

Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga

Severović, Kornelija

Doctoral thesis / Disertacija

2013

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics Varaždin / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:214090>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)





Sveučilište u Zagrebu

Fakultet organizacije i informatike

Kornelija Severović

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA KAO
IZVOR INFORMACIJA ZA OBLIKOVANJE I
POBOLJŠANJE USLUGA**

DOKTORSKI RAD

Varaždin, 2013.

PODACI O DOKTORSKOM RADU

I. AUTOR

Ime i prezime	Kornelija Severović
Datum i mjesto rođenja	23.05.1969.god., Karlovac
Naziv fakulteta i datum diplomiranja na VII/I stupnju	Ekonomski fakultet Zagreb, 16.11.1990.
Naziv fakulteta i datum diplomiranja na VII/II stupnju	Ekonomski fakultet Zagreb, 28.02.1995.
Sadašnje zaposlenje	

II. DOKTORSKI RAD

Naslov	Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga
Broj stranica, slika, tabela, priloga, bibliografskih podataka	VII+299 stranica, 50 slika, 61 tabela, 2 priloga, 385 bibliografskih podataka
Znanstveno područje i polje iz kojeg je postignut doktorat znanosti	Društvene znanosti, Informacijske i komunikacijske znanosti
Mentori ili voditelji rada	Prof. dr. sc. Vjeran Strahonja
Fakultet na kojem je obranjen doktorski rad	Fakultet organizacije i informatike Varaždin
Oznaka i redni broj rada	

III. OCJENA I OBRANA

Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je prihvaćena tema	07.02.2012.
Datum predaje rada	19.04.2013.
Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je prihvaćena pozitivna ocjena rada	21.05.2013.
Sastav povjerenstva koje je rad ocijenilo	Prof.dr.sc. Mirko Maleković, predsjednik Prof. dr. sc. Vjeran Strahonja, mentor i član Prof. dr.sc. Neven Vrček, član Prof. dr. sc. Katarina Ćurko, član Prof. dr.sc. Dijana Šimić, član
Datum obrane doktorskog rada	12.06.2013.
Sastav povjerenstva pred kojim je rad obranjen	Prof. dr.sc. Neven Vrček, predsjednik Prof. dr. sc. Vjeran Strahonja, mentor i član Prof.dr.sc. Alen Lovrenčić, član Prof. dr. sc. Katarina Ćurko, član Prof. dr.sc. Dijana Šimić, član
Datum promocije	



Sveučilište u Zagrebu

Fakultet organizacije i informatike

KORNELIJA SEVEROVIĆ

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA KAO
IZVOR INFORMACIJA ZA OBLIKOVANJE I
POBOLJŠANJE USLUGA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: Prof. dr. sc. Vjeran Strahonja

Varaždin, 2013.



University of Zagreb

Faculty of Organization and Informatics

Kornelija Severović

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A
SOURCE OF INFORMATION FOR DESIGN AND
IMPROVEMENT OF SERVICES**

DOCTORAL THESIS

Varaždin, 2013.

ZAHVALA

U brojnoj obitelji radnika, inženjera, ekonomista, politologa, stomatologa, profesora, bilo je teško pronaći svoj put, izboriti se za sebe a da svi budu zadovoljni. Svatko je imao svoju preporuku, svoju smjernicu i najbolju ideju. No, u jednom su svi bili suglasni: učiti i raditi najbitnije su odrednice života. Stjecati znanje cijelog života, ono je što daje obol čovjekova života, ono je što otvara mogućnost za stjecanje poštovanja i moći. I zaista, učenje je smjernica mog života. Učenje i stjecanje znanja prate me kroz život kao najvjerniji prijatelji koje bih željela podijeliti sa svojom kćerkom.

*Vivere tota vita discendum est
(čovjek uči dok je živ)*

Hvala svima koji su mi nesebično pomagali da i ovu stepenicu u svom životu uspješno prođem. Hvala prof. dr. sc. Vjeranu Strahonja na nesebičnoj pomoći i podršci, na svim savjetima, idejama, ogromnom strpljenju i trudu da ovaj rad ugleda svjetlo dana. Zahvaljujem svim profesoricama i profesorima Fakulteta organizacije i informatike Varaždin koji su uvijek bili spremni pomoći i koji su mi svojim savjetima i sugestijama pomagali za vrijeme studija. Bila mi je izuzetna čast i zadovoljstvo surađivati sa znanstvenicima i stručnjacima koji cijene čovjeka, rad i zalaganje. Hvala svima, jer bez vas ne bih bila ovo što danas jesam, bolji čovjek.

Hvala mojim kolegicama i kolegama koji su strpljivo čekali kraj ovog razdoblja mog života. Hvala vam svima što ste vjerovali u mene, davali mi ideje za rad, pomagali mi u obradi vrlo širokog područja interesa u ovom radu i pružali mi podršku kada mi je bilo najteže. Zahvaljujem svima iz mog poslovnog okruženja, koji su prepoznali stjecanje znanja kao resurs za budućnost i omogućili mi kroz korištenje raspoloživih podataka i informacija kao i ostalih resursa, pohadanje i završetak studija.

Veliko hvala mojoj prijateljici Nikolini. Hvala Nikolina što si me naučila cijeniti i prepoznati vrednote života koje nisam ranije uviđala. Imati prijatelja poput Tebe pravo je bogatstvo.

Hvala svima, rodbini i prijateljima, koji su bili uz mene makar i u mislima i vjerovali u moje prosudbe i ispunjenje končanog cilja. Iznad svega, hvala mojoj obitelji. Hvala mojim roditeljima koji nikada nisu gubili nadu i koji su ponekada bili ustrajni od mene i nisu mi dozvolili da posustanem.

Hvala mom suprugu, koji je uz veliko strpljenje i razumijevanje stajao uz mene i hrabrio me da ovaj pothvat u svom životu privedem kraju. Nije bilo lagano, ali on je pronalazio načina da popravi moje raspoloženje kada sam „potonula“, da pohvali i pokudi moje postupke i razmišljanja i da mi snage za nastavak rada.

Beskrajno hvala mojoj Loreni. Oprosti Lorena što nisam uvijek bila uz tebe kada si me trebala, oprosti što se nismo smijale koliko smo mogle, no sve ćemo to nadoknaditi. I nemoj nikada zaboraviti: znanje je ono što uvijek ostaje, ono se neće istrošiti a otvorit će Ti mnoga vrata u životu.

Tantum possumus quantum scimus
(toliko možemo koliko znamo)

Još jednom, hvala vam svima na strpljivosti, podršci, pomoći, hvala vam što ste bili uz mene jer bez svih vas, niti ovog rada ne bi bilo.

SAŽETAK

Značaj usluga u suvremenom gospodarskom okruženju prepoznat je u brojnim zemljama svjetskih ekonomija. Razvoj uslužnog sektora te informacijskih i komunikacijskih tehnologija zahtijeva nove koncepte, pristupe i metode razvoja i upravljanja organizacijom i informacijskim sustavima, što je predmet informacijskih i komunikacijskih znanosti, ali i uslužnih znanosti, kao nove znanstvene discipline. Koristeći se odgovarajućim kombinacijama znanstvenih metoda, namjera ovog rada je bila produbiti razumijevanje multidisciplinarnog koncepta upravljanja odnosima s klijentima s posebnim naglaskom na uslužnu djelatnost nacionalnih gospodarstava. U radu su sistematizirana postojeća znanja o CRM-u, uključujući koncepte, metode, strategije, obrasce i modele te je formiran prijedlog objedinjenog modela CRM-a. Određeni su osnovni procesni i podatkovni elementi i njihovi odnosi u području CRM-a u uslužnoj djelatnosti. Istraženo je područje i metodologija oblikovanja i poboljšanja usluga. Doktorski rad predstavlja sveobuhvatnu analizu upravljanja odnosima s klijentima s posebnim naglaskom na korištenje podataka nastalih u redovnom poslovanju te uključivanje klijenata kao pokretača promjena u procesima oblikovanja usluga. Pod utjecajem učestalih promjena koje prate suvremeno poslovanje, istraživanje u ovom radu usmjereno je na pokretanje promjena koje se odnose na organizaciju i dizajn usluga temeljem poticaja iz sustava upravljanja odnosima s klijentima. Osnovna ideja rada je da se usluge u određenim okolnostima mogu oblikovati i poboljšavati kroz iterativne procese, koji ne zahtijevaju vremenski zahtjevno i skupo prikupljanje zahtjeva klijenata, nego se mogu oslanjati na podatke koji već postoje u informacijskom sustavu poslovnog subjekta.

Ključne riječi: upravljanje odnosima s klijentima, usluge, upravljanje uslugama, podaci, promjene

ABSTRACT

Importance of the services in the modern economic environment has been recognized in many countries of the world economy. The development of the service sector and information and communication technology requires new concepts, approaches and methods of management and development of organisation and information systems, which is the subject of information and communication sciences, as well as service science as a new scientific discipline. Using the appropriate combinations of scientific method, the intent of this study was to deepen the understanding of the multidisciplinary concept of customer relationship management, with special emphasis on the service sector of the economic environment. The paper systematized existing knowledge of CRM, including concepts, methods, strategies, forms and models and the proposal has been formed unified model of CRM. Basic process and data elements and their relationships in the field of CRM in service operations are determined. Furthermore, the area and the methodology of designing and improving services was explored. Doctoral dissertation presents a comprehensive analysis of customer relationship management, with special emphasis on the use of data generated in the ordinary course of business and involving clients as a initiator of changes in design services. Under the influence of the frequent changes that accompany doing modern business especially, research in this paper focuses on changing things that relate to the organization and design services based on incentives from the system of customer relationship management. The basic idea of the paper is that the services in certain circumstances can shape and improved through an iterative process that does not require time-consuming and expensive collection of customer requirements, but can rely on the data that already exist in the information system of the company.

Keywords: customer relationship management, services, service management, data, changes

SADRŽAJ

ZAHVALA

SAŽETAK

SADRŽAJ

I

POPIS SLIKA

IV

POPIS TABELA

VI

1	UVOD S OBRAZLOŽENJEM TEME	1
2	CILJEVI ISTRAŽIVANJA	10
3	HIPOTEZE	11
4	METODOLOŠKI PRISTUP	12
5	USLUGE, UPRAVLJANJE USLUGAMA I OBLIKOVANJE USLUGA	16
5.1.	Odnos proizvoda i usluga	17
5.2.	Usluge i bankarstvo	21
5.3.	Upravljanje uslugama	24
5.4.	Klijenti, iskustvo klijenata i partnerstvo u poslovnom odnosu	28
5.5.	Povijesni pristupi razvoju usluga	30
5.5.1	Usluge razvoja softvera	31
5.5.2	Agilni razvoj	34
5.5.3.	Agilne metodike	37
5.6.	Oblikovanje i razvoj usluga	41
5.6.1.	Inovacija, pokretač oblikovanja i poboljšanja usluga	48
5.6.2.	Oblikovanje usluga	52
5.6.3.	Specifičnosti oblikovanja bankarske usluge	58
5.7.	Primjena koncepta upravljanja IT uslugama na bankarske usluge	66
5.7.1.	Upravljanje promjenama	77
5.7.2.	Upravljanje izdanjima i razvojem	77
5.7.3.	Upravljanje incidentima	78
5.7.4.	Upravljanje problemima	79
5.7.5.	Upravljanje sigurnošću	80
5.7.6.	Upravljanje katalogom servisa	81
5.7.7.	Upravljanje pravom pristupa	81
5.8.	Zaključna razmatranja za poglavlje	82

