15	28,8
Druge banke	3	5,7
Ukupno	52	100,0

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Prema demografskim rezultatima ankete može se zaključiti da su ispitanici ove ankete pretežno muškog spola, starosti između 36-45 godina, sa završenim bachelor studijem, u braku koji rade u poslovnom sektoru, sa bankom posluju u rasponu od 1 do 5 godina i klijenti su banaka UniCredit i IntesaSanpaolo.

U drugom dijelu anketnog upitnika analizirano je koji su aspekti djelovanja CRM -a unutar poslovanja banke(kvaliteta usluge, ponašanje zaposlenika, baza podataka, odnos banke prilikom rješavanja problema klijenata, fizičko okruženje i interakcija na društvenim mrežama). Za svaki aspekt postavljeno je 5 konstatacija gdje su ispitanici mogli da odgovore na način da odaberu ocjenu od 1-5 što je značilo 1-uopće se ne slažem, 2- ne slažem, 3-niti se slažem niti ne slažem, 4-slažem se i 5-u potpunosti se slažem.Dalje su prikazani rezultati ankete.

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

- Brzo pružanje bankarskih usluga povećava zadovoljstvo klijenta.
- Povjerljivo ophođenje s klijentom povećava zadovoljstvo klijenta.
- Preciznost u pružanju bankarskih usluga predstavlja temelj za zadovoljstvo klijenata.

- Unapređenje postojećih usluga je bitno za zadovoljstvo klijenata.
- Širenjem bankarskih podružnica je važno za zadovoljstvo klijenata

Tabela 8. Kvaliteta usluge

Konstatacija	1	2	3	4	5
Brzo pružanje bankarskih usluga povećava zadovoljstvo klijenta.	0(0%)	1(1,9%)	1(1,9%)	5(9,6%)	45(86,5%)
Povjerljivo ophođenje s klijentom povećava zadovoljstvo klijenta	0(0%)	2(3,8%)	3(5,7%)	5(9,6%)	42(80,7%)
Preciznost u pružanju bankarskih usluga predstavlja temelj za zadovoljstvo klijenata.	0(0%)	5(9,6%)	5(9,6%)	12(23,0%)	30(57,6%)
Unapređenje postojećih usluga je bitno za zadovoljstvo klijenata	0(0%)	7(13,4%)	11(21,5%)	4(7,6%)	30(57,6%)
Širenjem bankarskih podružnica je važno za zadovoljstvo klijenata.	0(0%)	3(5,7%)	10(19,2%)	30(57,6%)	9(17,3%)

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

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

- Interijer banke je privlačan klijentu.
- Čistoća banke pozitivno utiče na zadovoljstvo klijenata.
- Prostorni raspored je privlačan klijentu.
- Elektronički zasloni (npr. redomat) su u skladu s očekivanjima klijenata.
- Osvjetljenje unutar banke je privlačno klijentima.

Tabela 9. Fizičko okruženje

Konstatacija	1	2	3	4	5
Interijer banke je privlačan klijentu	1(1,9%)	3(5,7%)	0(0%)	25(48,0%)	23(44,2%)
Čistoća banke pozitivno utiče na zadovoljstvo klijenata.	1(1,9%)	0(0%)	33(63,4%)	11(21,5%)	7(13,4%)
Prostorni raspored je privlačan klijentu.	7(13,4%)	3(5,7%)	5(9,6%)	25(28,0%)	12(23,0%)
Osvjetljenje unutar banke je privlačno klijentima.	5(9,6%)	4(7,6%)	30(57,6%)	6(11,5%)	7(13,4%)
Elektronički zasloni (npr. redomat) su u skladu s očekivanjima klijenata.	13	3(5,7%)	7(13,4%)	9(17,3%)	20(38,4%)

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Kako bi se potvrdila povezanost između baze podataka banke i njene povezanosti sa zadovoljstvom klijenata banke ispitane su sljedeće konstatacije:

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

Tabela 10. Baza podataka

Konstatacija	1	2	3	4	5
Dostupnost baze podataka o klijentima ključna je za djelotvornu marketinšku izvedbu.	0(0%)	2(3,8%)	0(0%)	20(38,4%)	30(57,6%)
Nadogradnja baze podataka o klijentima utiče na zadovoljstvo klijenata	4(7,6%)	3(5,7%)	3(5,7%)	31(59,6%)	11(21,5%)
Banka može dobiti sve informacije o klijentima kada je to potrebno	30(57,6%)	0(0%)	1(1,9%)	10(19,2%)	11(21,5%)
Za povećanje zadovoljstva klijenta, zaposlenici banke trebaju imati uvid u sve potrebne	20(38,4%)	5(9,6%)	14(26,9%)	11(21,5%)	2(3,8%)

informacije o klijentu.					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

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

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

Tabela 11. Ponašanje zaposlenika

Konstatacija	1	2	3	4	5
Iskren odnos prema klijentima čini klijente sretnima.	1(1,9%)	5(9,6%)	5(9,6%)	30(57,9%)	11(21,5%)
Biti od pomoći klijentima čini ih lojalnim banci.	0(0%)	3(5,7%)	10(19,2%)	8(15,3%)	31(59,6%)
Ljubazan odnos prema klijentima čini ih zadovoljnijima.	0(0%)	1(1,9%)	6(11,5%)	5(9,6%)	40(76,9%)
Visoko kvalificirani i iskusni djelatnici potrebni su za pružanje dobre bankarske usluge.	1(1,9%)	18(34,6%)	5(9,6%)	6(11,5%)	22(42,2%)

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

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

- Banke učinkovito rješavaju probleme klijenata banke.
- Banke kontinuirano razmatraju pritužbe klijenata.
- Službenici banke direktno odgovaraju na probleme klijenata.
- Klijenti pridaju veliku pozornost reakciji banke na njihov prigovor.

Tabela 12. Odnos banke prilikom rješavanja problema klijenta

Konstatacija	1	2	3	4	5
Banke učinkovito rješavaju probleme klijenata banke	6(11,5%)	0(0%)	11(21,5%)	5(9,6%)	30(57,9%)
Službenici banke direktno odgovaraju na probleme klijenata.	6(11,5%)	3(5,7%)	3(5,7%)	10(19,2%)	30(57,9%)
Banke neprekidno razmatraju prigovore klijenata.	4(7,6%)	1(1,9%)	15(28,8%)	15(28,8%)	17(32,6%)
Klijenti pridaju veliku pažnju reakciji banke na njihov prigovor.	4(7,6%)	4(7,6%)	5(9,6%)	6(11,5%)	33(63,4%)

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

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

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

Tabela 13. Interakcija na društvenim mrežama

Konstatacija	1	2	3	4	5
Slanje e-mailova od strane banke povećava zadovoljstvo klijenata.	19(36,5%)	0(0%)	1(1,9%)	21(40,3%)	11(21,5%)
Digitalni oglasi povećavaju zadovoljstvo klijenata banke	3(5,7%)	33(63,4%)	13(25,0%)	2(3,8%)	1(1,9%)
Pružanjem online informacija čini temelj za zadovoljstvo klijenata.	0(0%)	20(38,4%)	0(0%)	7(13,4%)	25(48,0%)
Dostupnost web stranice banke daje konkurentsku prednost banci.	3(5,7%)	5(9,6%)	1(1,9%)	11(21,5%)	32(61,5%)

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

U ovom radu je urađeno i kvalitativno istraživanje- intervju – fokus grupa - 4 zaposlenika bankarskog sektora. Sam pojam intervjuja se od običnog razgovora razlikuje u tome što se kroz intervju želi postići određeni stav i mišljenje za neku temu odnosno cilj postavljenih pitanja. Kvalitativno istraživanje omogućava da se dobiju informacije vezane za objašnjenja i iskustva stvari koje potražujemo. Na osnovu ovog istraživanja se može dobiti širok spektar informacija. Ispitanici će se pažljivo posmatrati prilikom razgovora. Svaka njihova izgovorena riječ kao i govorni tijela će se se posmatrati sa velikom pažnjom. Kako bi dobili cjelovitu sliku o navedenom istraživanju, navedeni intervju je urađen sa zaposlenicima sektora: Prodaje, IT, Razvoja i sektora Marketinga. Sa navedenim ispitanicima je napravljena fokus grupa kako bi se potaknuli na razmjenu mišljenja i iznošenje svojih stavova. Na početku same fokus grupe, ispitanicima je objašnjeno da u ovom slučaju nema tačnih i netačnih odgovora i da su slobodni da mogu reći sve što misle za svaku situaciju i pitanje. Fokus grupa je održana u jednom manjem restoranu kako bi se ispitanici osjećali

slobodnije, ali opet da nema previše buke i galame kako ne bi ometali razgovor. Cilj je i da atmosfera bude takva da se ispitanici osjećaju sigurno, bezbjedno i opušteno. I ovim istraživanjem također želimo da provjerimo da li će se i ovim istraživanjem potvrditi glavne hipoteze ovog rada kao i pomoćne hipoteze.