I

6	UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA	84
6.1.	Dosadašnja istraživanja i spoznaje	86
6.2.	Strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima	96
6.2.1.	Buttleov strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima	97
6.2.2.	Chen i Popovichev strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima	98
6.2.3.	Finnegan i Curriev strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima	99
6.2.4.	Strateški pristupi temeljeni na usmjerenosti na klijente (klijentricentričnost)	101
6.2.4.1.	Povjerenje kao strateška odrednica uspostave odnosa s klijentima	102
6.2.4.2.	Povjerenje s aspekta korištenja suvremene IT	104
6.2.4.3.	Zadržavanje klijenata kao strateški pristup razvoju odnosa s klijentima	106
6.2.4.4.	Privlačenje klijenata kao strateški pristup razvoju odnosa s klijentima	108
6.2.5.	Vrijednost životnog vijeka klijenata, strateška odrednica za donošenje poslovnih odluka	111
6.3.	Upravljanje znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima	117
6.3.1.	Upravljanje znanjem	117
6.3.2.	Odnosi i međuzavisnosti upravljanja znanjem, upravljanja odnosima s klijentima i upravljanja znanjem klijenata	119
6.3.3.	Informatička tehnologija i upravljanje znanjem	124
6.4.	Modeli upravljanja odnosima s klijentima	125
6.4.1.	Modeli upravljanja odnosima s klijentima, prema odabranim autorima	125
6.4.2.	Sastavnice konceptualnog modela upravljanja odnosima s klijentima kao odrednica poslovnih djelovanja	135
6.5.	Čimbenici i kriteriji uspjeha upravljanja odnosima s klijentima	141
6.6.	Informatička tehnologija u funkciji upravljanja odnosima s klijentima	143
6.7.	Zaključna razmatranja za poglavlje	154
7	UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA I PROCESNA ORGANIZACIJA	156
7.1.	Procesna organizacija i mogućnosti implementacije koncepta upravljanja odnosima s klijentima	161
7.1.1.	Kreditni proces kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti	165
7.1.2.	Transakcijsko bankarstvo kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti	169
7.1.3.	Upravljanje pozivnim centrom kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti ...	172

7.1.4.	Upravljanje kampanjama kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti	178
7.2.	Podaci poslovnih procesa i upravljanje odnosima s klijentima	183
7.3.	Zaključna razmatranja za poglavlje	202
8	PREDLOŽENI PRISTUP ZA POKRETANJE PROMJENA	203
	U DIJELU OBLIKOVANJA I POBOLJŠANJA USLUGA	
8.1.	Sekundarni podaci kao inicijativa za pokretanja promjena	205
8.2.	Pozivni centar kao izvor sekundarnih podataka za iniciranje promjena na razni oblikovanja i poboljšanja usluga	218
8.3.	Statistička obrada sekundarnih podataka temeljem varijable "vrijeme" kao činitelja troškova poslovanja	227
8.4.	Pareto analiza	245
8.5.	Rezultati istraživanja – inicijativa za oblikovanje i poboljšanje usluga	255
9	MODEL EVALUACIJE USPJEŠNOSTI USLUGE	260
	KAO ANALITIČKA PODLOGA ZA PROMJENE	
9.1.	Mjerenje uspješnosti usluge	261
9.2.	Elementi kombiniranog pokazatelja uspješnosti usluge	261
9.3.	Sustav bodovanja pojedinačnih elemenata kombiniranog pokazatelja	264
9.4.	Aplikativna primjena predloženog pokazatelja kao podloga za iniciranje promjena	266
10	ZAKLJUČAK	269
	LITERATURA	273
	POPIS PRILOGA.....	300

POPIS SLIKA

Slika 5.1.	Različitosti proizvoda i usluga	18
Slika 5.2.	Inkrementalni i iterativni razvoj	37
Slika 5.3.	Dijagram idealiziranih aktivnosti uvođenja inovativnih prijedloga.....	51
Slika 5.4.	Dijagram idealiziranih aktivnosti oblikovanja nove usluge	65
Slika 6.1.	Višerazinski pristup implementaciji strategije CRM-a	100
Slika 6.2.	Povjerenje klijenata	103
Slika 6.3.	Vrijednosti za klijente i vrijednosti od klijenata	115
Slika 6.4.	Konceptualni okvir za CRM temeljen na znanju	121
Slika 6.5.	Objedinjeni model CRM-a	131
Slika 6.6.	„Stari” CRM	133
Slika 6.7.	„Novi“ CRM	134
Slika 6.8.	Integracija elemenata CRM-a	140
Slika 7.1.	Prijedlog idealiziranih aktivnosti procesa obrade kreditnog zahtjeva	167
Slika 7.2.	Dijagram tijeka predloženih idealiziranih aktivnosti odvijanja transakcijskog bankarstva – plaćanje.....	170
Slika 7.3.	Prijedlog dijagrama tijeka idealiziranih aktivnosti pružanja usluge u pozivnom centru.....	174
Slika 7.4.	Prijedlog dijagrama idealiziranih aktivnosti upravljanja kampanjama	178
Slika 7.5.	Prijedlog djelomičnog modela podataka CRM-a.....	186
Slika 7.6.	CRM komponente	188
Slika 7.7.	Taksonomija rudarenja podataka	192
Slika 7.8.	Model podataka kampanja	196
Slika 7.9.	Model podataka transakcijskog bankarstva	198
Slika 7.10.	Model podataka kreditnog poslovanja	199
Slika 7.11.	Model podataka pozivnog centra	200
Slika 8.1.	Raspodjela udjela klijenata i utrošenog vremena po uslugama i godinama	209
Slika 8.2.	Raspodjela klijenata po vremenu čekanja u vremenskim intervalima u danu (2009. g.)	212

Slika 8.3.	Ukupan broj klijenata u vremenskim intervalima u danu (2009.g.).....	212
Slika 8.4.	Prosječno vrijeme čekanja po vremenskim intervalima u danu (2009.g.)..	213
Slika 8.5.	Razlika od cjelodnevnog prosjeka čekanja, 2009. godina	213
Slika 8.6.	Raspodjela klijenata po vremenu čekanja u vremenskim intervalima u danu (2010. g.)	214
Slika 8.7.	Ukupan broj klijenata u vremenskim intervalima u danu (2010.g.).....	215
Slika 8.8.	Prosječno vrijeme čekanja po vremenskim intervalima u danu (2010.g.)..	215
Slika 8.9.	Razlika od cjelodnevnog prosjeka čekanja, 2010. godina	216
Slika 8.10.	Vrijeme završetka kontakta prema broju dana	228
Slika 8.11.	Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (reklamacije)..	231
Slika 8.12.	Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (informacije)..	233
Slika 8.13.	Analiza grupe usluga prema kategorijama trajanja obrade (sveukupno)..	235
Slika 8.14.	Ukupni broj slučajeva i ukupno utrošeno vrijeme - reklamacije po tipovima usluga (obrađene unutar jednog dana)	239
Slika 8.15.	Ukupni broj slučajeva i ukupno utrošeno vrijeme na reklamacije po tipovima usluga	241
Slika 8.16.	Pareto analiza - Elektronsko bankarstvo	246
Slika 8.17.	Pareto analiza - Krediti	247
Slika 8.18.	Pareto analiza - Depoziti	248
Slika 8.19.	Pareto analiza - Računi	249
Slika 8.20.	Pareto analiza - Platni promet	250
Slika 8.21.	Pareto analiza - Kartično poslovanje.....	250
Slika 8.22.	Pareto analiza - Poslovnica	251
Slika 8.23.	Pareto analiza - Stambena štedionica.....	252
Slika 8.24.	Pareto analiza - Investicijsko bankarstvo.....	252
Slika 8.25.	Pareto analiza - Osiguranja	253
Slika 8.26.	Pareto analiza - Ostalo	254
Slika 8.27.	Pareto analiza - Sveukupno	254

POPIS TABELA

Tabela 5.1.	Orijentacija na usluge	20
Tabela 5.2.	Ključni faktori agilne metodologije	39
Tabela 5.3.	Usporedni prikaz prethodnih istraživanja vezanih uz oblikovanje i razvoj usluga	43
Tabela 5.4.	Osnovni i pomoćni utjecajni čimbenici bankarskih usluga	60
Tabela 5.5.	Prijedlog modela oblikovanja usluge	63
Tabela 5.6.	Usporedni prikaz koncepta ITIL-a i bankarskog koncepta - djelomični prikaz	68
Tabela 6.1.	Pregled odabranih rasprava na temu upravljanja odnosa s klijentima	87
Tabela 6.2.	Odabrani autori i definicije CRM-a u odnosu na temeljnu odrednicu i vrijeme	90
Tabela 6.3.	Razine CRM-a prema menadžerskim sastavnicama	94
Tabela 6.4.	Strategije upravljanja klijentima prema Buttlevu	97
Tabela 6.5.	Prikaz karakteristika strategije zadržavanja i strategije privlačenja klijenata	109
Tabela 6.6.	Karakterističnosti upravljanja znanjem, CRM-a i CKM-a	123
Tabela 6.7.	Prikaz povezanosti odabranih modela CRM-a	130
Tabela 6.8.	Sastavnice CRM programskih rješenja	148
Tabela 6.9.	Preporučeni procesni koraci, odgovornosti i grupe podataka preporučenih sastavnica CRM-a	152
Tabela 7.1.	Poslovni procesi	162
Tabela 7.2.	Podproces procesa temeljnih poslovnih aktivnosti	163
Tabela 7.3.	Prijedlog vlasničko sudioničkih komponenti procesa.....	164
Tabela 7.4.	Predloženi idealizirani hodogram obrade zahtjeva klijenta za plaćanjem računa	171
Tabela 7.5.	Predloženi idealizirani hodogram aktivnosti odvijanja procesa pružanja usluge u pozivnom centru	176
Tabela 7.6.	Predloženi idealizirani hodogram odvijanja kampanje	179
Tabela 7.7.	Tablični prikaz procesne organizacije u odnosu na preporučene sastavnice CRM-a i procesne korake	181

Tabele 7.8.	Razine apstrakcije modela podataka	183
Tabela 7.9.	Razlikovanje poslovne inteligencije i CRM-a	189
Tabela 7.10.	Podaci, entiteti i opisi	191
Tabela 7.11.	Razvojni put od podataka do poslovnih informacija i znanja	194
Tabela 8.1.	Raspodjela po uslugama za 2009. godinu	206
Tabela 8.2.	Raspodjela po uslugama za 2010. godinu	206
Tabela 8.3.	Raspodjela po uslugama, usporedni prikaz (broj clijenata).....	207
Tabela 8.4.	Raspodjela po uslugama, usporedni prikaz (ukupno vrijeme obrade).	208
Tabela 8.5.	Razdioba po uslugama (objedinjeno).....	209
Tabela 8.6.	Raspodjela vremena čekanja u vremenskim intervalima sati u danu (2009. g.).....	211
Tabela 8.7.	Raspodjela vremena čekanja u vremenskim intervalima sati u danu (2010. g.)	214
Tabela 8.8.	Analiza stanja - čekanje (u zadanim periodima sata u danu)	217
Tabela 8.9.	Uspostavljeni kontakti	222
Tabela 8.10.	Kontakti prema grupi usluge	223
Tabela 8.11.	Kontakti prema statusu otvoreno/zatvoreno.....	223
Tabela 8.12.	Prikaz grupe usluge u odnosu na status otvoreno/zatvoreno.....	224
Tabela 8.13.	Kontakti prema statusu rješenosti.....	225
Tabela 8.14.	Prikaz grupe usluga prema statusu rješenosti.....	226
Tabela 8.15.	Vrijeme završetka kontakta prema broju dana	227
Tabela 8.16.	Vrijeme završetka obrade prema klasifikaciji informacija/reklamacij	228
Tabela 8.17.	Grupe usluga prema vremenu završetka kontakta	229
Tabela 8.18.	Kontakti prema kategorijama trajanja obrade na razini jednog dana .	230
Tabela 8.19.	Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (unutar reklamacija)	230
Tabela 8.20.	Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (unutar informacija)	232
Tabela 8.21.	Analiza grupe usluga prema kategorijama trajanja obrade (sveukupno)	234
Tabela 8.22.	Prosječno vrijeme obrade za kontakte riješene unutar jednog dana prema klasifikaciji i grupama usluga	236
Tabela 8.23.	Utrošeno vrijeme i broj slučajeva po tipovima usluga – reklamacije..	238