Navedenu fokus grupu smo započeli sa pitanjima o samoj njihovoj firmi, odnosno da li su ispitanici zadovoljni sa svojim radnim mjestom, opisom posla pa i radnim okruženjem. Potvrđeno nam je da su ovi ispitanici zaposleni u jako dobroj bankarskoj instituciji koja ima jako puno klijenata u našoj zemlji. Smatraju da su sretni sa svojim radom jer kako oni kažu ujutro na posao ne idu sa osjećajem mučnine. Žele istaći da se svaki posao koji se obavlja sa ljubavlju i u ugodnoj atmosferi obavlja mnogo bolje i efikasnije. Danas, se mnogi poslodavci suočavaju sa izazovom kako zadržati dobre, kvalificirane i vrijedne radnike kako bi njihova kompanija ostvarila profitabilnost. Ispitanicima je drago što rade u kompaniji koja cijeni njihov trud, rad i zaalagnje. Smatraju da su oni prvenstveno jedna velika porodica pa tek onda radne kolege.

U nastavku razgovora, smo se dotakli i teme klijenata. Svjesni su zapravo da njihova kompanija pa i oni sami rade zahvaljujući zadovoljstva njihovih klijenata. Da nemaju klijente zapravo ne bi ni njih bilo. Pored zadržavanja postojećih klijenata, žele i da dobiju nove klijente i da se njihova baza stanja klijenata povećava. Shodno tome, iz dana u dan njihov tim predano radi kako na usavršavanju trenutnih usluga tako i u stvaranju nečeg novog za njihove klijente. U vremenu kada je konkurencija vrlo jaka, potrebno je klijentu ponuditi i nešto novo, neki novitet koji bi ga zadržao u njihovoj kompaniji. Zaposlenik iz odjela Razvoja je potvrdio da njegov tim predano radi na razvijanju novih proizvoda. Stalno provode anketiranje klijenata, kako bi doznali šta je to što klijentima treba a njihova kompanija trenutno nema. Jednu od glavnih prednosti navode to što je njihova firma svjesna da ima nedostatke i da se trude da isprave sve što nije uredu kako bi njihovi klijenti bili što zadovoljniji. Obzirom da živimo u svijetu kada je digitalizacija sve više zastupljenija, njihov tim isto tako nastoji da samo poslovanje firme bude što više digitalizovano. Ali isto tako, ne zanemaruju i skupinu klijenata koji nažalost nisu digitalizovani i pokušavaju da nađu kompromis i bilans za sve skupine klijenata.

Klijenti su najviše zadovoljni jer im njihova banka brzo pruži određenu uslugu. Bilo da klijenti žele neki proizvod iz širokog asortimana banke, bilo da im treba samo neka kratka informacija ili da imaju neki prigovor odnosno pritužbu svi zaposlenici banke u što kraćem roku klijentu dostave povratnu informaciju. Svoje klijente stavljaju na prvo mjesto. U svom radu se susreću sa raznoraznim situacijama: klijenti nekad znaju biti jako neugodni za razgovor, ne razumiju zaposlenika banke kada im nešto objašnjava, žele stvari koje im se ne mogu ispuniti u skladu s njihovim primanjima odnosno likvidnosti, ali u tim situacijama profesionalizam zaposlenika je na zavidnom nivou. Ispitanicima koji rade u odjelu Marketinga je jako bitno da njihova baza podataka o klijentima bude tačna. Pravovremeno se moraju ažurirati podaci o klijentima kako bi se svakom klijentu mogao ponuditi ispravan proizvod u skladu s njihovim mogućnostima.

Jedna od stvari koju ova fokus grupa smatra da je bitna je i transparentnost prema klijentima. Smatraju da nije potrebno da se klijentima daje neka lažna nada da će dati sve od sebe da ispune klijentova očekivanja, a svjesni su da sigurno to neće moći. Često im se zna desiti da čak i kada klijent dođe na razgovor kod kolega u poslovnicu i ne dobije odgovor koji želi ne napusti njihovu banku. Ipak odluče ostati njihovi klijenti jer su zadovoljni sa uslugama koje im banka nudi.