Tabela 8.24.	Utrošeno vrijeme i broj slučajeva po tipovima usluga – informacije..	240
Tabela 8.25.	Dodijeljeni kodovi za tipove reklamacija	242
Tabela 8.26.	Dodijeljeni kodovi za tipove informacija	242
Tabela 8.27.	Tipovi reklamacija i utrošenog vremena na rješavanje reklamacija ..	243
Tabela 8.28.	Tipovi informacija i utrošenog vremena na rješavanje informacija ...	244
Tabela 8.29.	Frekventnost po tipu reklamacija	245
Tabela 8.30	Procesi upravljanja promjenama prema ITIL-u	256
Tabela 8.31.	Model uvođenja promjena na temelju sekundarnih podataka	258
Tabela 9.1.	Parametri za dodjeljivanje ocjene vrijednosti mjere	265
Tabela 9.2.	Faktori značaja pojedinačnih mjera	266
Tabela 9.3.	Primjer izračuna uspješnosti usluge	267
Tabela 9.4.	Primjer izračuna uspješnosti usluge na odabranom području.....	267

1. UVOD S OBRAZLOŽENJEM TEME

Značaj uslužnog sektora u hrvatskom gospodarstvu raste od šezdesetih godina prošlog stoljeća. U tom pogledu, Hrvatska dijeli sudbinu usporedivih srednjeeuropskih zemalja. Pri tome, banke su važan segment uslužne djelatnosti, što je i razlog odabira banaka i financijskog sektora kao problemske domene u kojoj je obavljeno istraživanje. Posljednjih godina sve je veći udio uslužne djelatnosti u strukturi industrije razvijenih zemalja mjereno i po razini ostvarenja dodane vrijednosti i po razini zaposlenih. Dostupni statistički podaci Državnog zavoda za statistiku i Hrvatske narodne banke za period od 2009. – 2011. godine za RH evidentiraju učešće usluga u BDP –u sa 2/3. Prema istim izvorima, značajni udio u uslužnom sektoru odnosi se na bankarske usluge (približno 18%) što je u skladu sa svjetskim trendovima kretanja gospodarskih tokova.

Brzina pristupa klijentu i reakcija na zahtjev klijenta, postaju ključni parametri poslovanja banaka, pri čemu je centar interesa prepoznavanje potreba klijenta i ispunjavanje istih u što kraćem vremenu. Banke odgovaraju na zahtjeve konkurentskog tržišta kroz samostalno jačanje pozicije povećanjem tržišnog udjela, spajanjem ili preuzimanjem banaka međusobno. Povijesnim tijekom promjene uloga banaka, rastom i jačanjem gospodarstva, povijesnim promjenama u regulaciji i ulozi regulatora mijenjale su se i bankarske usluge što je omogućilo bankarima kalkuliranje u ostvarenju strukture prihoda. Bankari se vremenom okreću generiranju nekamatnih prihoda koji ujedno znače i manji angažman sredstava i manji rizik. Bez obzira na jedinstvenu regulativu i smjernice regulatora za rad banaka, postoje razlike između “velikih” i “malih” banaka. Velike banke mogu ponuditi raznolikiju paletu usluga, mogu brže reagirati na tražene promjene i mogu biti konkurentnije cijenom. Reputacija velikih banaka, te u novije vrijeme međunarodno ocjenjivanje rejtinga banaka, dobivaju sve veći značaj, kako za domaću prezentaciju tako i za međunarodno priznavanje bankarskih usluga. Male banke sklonije su personaliziranom pristupu pojedinačnom klijentu (posebice lokalnog područja, tzv. lokalne domicilne banke). Banke nude iste usluge nazivom i osnovnim karakteristikama, no ovisno o horizontalnoj¹ odnosno vertikalnoj² diferencijaciji, klijenti će donijeti konačnu odluku o korištenju usluge (kupnji). Tržište je preplavljeno bankarskim uslugama, a broj stanovnika i potencijalnih korisnika usluga ne mijenja se bitno. Slijedom

¹ Horizontalna diferencijacija podrazumijeva proizvode ili usluge iste ili slične kvalitete ali različite kombinacije značajki koje mogu biti drugačije vrednovane od strane pojedinačnih klijenata

² Vertikalna diferencijacija podrazumijeva jedan proizvod ili uslugu koji se razlikuju od drugog po kvaliteti i cijeni

istoga, banke se sve više orijentiraju na postojeće klijente, unapređuju odnose s klijentima, implementiraju suvremene strategije poslovanja i približavaju se klijentima preko svih usluga. Kako bi zadržale postojeće klijente i privukle nove, banke pribjegavaju različitim oblicima usluga koje potom međusobno paketiraju, cjenovno korigiraju i primjenom inovativne tehnologije približavaju klijentima. Kroz upravljanje odnosima s klijentima, banke kumuliraju podatke o klijentima, stvaraju baze podataka o klijentima za vlastite potrebe i time postaju spremne za reakcije u skladu s ekonomskim promjenama okruženja.

Prepoznavanjem zahtjeva klijenata koji žele uslugu skrojenu po svojoj mjeri, u kojoj će u konačnici, prepoznati svoje zahtjeve odnosno sugestije, uvodi se klijentocentričan pristup modeliranju usluga. Pri tome se sinergijskim pristupom klijenti uključuju u kreiranje usluga banke. Takav pristup traži zaokret u kreiranju i implementaciji poslovne strategije. Ovakav pristup zahvaća sve razine banaka, od izvršitelja preko operativnog do strateškog menadžmenta. U tom su kontekstu razvijeni različiti teorijski pristupi i dobre prakse. Jedna je upravljanje odnosima s klijentima (engl. *Customer Relationship Management* – CRM), koja podrazumijeva da suvremeno poslovanje generira brojne informacije koje postaju značajan resurs poslovanja i informacijska imovina. Uz sve kraće vrijeme za razvoj usluga, informacije otvaraju mogućnost pravovremene i kvalitetne reakcije na zahtjeve klijenata, stvarajući istovremeno dinamičku bazu znanja koja pogoduje stvaranju dodanih vrijednosti i boljitku poslovnog subjekta.

Znanost i tehnologija otvaraju nove mogućnosti napretka u uvjetima globalizacije koja briše teritorijalne granice i jezične barijere. Znanost postaje temeljni pokretač gospodarskog života i razvoja. Ulaganja u znanost, istraživanje i tehnološki razvoj postaju jedan od ključnih preduvjeta za opstanak na tržištu. Pod utjecajem prisutne globalizacije, poslovne aktivnosti usmjeravaju se na uslužni sektor nacionalnih gospodarstava, prema stvaranju dodanih vrijednosti kao podlozi za budući razvoj te prema informacijama koje postaju temeljni resurs poslovnog subjekta [Bell, 1999, str. 126]. Upravo razvoj informacijske tehnologije mijenja povijesne stavove čime se uslugama daje zasluženi značaj i potvrđuje se produktivna vrijednost usluga [Quinn i Baily, 1994].

Promjene na tržištu su sve brže i traže brzu prilagodbu kako bi se postigla zadovoljavajuća razina konkurentnosti. Pri tome, da bi se promjene provodile kontrolirano, nužno je upravljanje promjenama. Upravljanje promjenama ima procesni aspekt. Suštinski gledano, proces je niz logički povezanih aktivnosti uz jasno određene ulaze i izlaze iz procesa. S pozicija poslovanja, poslovni proces koristi određene poslovne resurse, ljudske, materijalne, informacijske i dr. [Harrinton, 1991.]. Procesnim pristupom jasno se definiraju odgovornosti što naglašava zainteresiranost pojedinaca za ispunjenje definiranih ciljeva.

Njemačko-američki psiholog Kurt Zadek Lewin podijelio je proces promjena u tri faze [Burnes, 2004, str. 985-986]:

- odmrzavanje (okončanje staroga, odnosno, priprema za promjenu),
- neutralna zona (promjena se događa, staro se ukida, novo nije dovoljno savladano) i
- zamrzavanje (stabilizacija promjene, prihvaćanje promjene, kontinuitet novog ponašanja).

Razne filozofije, teorije, modeli i tehnike formirani su s ciljem uspostave održive promjene [Paton i McCalman, 2008]. Ignoriranje potrebe za promjenama opasnost je za poslovne subjekte. Opstanak i napredak podrazumijevaju implementaciju strategije koja omogućava prilagodbu budućim zahtjevima gospodarskog okruženja i koja polazi od praćenja gospodarskih kretanja i konkurencije na tržištu. Osim analize tržišta, od bitnog je značaja prepoznavanje povijesnih odrednica poslovanja subjekta, klijenata, dobavljača, regulatornog okvira [Bamford i Forrester, 2003] te razumijevanje aktualnog procesa provođenja promjena [Balogun, 2007].

Nije dovoljno definirati procesni aspekt upravljanja promjenama, nužni su modeli i metodike upravljanja promjenama. Neovisna tvrtka za istraživanje upravljanja promjenama Prosc Research razvila je model upravljanja promjenama ADKAR [Hiatt, 2006]. Razvijen je anketiranjem više od 1000 organizacija u 59 zemalja. Uključuje pet sastavnica koje moraju biti zadovoljene kako bi promjena bila uspješna: svijest (eng. *Awareness*) o potrebi promjene, želja (eng. *Desire*) za sudjelovanjem u promjenama, znanje (eng. *Knowledge*) o načinu provedbe promjene, sposobnost (eng. *Ability*) primjene novih vještina i znanja, zamrzavanje (eng. *Reinforcement*) radi održanja promjene.

Uz spomenuti ADKAR model, vrlo često referencirani model je „7 S“ model³ koji prepoznaje promjene na razinama: strategija, struktura, sustavi, stil, sposobnosti, suradnici, i sveukupne vrijednosti. Pojedinačno značenje spomenutih područja je [Stivens, 2001, str. 118]:

- *strategija* je plan kojim organizacija nastoji rasti i steći održivu konkurentsku prednost,
- *struktura* se odnosi na okvir u kojemu se usklađuju aktivnosti članova organizacije da se ne bi pojavilo pomanjkanje koordinacije među zaposlenicima različitih organizacijskih jedinica (npr.: u proizvodnji, marketingu, prodaji,...), a kao temeljni oblici strukture istaknuti su: funkcionalna, divizijska, matrična i procesna,
- *sustavi* predstavljaju formalne i neformalne organizacijske procedure (poslovni plan, budžetiranje, kontrola troškova, marketing plan, sustav plaća i nagrađivanja, edukacija),
- *stil* podrazumijeva da zaposleni, uslijed aktivnosti te liderskog pristupa menadžmenta izgradnji vrijednosti i očuvanju kulture kompanije, imaju zajednički način ponašanja i razmišljanja,
- *sposobnost* je pojam koji podrazumijeva dostignutu razinu znanja i sposobnosti zaposlenika koje su potrebne za provođenje strategije poduzeća,
- *suradnici* čine element koji pretpostavlja da je poduzeće zaposlilo ljude koje treba dodatno educirati i obučiti (bez obzira na njihovu temeljnu naobrazbu), rasporediti ih na poslove gdje će do punog izražaja doći njihove vrline i talenti, te sustavno voditi brigu o njihovim karijerama i
- *sveukupne vrijednosti* podrazumijeva zaposlenike koje pokreću isti motivi, ciljevi, vizija i misija cjelokupne organizacije.