5.4. Diskusija

Bankarska industrija odabrana je za CRM istraživanje jer su banke općenito naprednije u smislu usvajanja tehnologije od mnogih drugih organizacija. Razlog je taj što druge organizacije obično ne zahtijevaju razinu informacija od svojih klijenata koju banke zahtijevaju; banke čuvaju mnogo detaljnih podataka o svojim klijentima. Stoga CRM sistem koji se trenutno koristi u bankama mora biti robusniji kako bi mogao rukovati tako osjetljivim informacijama o različitim vrstama klijenata.

Tokom vršenja sekundarnog istraživanja tj. detaljnom analizom kako strane tako i domaće literature uvidjelo se da svaki element CRM-a ima jednaku važnost prilikom utjecaja na zadovoljstvo klijenta banke, međutim tokom primarnog istraživanja utvrđeno je da ta činjenica i nije baš u potpunosti tačna jer ne djeluje svaki segment CRM -a jednako. Na povećanje zadovoljstva ispitanika ovog istraživanje najviše utječu kvaliteta usluge i ponašanje zaposlenika.

Glavna hipoteza koja se postavlja u ovom završnom radu je da postoji statistički značajna veza između upravljanja odnosima s klijentima i zadovoljstvom klijenata u bankarskom sektoru u Bosni i Hercegovini. Ova hipoteza je potvrđena kroz statističke podatke koji su navedeni u analizi rezultata primarnog istraživanja kao i kroz kvalitativno istraživanje inetrvju fokus grupe. Intervju predstavlja važnu istraživačku metodu. Putem intervjua fokus grupe određena pitanja se mogu posmatrati iz drugog ugla odnosno može se dobiti dublji prikaz posmatranih podataka. Tako ćemo da se podsjetimo da važnost brzog pružanja bankarskih usluga povećava zadovoljstvo klijenta, povjerljivo ophođenje s klijentom povećava zadovoljstvo klijenta, preciznost u pružanju bankarskih usluga predstavlja temelj za zadovoljstvo klijenata i unapređenje postojećih usluga je bitno za zadovoljstvo klijenata ocjenjeno ocjenom 5 preko 30% u svakom segmentu dok je širenje bankarskih podružnica važno za zadovoljstvo klijenata ocijenjeno ocjenom 4.

Pomoćne hipoteze ovog rada:

- Odnos prema klijentima pozitivno utiče na kvalitetu usluge.
- Učinkovitost bankarskih usluga pozitivno utiče na kvalitetu usluge.
- Znanje zaposlenika pozitivno utiče na kvalitetu usluge.

Pomoćne hipoteze su također potvrđene. Odnos prema klijentima pozitivno utiče na kvalitetu usluge je potvrđena s obzirom da su konstatacije u ovom dijelu istraživanja ocijenjene ocjenom 5.

Učinkovitost bankarskih usluga pozitivno utiče na kvalitetu usluge koje predstavlja drugu pomoćnu hipotezu je potvrđena s obzirom da su konstatacije odnosa banke prilikom rješavanja problema klijenta i ponašanje zaposlenika većinom označene ocjenom 5, što znači da ispitanicima je jako važan ovaj segment.

Znanje zaposlenika pozitivno utiče na kvalitetu usluge je također potvrđena pomoćna hipoteza jer je kroz konstataciju da su visoko kvalificirani i iskusni zaposlenici potrebni su za pružanje dobre bankarske usluge označeno ocjenom 5, tj. 20 ispitanika je označilo ovu konstataciju od iznimnog značaja.

U ovom istraživanju koje je rađeno po urneku autora Azzam(2014) te je u nekim segmentima dodano vlastito mišljenje vršena je usporedba istraživanja gdje je prikazan odnos istraživanja ovog završnog rada i autora Azzama u Jordanu.

Tabela 14. Usporedba istraživanja

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

Izvor: Izrađeno od strane autorice.

Iz analize ovog istraživanja zaključuje se da su CRM elementi odgovorni za stvaranje zadovoljstva korisnika. To ukazuje da bi rukovodstvo banke trebalo staviti veći naglasak na kvalitetu usluga koje se pružaju klijentima i davanje velike napetosti rješavanju problema i prigovora klijenata što je uglavnom odgovorno za zadovoljstvo klijenata.

Također, provođenjem i kvalitativnog istraživanja, intervju-fokus grupe potvrđena je glavna hipoteza ovog rada „Postoji statistički značajna veza između upravljanja odnosima s

kljijentima i zadovoljstvom kljijenata u bankarskom sektoru u Bosni i Hercegovini“ kao i pomoćne hipoteze:

a)Odnos prema kljijentima pozitivno utiče na kvalitetu usluge.

b)Učinkovitost bankarskih usluga pozitivno utiče na kvalitetu usluge

c) Znanje zaposlenika pozitivno utiče na kvalitetu usluge.

Unatoč sve većoj ulozi samoposluživanja u bankarstvu, osobni kontakt i učinkovite kontaktne usluge i dalje se smatraju iznimno važnim faktorima u razvoju dugoročnih odnosa s kljijentima. Uloga kontakt centara u bankarskoj industriji kao sredstva za uspostavljanje boljih odnosa s kljijentima je ključna. Kontakt centri često predstavljaju “glavne dodirne tačke korisnika u organizaciji” te su stoga važni faktori zadovoljstva korisnika. Zbog veće upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija, kontakt centri su operativno evoluirali i postali strateški element upravljanja odnosima s korisnicima.

Banke treba promatrati kao izvor za pružanje usluga s dodanom vrijednošću koje su razvijene na temelju potreba i želja korisnika, a ne samo da CRM smatraju samo evidencijom korisnika. Budući da je konkurencija u bankarskoj industriji vrlo napeta, financijske institucije trebaju dati veću važnost CRM-u kao alatu za postizanje konkurentske prednosti kroz zadovoljstvo korisnika.

U odnosu na zadovoljenje potreba kljijenata, dodatne usluge koje banke nude često se smatraju potrebnima za razvoj dugoročnih odnosa s kljijentima. Međutim, u ovom kontekstu ključno je istražiti mišljenja kljijenata o novim uslugama koje banke mogu ponuditi u budućnosti budući da korisnici mogu biti skeptični prema netradicionalnim uslugama, a dva su glavna razloga za to nedostatak povjerenja i opći otpor promjenama. Iako neke dodatne usluge, poput prodaje osiguranja, potrošači često smatraju povoljnima, postoji određena zabrinutost zbog činjenice da banke gube fokus uključivanjem nepovezanih usluga. Dakle, uključivanje dodatnih usluga, kao načina uspostavljanja čvršćih odnosa s kljijentima, banke moraju pažljivo analizirati i preispitati kako bi te usluge zadovoljile potrebe različitih segmenata kljijenata.

Na temelju gornjeg zaključka, preporučuje se:

- Banke u BiH trebale bi provoditi posebne programe obuke za sve službenike na prvom mjestu kako bi se bavile pozitivno s kljijentima kroz identifikaciju glavnih CRM alata u bankarskoj industriji.
- Bankarski menadžment treba poboljšati proces i procedure rješavanja pritužbi kljijenata probleme koji izravno mogu potaknuti CRM i zadovoljstvo kupaca
- Uprava banke posebnu pozornost treba posvetiti fizičkom okruženju i tehnologiji infrastrukture koja je u izravnoj vezi sa zadovoljstvom korisnika.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima s kupcima moglo bi se bolje definisati kao metodologija, pristup koji će preduzeće koristiti za postizanje svojih ciljeva. Trebao bi biti direktno povezan s filozofijom preduzeća. Mora voditi sve svoje politike i mora biti važan dio korisničke službe i marketinga. Ako se to ne učini, CRM sistem će postati kvar. Postoji niz stvari koje bi idealan CRM sistem trebao imati. To bi trebalo omogućiti poduzeću da pronađe faktore koji najviše zanimaju njihove kupce. Preduzeće mora shvatiti da je nemoguće uspjeti ako ne udovolji željama i potrebama svojih kupaca. Upravljanje odnosima s kupcima moćan je sistem koji će im to omogućiti.

Promjene na financijskom tržištu i preferencijama i ponašanju klijenata, kao i sve veća primjena modernih tehnologija zahtijevaju primjenu CRM-a u bankarskoj industriji. CRM omogućuje segmentaciju klijenata prema različitim kriterijima, što omogućuje prilagodbu bankovnih proizvoda i usluga te kontinuirano inoviranje portfelja proizvoda. CRM pruža mogućnost stvaranja aktivnog, „prijateljskog“ odnosa s klijentima, što svakako pridonosi njihovoj lojalnosti bankama te osiguravanju trajnih i sigurnih prihoda na dugi rok. Danas, kada se potrebe i očekivanja klijenata ubrzano mijenjaju i postaju sve sofisticiraniji, pravi poslovni uspjeh može se postići samo ako banke uspiju adekvatno uspostaviti i održavati odnose sa svojim klijentima. Stoga CRM u savremenom kontekstu predstavlja ključni čimbenik za postizanje ukupnog poslovnog uspjeha i opstanka na tržištu, kada je u pitanju klasično bankarstvo, ali posebno u kontekstu internetskog i mobilnog bankarstva.