Promjene se događaju u svim gospodarskim djelatnostima i u svim fazama odvijanja poslovnih aktivnosti. Dostupnost informacija promijenila je sve aspekte trgovanja i sve aspekte strateških odrednica poslovanja. Banke su poslovni subjekti koji rade s brojnim klijentima i tako prikupljaju brojne informacije. Masovnost tržišta i široke palete usluga koje nisu usklađene s potrebama klijenata, dovode do narušavanja profitabilnosti banaka što nikako nije cilj poslovanja. Ideja provođenja promjena je u tom smislu orijentirati se na inicijativu klijenata i korištenje podataka koji su nastali provođenjem upravljanja odnosima s klijentima.

³ Model „7 S“ razvio je tim profesora Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultantsku tvrtku McKinsey & Company s ciljem uspostave pomoći za menadžersku analizu i akciju kako bi se uspostavilo kvalitetno organiziranje i vođenje kompanije radi stjecanja prednosti pred konkurencijom.

Početak dvadesetog stoljeća sa sobom donosi sve veći broj raznih organizacijskih oblika primjerenih aktualnim makroekonomskim okolnostima [Covaleski *et al.*, 2003]. U takvim okolnostima, promjene su neophodne jer konkurencija radi gotovo iste poteze za ostvarenje što boljeg rezultata poslovanja. Prilagodljivost, fleksibilnost, inovativnost, ključne su karakteristike koje se podrazumijevaju za provođenje promjene [Drucker, 1992; Drucker, 1994]. Uz navedeno, u novije vrijeme, sve su prisutniji pristupi koji određuju troškovnu osjetljivost kao bitnu odrednicu poslovnih aktivnosti [Seal *et al.*, 2004]. Uvođenje promjena, poslovni subjekti često iniciraju s namjerom utjecaja na troškovnu komponentu ili poboljšanje pojedinačnih procesa bez sveobuhvatnog pristupa i s fokusiranjem samo na ograničeni uspjeh [Zink *et al.*, 2008, str. 527]. Objedinjavanjem već ranije prepoznatih pristupa promjenama, isti autori prikazuju pristup promjenama kroz provođenje analize trenutnog stanja, počevši od analize strateških odrednica iz pisanog dokumenta, dosadašnjih rezultata, ljudskog potencijala te kao krajnji dokument, izvješće o izvršenoj analizi te odluka o izvršenju projekta. Ovim pristupom, baziranim na sudjelovanju i dijalogu zainteresiranih strana, percipira se znanje i povjerenje kao ključne komponente poslovnog uspjeha. Promjene nisu usmjerene samo na poboljšanje postojećih usluga, promjene su prisutne i kod uvođenja nove usluge, jer da bi se usluga dovela do faze pune produkcije treba uspostaviti horizontalnu i vertikalnu komunikaciju i sudjelovanje pojedinaca/timova u svim fazama životnog vijeka usluge. Time se pozitivno utječe na vremensku i troškovnu komponentu cijelog procesa. Poslovni subjekti iniciraju promjene potaknuti novim tehnologijama, novom konkurencijom, promjenom tržišnih uvjeta i zahtjevima za poboljšanjima usluga dizajniranih tako da prevladaju prepreke i doprinesu poboljšanju poslovanja.

Rezimirajući iznijeto, prepoznaju se grupe promjena:

- *promjene procesa* – promjene načina odvijanja aktivnosti s ciljem poboljšanja efektivnosti, bržeg obavljanja željenih poslova od strane klijenata i u konačnici povećanja zadovoljstva klijenata,
- *strukturalne promjene* – preraspodjele unutar poslovnog subjekta koje mogu dovesti do poboljšanja sveukupnih performansi istog (akvizicije, spajanje, ukidanje pojedinih organizacijskih dijelova i dr.) i
- *promjene na razini troškova* – analiza troškova, eliminiranje nepotrebnih troškova.

Podjela je temelj za daljnje istraživanje i formiranje pristupa za pokretanje promjena koje se odnose na promjene na razini troškova što je kasnije prikazano kroz obradu podataka prikupljenih kroz pozivni centar i to u dijelu upravljanja vremenom kao jednim od glavnih činitelja troškovne problematike u bankama. Također, promjene procesa su grupa promjena koja će biti posebno obrađena u poglavlju koje se odnosi na prijedlog pristupa za pokretanje promjena u dijelu poboljšanja usluga a koja rezultira promjenama za koje će se podloga formirati obradom podataka koji su prikupljeni prilikom dolaska klijenata na mjesto kupnje.

Razni sektori (djelatnosti) različito percipiraju potrebu za promjenom i u različitim organizacijskim dijelovima pokreću inicijativu za promjenom [Caplan i Kirschenheiter, 2000, str. 389]. U današnjim uvjetima odvijanja poslovnih aktivnosti, IT je od presudnog značaja a usluge IT-a planiraju se i provode u skladu s njihovim doprinosom pojedinačnom poslovnom procesu u uspostavljenim okvirima upravljanja uslugama IT-a. Kao jedan od ključnih procesa upravljanja uslugama IT-a ističe se upravljanje promjenama unutar cjelokupnog radnog okvira najbolje prakse ITIL [McNaughton *et al.*, 2010]. Prema navodima istih autora, ITIL je vrlo često korišteni radni okvir najbolje prakse jer omogućuje usklađivanje IT-a s trenutnim i budućim poslovnim potrebama, poboljšanje kvalitete IT usluga te smanjenje dugoročnih troškova pružanja usluga.

Prethodno opisano stanje nameće neka istraživačka pitanja koja su i temelj istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji:

- Postoje li podaci i izvori podataka namijenjeni upravljanju promjenama, upravljanju odnosima s klijentima i sličnim procesima?
- Kako mogu podaci o događajima i transakcijama kao i drugi zapisi koji nastaju kao dio redovitog poslovanja banke, poslužiti za upravljanje odnosima s klijentima i pokretanje eventualne promjene?
- Mogu li se analizom podataka dobiti informacije za oblikovanje i poboljšanje usluga i poslovnih procesa?
- Kako upravljati podacima a da se u konačnici dobije kvalitetna podloga za stvaranje novih znanja koja su potpora menadžmentu za donošenje poslovnih odluka svih upravljačkih razina?
- Kako upravljati poslovnim procesima da se navedeno ostvari?

Osim tradicionalnih komunikacijskih kanala (šalter, sustavi za on-line bankarstvo), kao kanal komunikacije s klijentima, gdje je moguće dati i primiti informaciju, u smislu primjedbe, reklamacije ili izražene potrebe za promjenama i novitetima, u bankama se koristi pozivni centar. Komunikacijom putem pozivnih centara, daje se klijentima mogućnost da pristupe pružatelju usluge kada im to najviše odgovara, a izravnim i pojedinačnim komuniciranjem s klijentom dolazi se do individualiziranog pristupa klijentu koji će kao krajnji rezultat svoje intervencije dobiti odgovor o rješenju poziva, poduzetim aktivnostima za promjenu odnosno uspostavu novih rješenja. Pozivni centar pruža uslugu klijentima, a informacije pozivnog centra mogu imati bitnu ulogu u stvaranju poslovne politike poslovnog subjekta. Dolazi se do ideje da pozivni centar bude primarno i jedino mjesto kontakta (engl. *single-point-of-contact*) za određenu vrstu usluga, a da se zatim zahtjevi raspoređuju ili eskaliraju (prosljeđuju kroz razine podrške). Ove organizacijske jedinice su ujedno i nevidljivi zid koji zaustavlja prilazak klijenata višim razinama menadžmenta.

Proučavanjem dosadašnjih istraživanja može se uočiti značajan broj autora koji su obrađivali problematiku upravljanja odnosima s klijentima. Autori se najčešće fokusiraju na strateške odrednice u cilju zadržavanja klijenata, lojalnosti i zadovoljstva klijenata. Posljednjih deset godina moguće je prepoznati autore koji glas klijenta smatraju bitnim u funkcioniraju poslovnog subjekata te se u tom kontekstu pretežito provode istraživanja o efikasnosti poslovanja pozivnih centara s ciljem skraćivanja vremena čekanja i vremena rješavanja problema te što bržeg i kvalitetnijeg odgovora pozivatelju.

Jedan od ciljeva ovog rada je istraživanje kako podaci koji nastaju kao rezultat poslovnih procesa i transakcija mogu poslužiti za upravljanje odnosima s klijentima, upravljanje promjenama te (pre)oblikovanje usluga. Pri tome se mogu prepoznati *transakcijski podaci*: podaci transakcijskog sustava koji obuhvaćaju podatke o transakcijama, statusne podatke, kao i povezane šifrarnike, klasifikacije i sl., te *vlastiti podaci*: podaci vlastitog sustava koji rezultiraju inicijativom klijenata te povratnim komunikacijama na razinama pružatelja usluge i klijenata.

Rad sadržava deset poglavlja. U uvodnom poglavlju s obrazloženjem teme naveden je motiv odabira teme doktorske disertacije te je opisan sadržaj samog rada prema poglavljima. Drugo poglavlje sadrži opis ciljeva a treće hipoteze rada. Četvrto poglavlje sadrži opis metodologije rada.

U petom poglavlju rada, prezentira se provedena analiza problematike usluga. Istraživanje je provedeno analizom literature preko dostupne svjetske baze podataka Science Direct, te dostupnih knjiga koje obrađuju područje usluga i uslužnih djelatnosti nacionalnih gospodarstava. U izdvojenom dijelu ovog poglavlja, provedeno je istraživanje vezano na primjenu koncepata upravljanja IT uslugama i bankarskim uslugama.

U šestom se poglavlju prikazuje područje upravljanja odnosima s klijentima, što uključuje osnovne koncepte i teorijske podloge i metodologiju CRM-a. Posebno je obrađena primjena CRM-a u bankama. Provedena je analiza literature te su prikazani pristupi i koncepti koji su se koristili za formiranje općeg vlastitog modela.

Sedmo poglavlje govori o implementaciji funkcionalnosti CRM-a u procesnu organizacijsku strukturu poslovnih subjekata. Istraživanje je usmjereno na provođenje temeljnih procesa poslovanja. U ovom dijelu obrađen je segment podatkovne osnove upravljanja odnosima s klijentima. Obrađena su područja odabranih komponenata upravljanja odnosima s klijentima koje su prepoznate kao bitne sastavnice koncepta CRM-a s naglaskom na klijentu kao strateškom partneru u poslovnom odnosu. U odnosu na prepoznate idealizirane komponente procesa poslovanja, formirani su podatkovni modeli.

Sekundarni podaci, generirani iz elemenata CRM-a okosnica su osmog poglavlja rada. Osnovna ideja od koje se pošlo u ovom dijelu rada bila je prijedlog pristupa za pokretanje promjena u dijelu organizacijskih postavki te u dijelu preoblikovanja i poboljšanja usluga. Poslovni subjekti raspolažu brojnim podacima o svojim klijentima, no pitanje je koje podatke i na koji način iskoristiti kako bi se utjecalo na poboljšanje kvalitete usluge. Poseban dio ovog poglavlja rada, odnosi se na statističku analizu sekundarnih podataka koji se generiraju u pozivnom centru, te prezentaciju i interpretaciju rezultata.

U devetom poglavlju obrađena je problematika uspješnosti usluga. Namjera je bila predložiti pristup ocjene uspješnosti usluge na temelju već postojećih podataka a koristeći pri tome već postojeće metrike poput podataka o planiraju /ostvarenju prodaje, penetraciji usluga i ostalim mjerama koje su već dostupne. Kao krajnji rezultat definirani su elementi analitičke podloge za formiranje modela evaluacije uspješnosti usluge kao analitička podloga za promjene. Model je aplikativno primijenjen te je time odrađena faza testiranja primjene istog u praktičnim situacijama.

Deseto poglavlje je zaključak, kojim se daje analiza rezultata istraživanja te prijedlog budućih pravaca istraživanja i moguće nadogradnje uspostavljenog okvira kroz ovaj rad.

2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ciljevi istraživanja u ovom radu bili su:

- sistematizirati postojeća znanja o upravljanju odnosima s klijentima, uključujući koncepte, metode, strategije, obrasce i modele. Odgovor na postavke definiranog cilja dat je u šestom poglavlju rada.
- formirati prijedlog objedinjenog modela upravljanja odnosima s klijentima u segmentu bankarskog poslovanja. Opis provedbe istraživanja dat je u šestom poglavlju rada.
- odrediti osnovne procesne i podatkovne elemente i njihove odnose u području upravljanja odnosima s klijentima u bankarskom poslovanju. Sedmo poglavlje usmjereno je na problematiku ovog cilja rada.
- istražiti čimbenike uspješnosti usluge, posebno vezane uz upravljanje odnosima s klijentima. Model evaluacije uspješnosti usluge predmetom je elaboriranja u devetom poglavlju rada.
- istražiti sličnost bankarskih i informatičkih usluga. Tematiku za realizaciju ovog cilja obrađuje se kroz peto poglavlje rada.
- istražiti područje i metodologiju oblikovanja i poboljšanja usluga te odrediti strukturne aspekte (pre)oblikovanja usluga. Peto poglavlje obrađuje problematiku vezanu na ispunjenje postavljenog cilja.
- definirati model agilnog (pre)oblikovanja usluga na temelju primarnih i sekundarnih podataka i informacija. Tematika vezana uz realizaciju ovog cilja prisutna je u razmatranju kroz cjelokupni rad. Krajnji rezultat, prezentiran je u petom i osmom poglavlju rada.

Podciljevi istraživanja u ovom radu bili su:

- intervjuirati ispitanike sa svrhom uspostave metrike evaluacije uspješnosti usluge
- prezentirati znanstvenu platformu za daljnje unaprjeđenje bankarskih usluga u skladu s tehničko-tehnološkim razvojem poslovanja

3. HIPOTEZE RADA

Na temelju postavljenih ciljeva istraživanja definirane su dvije hipoteze:

H1: Područje upravljanja bankarskim uslugama je, s obzirom na koncepte, metodološku osnovu i procese, blisko⁴ upravljanju informatičkim uslugama.

Prva hipoteza izražava mišljenje kako postoji dovoljna razina sličnosti između upravljanja odnosima s klijentima, upravljanja bankarskim uslugama i upravljanja informatičkim uslugama da bi se moglo zaključivati primjenom analogija ili preuzimati modele ili najbolju praksu iz jednog u drugo područje.

H2: Primarni i sekundarni podaci i informacije bankarskog sustava omogućuju proaktivno oblikovanje i poboljšanje bankarskih usluga.

Druga hipoteza izražava mišljenje da se usluge u određenim okolnostima mogu oblikovati i poboljšavati kroz iterativne procese, koji ne zahtijevaju vremenski zahtjevno i skupo prikupljanje podataka o zahtjevima klijenata, nego se mogu oslanjati na podatke koji već postoje u informacijskom sustavu banke. Također, polazi se od uključivanja klijenata [Kaulio, 1998; Zoltagharian i Paswan, 2009; Yeh, 2010; Sanders i Kirby, 2012] u procese promjena i/ili poboljšanja usluga i procesa čime se pristup temelji na uvažavanju glasa klijenata kao jedne od strateških odrednica budućeg poslovanja.

⁴ Proces i podaci su slični

4. METODOLOŠKI PRISTUP

Metodološki pristup istraživanja primjeren je istraživačkom problemu i ciljevima disertacije. Pri izradi doktorske disertacije, u odnosu na postavljene ciljeve, korištena je sukladno Creswellovoj podjeli [2003], mješovita (kombinirana) metodologija istraživanja koja sinergijski koristi prednosti kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja.

Pri teorijskim analizama korišteni su rezultati recentnih istraživanja iz šireg i užeg područja interesa ove disertacije. Provedena je analiza dosadašnjih radova u razdoblju od 1990. -2011. godine s naglaskom na znanstvene i stručne radove objavljene u posljednjih 10 godina. Pri tome je provedena temeljita analiza literature i napravljena komparativna analiza do sada razvijenih modela kao temelj za vlastita istraživanja. Provedeno istraživanje podloga je za ispunjenje postavljenih ciljeva koji se odnose na sistematiziranje postojećih znanja o upravljanju odnosima s klijentima, uključujući koncepte, metode, strategije, obrasce i modele te formiranje prijedloga objedinjenog modela upravljanja odnosima s klijentima i prepoznavanja procesnih i podatkovnih elemenata i njihovih odnosa u području upravljanja odnosima s klijentima u odabranom segmentu uslužnog sektora nacionalnog gospodarstva. Također, ovo istraživanje korišteno je za ispunjenje cilja koji se odnosi na istraživanje sličnost bankarskih i informatičkih usluga te istraživanje područja i metodologije oblikovanja i poboljšanja usluga te određivanja strukturnih aspekata (pre)oblikovanja usluga te provjeru hipoteze H1.

Za ispunjenje navedenih ciljeva, korišteno je i modeliranje. Gledano s pozicija ekonomije, može se reći da je modeliranje konstrukcija poslovnih procesa koja pokazuje odnose među njima. Korištenim poslovnim modeliranjem, prikazani su različiti aspekti poslovanja (dinamički i statički) koji mogu biti konstruirani s namjerom prikaza odvijanja procesa odnosno radnog toka, zatim organizacijske strukture, za opisivanje izvršitelja pojedinih zadataka i procesa te prikaz podataka i drugih objekata koji su predmet rada u određenom poslovnom procesu. Modeliranje je omogućilo stvaranje realne slike o poslovanju, potrebnim resursima, akterima poslovnih aktivnosti, informacijama koje se dobivaju izvršenjem pojedinih zadataka te provođenju kontrolnog mehanizma nad procesima. Modeliranje je omogućilo da se formiranjem dijagramskih prikaza prikaže prijedlog odvijanja idealiziranih poslovnih aktivnosti i slijeda istih. Za modeliranje korištena je programska podrška Microsoft Visio 2003 [Biafore, 2004; Walkowski, 2004].

Osim dijagramskih tehnika (dijagrami aktivnosti, hijerarhijski dijagrami i dr.) korištene su i mentalne mape [Buzan, 2005] kako bi se ujednačio prikaz već uspostavljenih modela CRM te kako bi se uspostavila podloga za usporedbu istih. Mentalne mape konstruirane su tako da je u središtu pozicionirana ključna riječ (ideja ili sl.) a oko nje se granaju ostali dijelovi koncepta koji je predmet analize. Dijelovi su grafički međusobno povezani i čine cjelinu. Elementi koji se granaju predstavljaju grupe koje je moguće samostalno promatrati.

U empirijskim dijelu istraživanja korištena je metoda intervjuiranja, deskriptivna statistika i Pareto analiza. Intervju je usmena anketa [Žugaj *et al.*, 2006], oblik razgovora, koji se vodi s određenim ciljem i prema unaprijed utvrđenom planu. Primijenjen je tzv. individualni intervju kojim se dobivaju kvalitetniji odgovori od onih dobivenih grupnim intervjuiranjem. Radi se o jednokratnom istraživanju u kojem su alatima deskriptivne statistike (posebice mjerama centralne tendencije) obrađeni dobiveni rezultati i kreiran je preporučeni model. Poziv za intervju upućen je djelatnicima banaka koji su obavljali ili obavljaju dio poslova prodaje te ostale poslove povezane uz prodaju (npr. marketing, poslovi podrške, razvoj usluga i sl.). Primijenjen je dubinski intervju budući je procijenjeno da će ciljnu skupinu posebice menadžera biti vrlo teško skupiti u isto vrijeme da bi se proveo grupni intervju. Dubinski intervju omogućuje da se dođe do više podataka o nekoj užoj tematici koja se produbljuje pitanjima. Dubinski intervju je odabran jer se tražila perspektiva i doživljaj pojedinaca na temelju znanja i iskustava od ranije. Svakom ispitaniku postavljaju se ista pitanja no ne nužno istim redoslijedom (kombinacija polu strukturiranog i strukturiranog ispitivanja). U provođenju intervjua korišten je podsjetnik koji sadržava strukturirane skupine pitanja na koje ispitanici odgovaraju i daju svoja opširna obrazloženja i stavove. Skupine pitanja za intervju, podijeljene su u pet grupa i to: uvodni podaci, klijenti, organizacijska struktura (procesi), podatkovna struktura, temeljna pitanja vezana uz CRM, pitanja vezana uz formiranje ključnih komponenti CRM-a i pitanja vezana uz razvoj i oblikovanje usluge. Intervju je odabran s ciljem da se dobiju što precizniji i potpuniji odgovori. Intervju je proveden umjesto ankete jer je nužno moderiranje i detaljnije obrazloženje određenih pitanja.

Deskriptivna statistika [Šišić i Serdar, 1995; Šošić, 2006], koja se koristi u radu, omogućuje opis, usporedbu i analizu masovne pojave temeljem prikaza i obrade poznatih podataka. Deskriptivnom statistikom obuhvaćeni su postupci uređivanja podataka, njihovo tabelarno i grafičko prikazivanje, te postupci utvrđivanja različitih pokazatelja (relativnih brojeva,

prosječnih vrijednosti, mjera disperzije i dr.). Osnovni oblici prezentacije prikupljenih podataka su tabelarno i grafičko prikazivanje. U ovom radu koriste se: srednje vrijednosti: aritmetička sredina, medijan, mod. Srednja vrijednost je konstanta kojom se predstavlja niz varijabilnih podataka [Šošić, 2006] i ona uopćava informacije u brojčanom izrazu. Također, korištene su i mjere disperzije: standardna devijacija, varijanca, koeficijent varijacije, raspon. Mjerama disperzije mjeri se stupanj varijabilnosti statističkih podataka [Šošić, 2006].

Istraživanje za potrebe rada provedeno je na temelju (prema statističkoj podjeli): sekundarnih podataka nastalih iz primjene elemenata strategije upravljanja odnosima s klijentima te primarnih podataka nastalih intervjuiranjem ciljane skupine ispitanika u okvirima elemenata strategije upravljanja odnosima s klijentima te stvaranja dodane vrijednosti na temelju istog, sve na podlozi ideje upravljanja promjenama. Kao sekundarni podaci korišteni su podaci CRM-a koji se odnose na organizacijsku jedinicu poslovnog subjekta. Promatrani su svi klijenti koji su pristupili navedenoj jedinici u dvije (pojedinačne) godine i to s aspekta vremena čekanja na odrađivanje željene transakcije, transakcije koju su obavljali te vremena potrebnog za obavljanje transakcije. Ovi podaci statistički su obrađeni i prikazani. Primijenjeni su elementi deskriptivne statistike za obradu podataka. Rezultati su verbalno protumačeni. Drugi segment sekundarnih podataka čine kontakti uspostavljeni s poslovnim subjektom od strane klijenata dostupnim kanalima komunikacije (pozivi, poruke, pisma, kontakt u prodajnoj jedinici) prikazano za jednu poslovnu godinu. Od ostvarenih kontakata moguće je prepoznati različite potrebe i inicijative klijenata, počevši od informacija koje traže klijenti pa sve do autorizacije potrošačkih kredita. Nakon prikupljanja svih relevantnih podataka, podaci su strukturirani radi lakšeg razumijevanja i tumačenja te stvaranja radnog okvira za razumijevanja kompleksnosti sustava koji je predmet promatranja. Podaci su strukturirani uz pomoć tabličnih i grafičkih prikaza, primjenom elemenata deskriptivne statistike prikazana su elementarna ponašanja strukturiranih podataka, te je na istima provedena Paretova analiza⁵ kako bi se prikazala područja koja imaju najznačajniji negativan utjecaj na stvaranje grešaka te kao takvi podrazumijevaju područje na koje treba prioritarno djelovati s promjenama. Pareto analiza uključuje prepoznavanje nekoliko ključnih čimbenika koji su najodgovorniji za problem. Poznata je i kao pravilo 80 / 20, tj. 80% problema postoji

⁵ Detaljnije: Abbass H. A., Sarker R., Newton C., PDE: A Pareto-frontier Differential Evolution Approach for Multi-objective Optimization Problems, Proc. IEEE Con. On Evolutionary Computation, 2001, str. 971-978; Kaliszewski I.: Quantitative Pareto analysis by cone separation technique, Kluwer Academic Publishers, 1994; Rapson M., Pareto Analysis of Controller Design Methodologies for Integrator plus Dead Time Processes, EUROCON 2007 The International Conference on "Computer as a Tool" Warsaw, September 9-12

zbog 20% uzroka. Na ovaj način vrlo se brzo može uočiti koje su to kategorije koje čine 80% koncentracije. Ovaj dijagram omogućava pronalaženje najvažnijeg problema odnosno otkrivanja uzroka za nezadovoljstvo klijenata i time ukazuje na moguća djelovanja za rješavanje problema u cjelini. Pareto dijagram omogućava da se identificiraju uzroci bitnih nedostataka u procesu i na temelju njih da se eliminiraju potencijalni gubici. Za statističku obradu korištena je programska podrška SPSS v. 17,0 [Brace *et. al.*, 2006; Pallant, 2001; Pallant, 2009] i Microsoft Excel 2003 [Harvey, 2003; Moffat, 2012].