Cilj ove studije bio je pokazati utjecaj upravljanja odnosima s kupcima na zadovoljstvo kupaca što u konačnici dovodi do lojalnosti kupaca. Elementi upravljanja odnosima s kupcima bili su nezavisne varijable, a zadovoljstvo korisnika je zavisna varijabla.

Iz analize ovog završnog rada zaključuje se da su CRM elementi odgovorni za stvaranje zadovoljstva korisnika. To ukazuje da bi rukovodstvo banke trebalo staviti veći naglasak na kvalitetu usluga koje se pružaju klijentima i davanje velike napetosti rješavanju problema i pritužbi klijenata što je uglavnom odgovorno za zadovoljstvo klijenata kao što je prikazano u ovoj studiji.

Iz ovog istraživanja postaje vidljivo da sistemi za upravljanje odnosima s kupcima (CRM). U svakoj organizaciji kupci igraju važnu ulogu u njihovom poslovanju, ne bi mogli biti uspješni ako njihovi klijenti nisu zadovoljni, ne bi mogli postići svoje ciljeve ako ne uzmu u obzir potrebe svojih kupaca. CRM sistem pomaže organizaciji da ima bolje odnos s klijentima, bolje poznavanje njihovih potreba i postizanje njihovih ciljeva kao što su profitabilnost, konkurentska prednost, zadovoljstvo kupaca, vrijednost kupaca.

Kao rezultat ovog rada u zemljama u razvoju poput Bosne i Hercegovine, usvajanje tehnologije nije lak zadatak; vrlo je teško osvojiti sve klijente, a također i zaposlenike s novim tehnologijama, ali ako jedna organizacija to uspije učiniti, tada će se ta tehnologija

promijeniti u konkurentsku prednost za organizaciju. Samo korištenje te tehnologije nije dovoljno, ovdje je uloga menadžera i lidera jako bitna, kada dođe do problema u sistemu stručnjak ih prvo pokuša riješiti, a onda to prijavi menadžera da promijeni sistem na način da se problem nikada više neće ponoviti. Stoga na temelju ovog istraživanja može se zaključiti da CRM sistemi imaju mnoge prednosti, ali preduzeća moraju shvatiti da se te prednosti ne mogu postići odjednom.

Strategiju treba razvijati imajući na umu raspoložive resurse i željene dostižne ciljeve. Preduzeća bi se trebale usredotočiti na pristup usmjeren na kupca i moraju shvatiti da čak i nakon što su izgledi za gubitak nekih kupaca u početku implementacijom CRM-a ne samo da se mogu oporaviti, nego s vremenom imaju i više kupaca.

CRM rješenja više nisu ograničena samo na maloprodajne ili poslovne vertikale; umjesto toga, oni su sada bitni za bilo koji subjekt koji nudi robu ili usluge. Kada dođe do toga, poslovne banke dijele važan izazov sa svojim klijentima: bankarstvo je sada svijet kojim upravljaju klijenti. Banke koje najbolje razumiju i služe individualnim potrebama svojih klijenata će uspjeti, dok će one koje i dalje koriste samoljepljive bilješke za praćenje računa izgubiti tržišni udio i nestati. Usvajanje bankovnog CRM-a ključno je za pružanje usluga klijentima u svakoj tački prodajnog toka, stoga je važno da se ne zaostaje.

Upravljanje odnosima sa klijentima odnosno CRM je usavršavanje odnosa kako bi preduzeća vremenom povećala zadovoljstvo i lojalnost samih svojih klijenata. Zbog same specifičnosti CRM-a potrebno je znati i kako implementirati sve ono što klijenti žele i traže od same kompanije. CRM je napravljen kako bi pomogao preduzeću u pružanju usluga prema svojim klijentima, ali isto tako je potrebno da se navedenom sektoru nastupa sa posebnom pažnjom. Prilikom kvalitativnog istraživanja intervju -fokus grupe naši ispitanici su nam potvrdili da svaki mjesec prave određene CRM kampanje. Svoje klijente redovno obavještavaju o pogodnostima koje imaju za određene usluge koje im nude. Često znaju organizovati i CRM kampanje koje svojim klijentima često daju i „cash back“ kao jedan vid zahvalnosti jer su njihovi klijenti.