Za ispunjenje cilja istraživanja čimbenika uspješnosti usluge, posebno vezane uz upravljanje odnosima s klijentima također je korišten intervju koji je dao podlogu za obradu podataka i formiranje pokazatelja s definiranjem pojedinačnih pondera za svaki od pojedinačnih pokazatelja uključenih u kombinirani pokazatelj (KPUBU /kombinirani pokazatelj uspješnosti bankarske usluge/ = OPU /ostvarenje prodaje/ + CSIU /indeks zadovoljstva klijenta/ + URU /udio reklamacija/ + PZU /prodaja po zaposlenom/). Polazeći od prepoznatih sastavnih elemenata preporučenog modela CRM-a koji je dobiven temeljem provedenog istraživanja u ovom radu, kombinirani pokazatelj uključuje samo neke od sastavnih elemenata preporučenog modela. Odabir komponenata uporište nalazi u onim područjima na koja je moguće djelovati bez eksternih utjecaja (zakonodavac, dobavljači i sl.). Kombinirani pokazatelj uključuje komponente klijenata i zaposlenika kao temeljne elemente cjelokupne strategije upravljanja odnosima s klijentima. Iz pokazatelja su isključeni elementi regulatorne komponente i tehnologije te je isto potencijalni okvir za buduća istraživanja. U formiranju pokazatelja moguće je prepoznati početni korak pri formiranju pokazatelja sukladno priručniku OECD-a: Handbook on Constructing Composite Indicators (methodology and user guide) [2008]. Identifikacija teoretskog okvira polazna je osnova za razumijevanje i definiciju fenomena koji je predmet mjerenja što je u ovom radu i uspostavljeno. Metode intervjuiranja, deskriptivna statistika i Pareto analiza korištene su kako bi se stvorila podloga za ispunjenje cilja definiranja modela agilnog (pre)oblikovanja usluga na temelju primarnih i sekundarnih podataka i informacija te provjeru hipoteze H2.

5. USLUGE, UPRAVLJANJE USLUGAMA I OBLIKOVANJE USLUGA

Značaj uslužnog sektora u suvremenim gospodarstvima sve je izraženiji. Prema dostupnim podacima⁶, a koji se odnose na 2011.g., udio usluga u BDP-u pojedinih zemalja je kako slijedi: Austrija 69,1%, BiH 65,4%, Bugarska 64,2%, Republika Češka 60,3%, Francuska 79,4%, Njemačka 70,6%, Italija 73,4%, Ujedinjeno Kraljevstvo 77,8%, SAD 79,6%. Podatak za EU govori o učešću usluga u BDP-u sa 73,2%. Gotovo svi opipljivi proizvodi danas sadrže usluge bilo da se radi o izobrazbi, održavanju, izradi projekata i sličnih savjetodavnih komponenata. Usluga je izvor konkurentske prednosti u svim gospodarskim djelatnostima. Porastom značaja usluga u nacionalnim gospodarstvima, kontinuirano jača i interes znanstvene zajednice za usluge [Rust i Miu, 2006]

Za isporuku usluge banke trebaju angažirati značajna sredstva ulaganjem u imovinu, ljude i procese, gdje efikasnost, troškovi i kvaliteta⁷ pružanja usluge velikim dijelom zavise o dizajnu usluge, odnosno o tome kako je usluga oblikovana. U oblikovanju nove usluge ili redizajnu postojeće, menadžment i dizajneri donose odluke vezano na svaku pojedinačnu komponentu usluge kao što je npr. cijena, vrijeme prezentacije nove usluge, dodatni troškovi u vremenu korištenja usluge, komunikacija i dr.. Osim dizajna usluge, važan je i sustav isporuke usluge, odnosno svi osnovni i pomoćni procesi. Odluke se pri tome donose na svim razinama poslovanja, počevši od strateške, preko operativne pa sve do samog momenta pružanja usluge. Veliki značaj pridaje se usklađenosti donošenja odluka na spomenutim razinama koje su fokusirane na isporuku usluge krajnjem korisniku korektno i prema dogovorenim odnosno prezentiranim uvjetima. Prije, za vrijeme i nakon isporuke usluge, banke prate očekivanja klijenata kako u odnosu na usluge tako i na odnose u prodaji te post prodajna očekivanja. Dizajn i isporuka usluga bitni su za ispunjenje očekivanja klijenata i banke.

⁶ <http://data.worldbank.org/>, pristupljeno 10.09.2012.

⁷ Opća definicija kvalitete koju navodi Krakar [1993] kaže: "Kvaliteta je količina i oblik upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. Time je ona i mjera koja pokazuje do koje razine taj proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebu korisnika." Više o kvaliteti usluga: Parasuraman, A., Zeitham, I. V. A., Berry L. L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future research, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985, str. 41-50.; Ishikawa, K., Guide to Quality Control. White Plains, New York, 1989.; Juran, J. M., Gryna F. M., Planiranje i analiza kvalitete; „MATE“ d.o.o. Zagreb, 1999.; Crosby, P. B., Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times, McGraw Hill, New York, 1996.; Oslić, I., Kvaliteta i poslovna izvrsnost - Pristupi i modeli, M.E.P. Consult d.o.o., Zagreb, 2008.

5.1. Odnos proizvoda i usluga

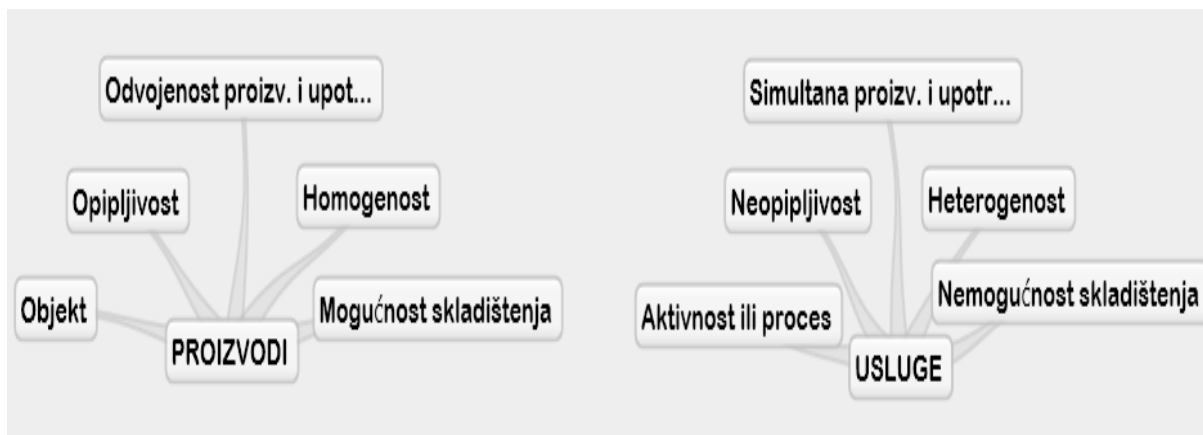
Tradicionalno, pojam proizvoda podrazumijeva krajnji rezultat proizvodnje, neko dobro koje se može potrošiti jednokratno ili u više navrata i koje je moguće višekratno koristiti [Kotler, 1994, str. 6]. Schroeder [1993;1999] prati trendove u upravljanju proizvodnjom te kao bitno s pozicije proizvoda, ističe trajno unaprjeđivanje procesa, odnos između uslužne i tvorničke proizvodnje, i dr. Praksa pokazuje učestalo poistovjećivanje proizvoda i usluga, posebice kod bankarskog sektora. Automobilaska industrija, primjerice, jasnije razlikuje usluge od proizvoda, jer uobičajeno je da servis automobila, zamjena pojedinih dijelova, dogradnja i slično, podrazumijeva uslugu. Kod banaka se često pojam proizvoda koristi za pakete koji zapravo sadrže usluge i druge aktivnosti nakon prodaje. Navedeno proizlazi iz prirode bankarskog poslovanja koje se temelji na depozitno-kreditnom poslovanju. Klijenti bankama povjeravaju na čuvanje i upravljanje depozite koje banke zatim plasiraju drugim klijentima uz kamatu.

Autori [Drew-Rosen *et al.*, 2003; Van Loy *et al.*, 2003] kao bitne karakteristike usluga ističu:

- *Neodvojivost proizvodnje i potrošnje* (simultana proizvodnja i potrošnja slučaj je kod većine usluga) - za razliku od proizvoda koji se najprije proizvedu a onda konzumiraju, usluge se konzumiraju istovremeno s proizvodnjom. Znači da je klijent prisutan u postupku isporuke usluge što daje značaj ljudskom faktoru u kontekstu usluga gdje su zaposlenici vrlo bitni jer oni predstavljaju prodavatelja usluge.
- *Nemogućnost skladištenja usluga* - kada je usluga proizvedena, treba biti i korištena. U suprotnom, od takve usluge nema koristi.
- *Nematerijalnost* (usluge su performanse, ideje ili koncepti i ne može ih se vidjeti na isti način kao proizvode) - proizvodi su proizvedeni dok su usluge izvedene. Nemaju sve usluge isti stupanj nematerijalnosti. Za razliku od proizvoda, usluge mogu biti i materijalne i nematerijalne u većoj ili manjoj mjeri. Npr. najam automobila, koji podrazumijeva iznajmljivanje uz nadoknadu (financijski najam). No, najam je vezan uz auto kao proizvod pa će se često čuti da se radi o proizvodu a ne o usluzi iznajmljivanja auta.
- *Prolaznost* - usluge nije moguće sačuvati.
- *Heterogenost* (istu vrstu usluge u jednoj tvrtki može pružati veći broj osoba i svaka će je interpretirati na svoj način) - čak i kod visoko standardiziranih uslugama postoji mogućnost nejednake prezentacije iste usluge od različitih osoba a različiti klijenti mogu

shvatiti različito istu uslugu. To dovodi do jednog od glavnih problema upravljanja uslugama: kako održati kvalitetu usluga pruženih klijentu [Grönroos 1990, str 30].

Različitost usluga od proizvoda upravo proizlazi iz navedenih karakteristika kao što je to prikazano na slici 5.1..