REFERENCE

1. Ahmad, M. J., Rauf, N., Faiyyaz, A. G., Saddiq, M., Nawazish, S. (2020). *Customer Relationship Management as a Valuable Component of Banking Performance: An Evidence from Pakistani Bank.*
2. Al-Qeed, M. A., ALsadi, B. Y., i Al-Azzam, Z. F. (2017). The impact of customer relationship management on achieving service quality of banking sector of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 180-190.

3. Amoako, G. K., Neequaye, E. K., Kutu-Adu, S. G., Caesar, L. D., i Ofori, K. S. (2019). Relationship marketing and customer satisfaction in the Ghanaian hospitality industry: an empirical examination of trust and commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
4. Anthony J, Sockel Hy. M, (2001) *Customer relationship management opportunities*, *Ohio CPA Journal* 60 (1) available through ABI/INFORM Global
5. Algesheimer R. Mueller C., Zimmermann H.D. (2001a). *Study – The role of CRM. Unpublished Research Report*. University of St. Gallen
6. Albadvi A,Gharaee R,(2009) *Drivers and Barriers of E-banking Adoption: Case of Karafarin Bank*, Third International Conference on Digital Society,pp.235-240.
7. Awiti, G., i Otieno, P. (2021). Influence Of Customer Relationship Management on Customer Retention in Commercial Banks In Kenya. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 2(1).
8. 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
9. Bauer, H.H, Grether, M, Leach,M, (2002) Customer Relations through the Internet, *Journal of relationship marketing*, [e journal] 1, pp. 39-55
10. Broadbent,M, Weill P, (1998) Leveraging the new infrastructure. *Harvard Business School Press*, Boston, USA
11. Boulding,W, Staelin,R, Ehret, M and Johnston, W.J, (2005) A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4
12. Battor, M., Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of marketing management*, 26(9-10), 842-857.
13. Becker, J. U., Greve, G., Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of research in Marketing*, 26(3), 207-215.
14. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service research*, 9(2), 184-194.

15. Bowen , J .T.,& Chen , S.L . (2001). *The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction, International journal of Contemporary Hospitality Management*, 213-217. [http ://dxdoi.org/10.1108/09596110110395893](http://dxdoi.org/10.1108/09596110110395893)
16. Brige, A. (2006). Building relationship with customers by using technological solutions in commercial banks of Latvia. *Baltic Journal of Management*.
17. Brown, S.A., & Gulycz, M. (2002). *Performance Driven CRM : How to Make your Customer relationship management visions reality* . Ontario : John Wiley
18. Bukola, A. A., Abosede, A. G., Adesola, M. A. (2019). Customer Relationship Management and Small and Medium Enterprises Performance: Pragmatic Evidence from Oyo State, Nigeria. *Asian J. Educ. Soc. Stud*, 5(2), 1-9.
19. Chen, I. J., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*.
20. Christopher, M., Payne ,A., & Ballantyne , D . (1991). *Relationship Marketing* . Oxford Butterworth –Heinemann.
21. Cvijović, J., Kostić-Stanković, M.,Reljić, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Industrija*, 45(3).
22. Dandago, K. I., Rufai, A. S. (2014). *Information technology and accounting information system in the Nigerian banking industry*. *Asian Economic and Financial Review*, 4(5), 655-670.
23. Dimitriadis, S. (2011). Customers' relationship expectations and costs as segmentation variables: Preliminary evidence from banking. *Journal of Services Marketing*, 25(4), 294-308.
24. Dubey, N. K., Sangle, P. (2018). Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation. *Journal of Advances in Management Research*.
25. Estrella-Ramón, A. (2017). Explaining customers' financial service choice with loyalty and cross-buying behaviour. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 539-555.
26. Grönroos, C., i Helle, P. (2012). Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business i Industrial Marketing*.
27. Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of business i industrial marketing*.

28. Heinonen, H. (2014). *Developing CRM for a Growing International Company: The Case of Merus Power Dynamics Oy.*
29. Iriqat, R. A., Daqar, M. A. M. A. (2018). The mediating role of customers' satisfaction on the effect of CRM on long-term customers loyalty in the banking sector in the Palestinian territory. *Asian Social Science*, 14(8), 76-90.
30. Kalakota, R. and Whinston, A.B, (1997) *Electronic Commerce: A Managers Guide.* Addison Wesley Longman, Inc.
31. Karthikeyani V.(2020) *Customer Relationship Management In Banking Sector*, IJCRT | Volume 8, Issue 6 June 2020 | ISSN: 2320-2882
32. Khalifa, M., Shen, N. (2005). *Effects of electronic customer relationship management on customer satisfaction: A temporal model.* In Proceedings of the 38th Annual Hawaii international conference on system sciences (pp. 171a-171a). IEEE
33. Kotorov R, (2003) Customer relationship management: strategic lessons and future directions, *Business Process Management Journal* [e journal] 9 (5)
34. Leach Bob, (2003) Success of CRM systems hinges on establishment of measureable benefits, *Pulp Paper* 77 (6) available through ABI/INFORM Global
35. Lowell A, Anton W, (2004) *Banking on CRM*, *Mortgage Banking* 64(5) dostupno kroz ABI/INFORM Global
36. Marinković V.(2015) Značaj primene CRM koncepta u bankarskom sektoru, *Pregledni naučni članak, Bankarstvo* 1, UDC 005.346:336.71
37. Naim, A., Alqahtani, K. (2021). Role of Information Systems in Customer Relationship Management. *Pulse*, 2(2).
38. Ogbu Edeh PhD, F., Blessing, U. E. (2019). Knowledge management and employee effectiveness of Nigerian deposit money banks. *International Journal of Management Entrepreneurship Research*, 1(1), 31-41.
39. Okonkwo, C. D., Ugwuonah, G. (2019). Improving bank customers' satisfaction through relationship marketing practices. *International Journal of Marketing Research Innovation*, 3(1), 30-36.
40. Phan, D.D, Vogel, R.D , (2009) A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers.*Information Management* [e journal] dostupno kroz Elsevier B.V
41. Piskar F, Faganel A, (2009) A Successful CRM Implementation Project in a Service Company: Case Study, *Organizacija* vol 42

42. Puška, A., Šadić, S., i Beganović, A. I. (2016), Utjecaj percipirane kvalitete na zadovoljstvo i lojalnost klijenata banaka. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 261-282. hrcak.srce.hr.
43. Reeves S., Ayelet K., Hodges B. D. (2008). *Qualitative research methodologies: ethnography*. BMJ (Clinical research ed.). 337. a1020. 10.1136/bmj.a1020.
44. Romano, N.C, Fjermestad, J, (2002) Electronic Customer Relationship Management: An Assessment of Research, *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 2 61-113.
45. Santouridis, I., Tsachtani, E. (2015). *Investigating the impact of CRM resources on CRM processes: a customer life cycle based approach in the case of a Greek bank*. *Procedia Economics and Finance*, 19, 304-313.
46. Saxena, N., Taneja, M. (2018). A study on CRM effectiveness in public and private sector banks. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 45-56.
47. Shum P, Bove L, Auh S, (2008) Employees affective commitment to change the key to successful CRM implementation, *European Journal of Marketing* [e journal]
48. Smith D.A, (2006) CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? *Handbook of business strategy* Vol 7 available through emerald Group Publishing Limited .
49. Smajlović, E., i Umihanić, B. (2007). *Primjena CRM-a u funkciji unapređenja kvaliteta bankarskih usluga*. University of Tuzla, Faculty of Economics. Google scholar.
50. Srivastava, S. K., Chandra, B., Srivastava, P. (2019). The impact of knowledge management and data mining on CRM in the service industry. In *Nanoelectronics, circuits and communication systems* (pp. 37-52). *Springer*, Singapore.
51. Starešinić, B. (2019). *Povezanost kvalitete mobilnog bankarstva i reputacije banaka*. Doktorski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
52. Sweeney, J. C., Soutar, G. N., (2001) Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing* Vol 77(2), pp. 203- 220
53. Tang, J., & Ai, L. (2013). The system integration of anti-money laundering data reporting and customer relationship management in commercial banks. *Journal of Money Laundering Control*, 16(3), 231-237

54. YuSheng, K., Ibrahim, M. (2019). Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana. *International Journal of Bank Marketing*.
55. Wessling. H, (2002) *Active Relationship with Customers with CRM*. Praha: Grada Publishing, s. 196, ISBN 80-247-0569-9.
56. Xu M, Walton J, (2005) Gaining customer knowledge through analytical CRM 105(7), *Industrial Management and Data Systems*
57. Zineldin, M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine*, 17(4), 329-344