Slika 5.1. Različitosti proizvoda i usluga, slika izrađena prema Drew-Rosen *et al.* [2003] i Van Loy *et al.* [2003]

Autori [Drew-Rosen *et al.*, 2003; Van Loy *et al.*, 2003; Macbeth i De Opacua, 2010] su suglasni u određivanju neopipljivosti kao jedne od ključnih karakteristika koje određuju definiranost usluge. Analizirano kroz povijest, u teoriji se spominju podjele industrije na *primarni* (poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, stočarstvo), *sekundarni* (industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo), *tercijarni* (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam) i *kvarterni* sektor (neproizvodni tj. one koji primaju plaće iz proračuna – školstvo, zdravstvo i dr.). U kontekstu usluga, tercijarni i kvarterni sektor promatra se objedinjeno sve do postindustrijskog doba, 1950. godine.⁸ Referencirajući na Vargo *et al.* [2008], Macbeth i De Opacua [2010] iznose zaključke: usluge su temelj razmjene, sve ekonomije su ekonomije usluga, kupac je uvijek sukreator vrijednosti, uslužno orijentirani pogledi su samim tim kupcima orijentirani, svi socijalni i ekonomski sudionici su stvaraoci resursa, vrijednost je uvijek jedinstveno određena od strane korisnika.

⁸ Od 1950. godine započinje postindustrijsko doba koje karakteriziraju: porast sektora usluga (tercijarni sektor), smanjenje broja stanovnika zaposlenih u poljoprivredi, automatizacija proizvodnih procesa, masovno zapošljavanje žena, povećanje broja radnih sati (od 1980.g.) i dr. Na razvoj ove epohe utjecali su: proizvodnja atomskog reaktora (1942.), prvi kompjutor (1946.), pojava Interneta (1969.) i dr. Detaljnije: Tellis A.J., Layne C., McPherson M., Measuring national power in the postindustrial age, RAND, 2000.

Klijenti sve više koriste prednosti tržišta i konkurentske ponude što usluge i njihove isporučitelje čini zamjenjivima. Sve više se traži visoka kvaliteta usluga za što nižu cijenu što je moguće zbog velikog broja konkurenata na tržištu. Isto ne znači nužno stvaranje izuzetno kompleksne usluge, jer ima kupaca koji traže jednostavniju uslugu [Lindberg i Nordin, 2008] sa specifičnim dijelovima usluge.

Usluge je moguće klasificirati prema: vrstama djelatnosti iz koje usluga dolazi (bankarske usluge, zdravstvene usluge, pravne, idr.), prema korisnicima usluge (usluge za fizičke osobe i usluge za pravne osobe), prema stupnju kontakta s klijentom (visoki stupanj kontakta s klijentom – zdravstvo, bankarstvo, hotelijerstvo i niski stupanj kontakta s klijentom – poštanske usluge) i drugim obilježjima, što olakšava razlikovanje usluga, njihovu prodaju i kupnju, upravljanje uslugama, ali i pozicioniranje vlastite tvrtke na tržištu usluga. Tako Van Loy *et al.* [2003] predlažu sljedeće dimenzije, odnosno kriterije razvrstavanja usluga:

- stupanj neopipljivosti,
- stupanj istovremenosti,
- stupanj heterogenosti,
- stupanj pokvarljivosti (objašnjava se preklapanjem proizvedenog i utrošenog),
- stupanj pritužbi kroz vrijeme,
- stupanj prilagodbe,
- stupanj zahtjevanog kontakta s klijentom,
- stupanj intenziteta rada te
- smjer pružanja usluga ili prema ljudima ili prema opremi (npr: ukoliko pružanje usluga ide u smjeru kontakta s ljudima, zaposlenici trebaju razvijati dodatne prodajne i ostale vještine).

Porastom učešća uslužne djelatnosti u stvaranju vrijednosti za nacionalno gospodarstvo, rastu i znanstvena istraživanja i interes za područje usluga. Povijesno gledano, počinje se s istraživanjem različitosti proizvoda i usluga, zatim slijedi istraživanje zadovoljstva klijenta i istraživanja o kvaliteti usluga, potom se prelazi na fokusiranje prema pojedinačnim klijentima, njihovim karakteristikama i potrebama čime se postupno, uz prikupljanje, obradu i arhiviranje podataka o klijentima, dolazi do sveobuhvatne strategije upravljanja odnosima s klijentima. S povijesnog aspekta, promjene su značajne, posebno one koje ukazuju na prelazak s

transakcijskog tržišta na tržište koje u centar zbivanja stavlja odnose s klijentima (Tabela 5.1). Autori [Roland i Min, 2006] ukazuju na značaj stvaranja kvalitetnih odnosa što je daleko važnije od stvaranja pojedinačnih vrijednosti, što će dugoročno gledano omogućiti stvaranje prihoda.

Tabela 5.1.: Orijentacija na usluge [Rust i Miu, 2006, str. 52]

Nekada	Sada
Standardizacija	Prilagođavanje korisniku
Transakcije (posao)	Odnos s klijentima
Fokus na proizvode	Fokus na usluge
Smanjenje troškova kroz efikasnost proizvodnje	Porast prihoda kroz usluge
Masovni marketing	Marketing orijentiran na pojedinačnog klijenta
Ograničene komunikacije, komplicirano skladištenje i obrada podataka	Unaprijeđena komunikacija, skladištenje i obrada podataka

Temeljem iznijetog vidljivo je da pojam usluge ima široko tumačenje u znanosti i široj javnosti. U literaturi postoji veliki broj definicija usluga, a sve one mogu se sažeti u slijedeću definiciju

usluge su ekonomske aktivnosti ponude jednog sudionika drugom, uz istovremeno zadovoljavanje zahtjeva sudionika (klijenta) te ostvarivanja dodane vrijednosti za onoga tko provodi aktivnost.

Važan je i pojam nove usluge, pod čime Fitzimmons i Fitzimmons [2000] podrazumijevaju potpuno novu ponudu za klijente, uslugu koja je radikalno izmijenjena, novi način isporuke usluge, dakle ono što za klijenta znači „novo”. Menor i Roth proveli su istraživanje [2007] te su izdvojili fokuse i usmjerenja nove usluge kako slijedi:

- fokusiranje na razvoj nove usluge kao formaliziranog procesa. Zadatak formalizacije procesa je definiranje koraka i aktivnosti u procesu razvoja nove usluge koji će utjecati na efikasnost i efektivnost poslovanja,
- tržišna orijentiranost slijedeća je kompetencija koja tvrtku stavlja u poziciju ranog otkrivanja tržišne situacije i prepoznavanje potreba tržišta,
- strategija razvoja nove usluge treba biti usklađena s cjelokupnom strategijom tvrtke,

- kultura razvoja nove usluge⁹ usko je povezana sa željom i spremnošću za inovaciju i
- iskustvo korištenja IT-a koje omogućuje interno i eksterno povezivanje zainteresiranih strana i uključivanje istih razvoj nove usluge.

Analiziranjem i usporedbom s bankarskim tržištem, zaključak je da za bankarske usluge vrijedi sve već općenito navedeno za usluge.

5.2. Usluge i bankarstvo

Kao i u drugim područjima pružanja usluga tako i u bankarskim, što je usluga kompliciranija, zaposlenici trebaju biti kompetentniji i posjedovati visoku razinu komunikacijskih vještina kako bi bili uspješni u prodaji. Bankarske usluge sve su kompleksnije i od nekadašnjeg poimanja banke, kada je banka obavljala temeljne bankarske poslove prikupljanja depozita i odobravanja kredita, danas su to suvremene institucije s raznovrsnim uslugama, koje se ponekad nazivaju i proizvodima zato što u paketu sadrže različite proizvode i usluge. Kada se realizira kredit, bez obzira na to što je korisnik kredita posudio sredstva i mora ih vratiti, u nekom momentu on dobiva novac kao opipljivo sredstvo koje se jednoznačno opisuje, koje je vidljivo i koje može potrošiti ili spremiti (skladištiti). Kada klijent ugovori korištenje Internet bankarstva, koristi uslugu banke, ali istovremeno dobiva i karticu, uređaj za prijavu u sustav ili sl. Odatle dolazi i do korištenja izraza proizvod jer većinu usluga prati neki materijalizirani oblik klijentu vidljiv i opipljiv.

Financijske usluge se mijenjaju, kako pod utjecajem zahtjeva klijenata tako i pod utjecajem regulatora. Banke sve više postaju institucije koje pružaju sve financijske usluge unutar države i van nje. Sve navedeno dovelo je do toga da današnje banke imaju bitno drugačije karakteristike od tradicionalnih banaka od prije dvadesetak godina [Lindberg i Nordin, 2008]. Do početka sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, glavni dio bankovnih poslova bili su depozitno-kreditni poslovi. Promjene u razvijenim sustavima, rezultiraju gubljenjem dijela bankarskog tržišta i nužnost promjena u poslovanju banaka [Leko, 2003]. Na tržištu se kao konkurenti pojavljuju osiguravajuće tvrtke i fondovi (mirovinski, zdravstveni) što dovodi do

⁹ Kultura razvoja nove usluge usko je povezana s organizacijskom kulturom. Više o kulturi razvoja nove usluge: Menor L. J., Tatikonda M. V., Sampson S. E., New service development: areas for exploitation and exploration, *Journal of Operations Management*, 20, 2002, str. 135-157

despecijalizacije banaka. U nadolazećim godinama, dolazi do žestoke konkurentske borbe jer su banke, zbog regulatorne komponente, bile u nepovoljnijem položaju (bitno oštrije u kriterijima poslovanja od ostalih nebankovnih institucija koje su se pojavile na financijskom tržištu) [Leko i Božina, 2005].

Sukladno važećim propisima RH [Zakon o kreditnim institucijama, NN 117/08, 74/09, 153/09, 108/12], pod bankarskim uslugama podrazumijeva se primanje depozita ili drugih povratnih sredstava od javnosti i odobravanje kredita iz tih sredstava, a za svoj račun. Zakonom su definirane dvije kategorije usluga ovog sektora: osnovne i dodatne financijske usluge. Osnovne financijske usluge su: primanje depozita ili drugih povratnih sredstava, odobravanje kredita i zajmova, uključujući potrošačke kredite i zajmove te hipotekarne kredite i zajmove ako je to dopušteno posebnim zakonom, i financiranje komercijalnih poslova, otkup potraživanja s regresom ili bez njega (engl. *Factoring*), financijski najam (engl. *Leasing*), izdavanje garancija ili drugih jamstava, trgovanje za svoj račun ili za račun klijenta instrumentima tržišta novca, prenosivim vrijednosnim papirima, stranim sredstvima plaćanja, uključujući mjenjačke poslove, financijskim ročnicama i opcijama, valutnim i kamatnim instrumentima. Osnovne financijske usluge su i: platne usluge u skladu s posebnim zakonima, usluge vezane uz poslove kreditiranja (prikupljanje podataka, izrada analiza i davanje informacija o kreditnoj sposobnosti pravnih i fizičkih osoba koje samostalno obavljaju djelatnost), izdavanje drugih instrumenata plaćanja i upravljanje njima ako se pružanje ovih usluga u skladu s posebnim zakonom, iznajmljivanje sefova, posredovanje pri sklapanju poslova na novčanom tržištu, sudjelovanje u izdavanju financijskih instrumenata te pružanje usluga vezanih uz izdavanje financijskih instrumenata u skladu sa zakonom koji uređuje tržište kapitala, upravljanje imovinom klijenata i savjetovanje u vezi s tim, poslovi skrbništva nad financijskim instrumentima te usluge vezane uz skrbništvo nad financijskim instrumentima u skladu sa zakonom koji uređuje tržište kapitala, savjetovanje pravnih osoba, izdavanje elektroničkog novca¹⁰ i investicijske i pomoćne usluge i aktivnosti propisane posebnim zakonom kojim se uređuje tržište kapitala, a koje nisu uključene u usluge koje su prethodno navedene u ovom Zakonu. Dodatne financijske usluge su: poslovi vezani uz prodaju polica

¹⁰ Prema tumačenju Zakona o institucijama za elektronički novac [NN 117/08, 74/09], elektronički novac je instrument plaćanja koji predstavlja novčano potraživanje imatelja prema izdavatelju elektroničkog novca, a koji je:

- 1) pohranjen na nekom elektroničkom nositelju podataka,
- 2) izdan po primitku sredstava u iznosu čija vrijednost nije manja od izdane novčane vrijednosti i
- 3) prihvaćen kao sredstvo plaćanja od osoba koje nisu izdavatelji.

osiguranja u skladu s propisima koji uređuju osiguranje, pružanje usluga upravljanja platnim sustavima u skladu s odredbama posebnog zakona, druge usluge koje kreditna institucija može pružati u skladu s odredbama posebnog zakona, druge usluge slične financijskim uslugama iz prethodnih stavaka, a koje su navedene u odobrenju za rad kreditne institucije.

Iz opisa poslova odnosno usluga koje banke pružaju rezultiraju i same usluge koje je slijedom ranije opisanog, moguće katalogizirati kako slijedi:

- krediti – nenamjenski, stambeni, hipotekarni, potrošački, studentski krediti, auto krediti, krediti za financiranje turizma,
- štednja - kunska štednja, devizna štednja, investicijski fondovi, stambena štedionica, štednja uz policu osiguranja,
- računi - tekući računi, žiro računi, računi za studente, devizni računi,
- kartično poslovanje – kreditne kartice, debitne kartice, poklon kartice,
- internet bankarstvo – internet bankarstvo, m-banking
- ostalo.

Paleta usluga daje brojne mogućnosti klijentima, a suradnja s klijentima, otvara pitanje novih usluga odnosno promjene postojećih. U tom kontekstu, do izražaja dolazi inovativnost. Banke se sve više okreću inovativnim rješenjima koja podrazumijevaju široku primjenu računala, primjenu informatike, preuzimaju nove poslove, svoje usluge tako oblikuju da one uključuju nove kanale distribucije, sve više se radi s klijentima jer se tako postiže značajnija disperzija rizika i otvara se mogućnost za širenje tržišta i prodaju usluga. Usluge su sve brojnije, klijenti su sve zahtjevniji a poslovni subjekti se susreću s problemima upravljanja uslugama kako bi bili što pouzdaniji i sigurniji poslovni partneri svojim klijentima.

Gotovo sve poslovne funkcije da bi se mogle nesmetano obavljati, vezane su na informacijsku tehnologiju (engl. *Information technology - IT*). Upravo iz tog razloga, upravljanje IT-om je izuzetno važno za poslovne subjekte. Upravljanje informatičkim uslugama (engl. *IT Service Management*)¹¹ čine metode i tehnike pomoću kojih se upravlja informacijskim sustavima i uslugama koje nastaju kao izlazni rezultati rada informacijskih sustava. Koncept upravljanja IT-om u centar interesa stavlja korisnika, posebice percepciju kvalitete pružene usluge.

¹¹ Detaljnije: *IT Service Management an introduction based on ITIL, itSMF, 2004.*; Panian, Ž., Spremić, M.: *Korporativno upravljanje i revizija informacijskih sustava*, Zgombić i partneri, 2007.; Menken I.: *ITIL V3 Implementation Quick Guide: The Art of Stress-free IT Service Management, The Art of Service*, Brisbane, Australia, 2009.

5.3. Upravljanje uslugama

Istraživanje relevantne literature pokazuje da su prvi i najznačajniji koraci u upravljanju uslugama učinjeni u području informacijskih i komunikacijskih usluga. Pri tome značajnu ulogu imaju telekomunikacije¹² (telekomunikacijske mreže) koje povezuju sve zemlje svijeta omogućujući prijenos informacija. Izgrađuje se komunikacijska infrastruktura i omogućen je razvoj Interneta.¹³ Nove tehnologije i njihov značaj na razvoj društva prepoznat je i od strane Ujedinjenih naroda koji su 2001.g. osnovali radnu skupinu s ciljem pružanja pomoći pri formuliranju strategije za razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija te stavljanja tih tehnologija u službu razvoja društva.¹⁴

Napredak u području informacijskih tehnologija doprinio je distribuciji usluga i razvoju novih usluga [Vandermerve *et al.*, 1988, str. 324]. Razvoj tehnologije doprinio je razvoju cijele nove grupe usluga posebice u području telekomunikacijskih usluga, softvera što je doprinijelo razvoju novih usluga u bankama, maloprodaji i dr. Autori Van Bon *et al.* [2007, str. 389] prepoznaju radni okvir najbolje prakse ITIL (IT Infrastructure Library) kao normu koja se odnosi na to kako da se provodi i organizira upravljanje podacima pa je mogućnost da se ITIL koristi kao uzor i obrazac koji se primjenjuje i na bankarske usluge jedan od predmeta istraživanja u ovom radu.

Krajem 1980.-tih, engleska Središnja računalna i telekomunikacijska agencija (Central Computer and Telecommunications Agency) razvila je ITIL s ciljem smanjenja troškova i poboljšanja upravljanja IT-om a danas je administriran od strane Office of Government Commerce (OGC). U samim počecima, ITIL je bio namijenjen uvođenju informacijske infrastrukture u britanskim vladinim ustanovama, za razliku od današnje rasprostranjenosti upotrebe na cijeli svijet u poslovanju gospodarskih subjekata svih djelatnosti. ITIL naglašava integraciju s poslovanjem i usmjeravanje svih procesa prema strateškom cilju poslovnog subjekta.

¹² Svjetska standardizacijska organizacija (engl. *International Telecommunication Union* – ITU) osnovana je u Parizu 1865.g. i od prvobitnog područja djelovanja koje je bilo orijentirano na telegraf, danas pokriva cijelo područje informacijsko-komunikacijskih tehnologija (engl. *Information and Communication Technology* - ICT). ITU je organizirana u tri sektora: radio komunikacija, standardizacija i razvoj. Vizija ITU-a polazi od izgradnje informacijskog društva usmjerenog na ljude koje će omogućiti ljudima ostvare svoj puni potencijal u promoviranju njihova održivog razvoja i poboljšanja kvalitete života. Detaljnije pogledati na stranicama: <http://www.itu.int/en/about/Pages/history.aspx>,

¹³ Detaljnije: Sabolić D., Tržišna snaga u telekomunikacijama, Kigen d.o.o., Zagreb, 2007.

¹⁴ <http://www.unicttf.org/about/>, pristupljeno 03.03.2013.

Implementiranjem ITIL-a u poslovnu praksu moguće je ostvariti slijedeće koristi: smanjenje troškova, profesionalniji pristup što će omogućiti veći stupanj zadovoljstva klijenata, uspostavu standarda, značajniju upotrebu stečenih znanja i vještina zaposlenika i dr. Nadalje, ITIL daje smjernice vezano na provođenje kontrole isporuke usluge i kontrole kvalitete usluge što su jedne od osnovnih pretpostavki za uspostavljanje i očuvanje kvalitetnih odnosa s korisnicima istih.

Radni okvir ITIL evaluirao je tijekom vremena i dopunjavao je u nekoliko navrata. Verzija ITIL v3 uspostavljena je godine 2007., od strane Ureda za vladinu trgovinu. Nova verzija bazira se na “životnom ciklusu”. Najnovija verzija, ITIL v3, strukturirana je kroz šest knjiga [Cartlidge *et al.*, 2007, str. 5]. Prva knjiga daje uvod u upravljanje uslugama dok preostalih pet knjiga opisuju faze životnog ciklusa usluge. Faze životnog ciklusa usluge koje su opisane dokumentacijom ITIL v3 su [Cartlidge *et al.*, 2007, str. 5]:

- *Strategija usluga* (engl. *Service Strategy* - SS) – poslovni ciljevi i očekivanja za utvrđivanje daljnje IT strategije. Pružatelj usluge mora dobro poznavati tržište da bi mogao ispuniti očekivanja korisnika. Strategija usluga podrazumijeva upravljanje uslugama kao strateškim potencijalom uz primjenu upravljanja financijama, profitabilnošću i ostalim strateškim pozicijama (Upravljanje uslužnim portfeljem, Pripreme za realizaciju strategije usluga). Pružatelj usluga mora početi od činjenice da usluga pretpostavlja zadovoljenje potreba korisnika koji uslugu doživljava kao vrijednost koja se iskazuje kao željeni krajnji rezultat. Prema Cartlidge i suradnicima [2007, str. 5] strategija razvoja usluge treba sadržavati opis: koja će se usluga nuditi, kome će se usluga nuditi, kako će se razviti tržište za navedenu uslugu, koja je postojeća konkurencija na tržištu, kako se nova (promijenjena) usluga razlikuje od postojećih usluga na tržištu, kako će se postići vrijednost usluge i kako će ista biti mjerena te koje su ključne karakteristike temeljem kojih će korisnik odabrati novu (promijenjenu) uslugu, kako će se osigurati isplativost investicija i kako će se provoditi uvođenje usluge, kako će se osigurati potrebni kapaciteti i mjeriti performance usluge.

Koncept koji posebno karakterizira ovaj dokument je vrijednost usluge (eng. *service value*) koja podrazumijeva korisnikovu percepciju izlaza usluge. Opisuje se kroz dvije komponente: korisnost usluge (eng. *service utility*) – što korisnik dobiva i garancija usluge (eng. *service warranty*) – kako je usluga isporučena korisniku.

- *Oblikovanje usluga (engl. Service Design - SD)* – polazište je u poslovnim zahtjevima a završetak je razvoj rješenja tako dizajniranih da udovoljavaju dokumentiranim poslovnim potrebama. Oblikovanje odgovarajuće i inovativne usluge uključuje njezinu arhitekturu, procese, politike i dokumentaciju kako bi udovoljili sadašnjim i budućim poslovnim zahtjevima [Cartlidge *et al.*, 2007, str. 5]. Faza oblikovanja usluge je nastavak prethodne faze u kojoj je temeljni cilj oblikovanje nove usluge koja će zadovoljiti trenutne i buduće zahtjeve organizacije. Pri tome proces oblikovanja usluge podrazumijeva oblikovanje usluge prema postavljenim zahtjevima, oblikovanje procesa za vrijeme životnog ciklusa usluge, identificiranje i definiranje postupanja pri mogućim rizicima, oblikovanje metoda i metrika za mjerenje. Definiranje prijedloga rješenja izrade usluge opisuje se u paketu oblikovanja usluge (eng. *service design package*) koji se koristi kao početna točka u slijedećoj fazi, *tranzicija usluge* [Cartlidge *et al.*, 2007, str. 18-23].
- *Isporuka usluga (engl. Service Transition - ST)* - upravljanje promjenama, rizicima i osiguravanje kvalitete, za cilj ima implementaciju dizajna usluga tako da uslužne radnje kontrolirano mogu obavljati servisi i infrastruktura. Faza tranzicije usluge ima za cilj omogućiti rad usluge u svim uvjetima uz predviđanje potencijalnih rijetkih okolnosti koje se mogu dogoditi te mogućnost ispravaka grešaka.

Prema Cartlidgeu i suradnicima [2007, str. 24-28] u ovoj fazi razvoja usluge potrebno je:

- razumjeti komponentu korisnosti usluge i garancije usluge,
- izraditi politiku (okvir) koji opisuje kako se implementiraju sve zahtijevane promjene,
- uključiti sve dijelove organizacije i osigurati da su dostupna sva znanja te da se kada se određen posao završi, stečeno znanje i napravljeni radovi mogu ponovno koristiti u budućim poslovima i
- dokumentirati sve korekcije.

U ovoj fazi daju se smjernice za razvoj mogućnosti kako se nova (promijenjena) usluga može staviti u funkciju na temelju zahtjeva definiranih u fazi strategije i kodiranih u fazi oblikovanja usluge, ne zanemarujući pri tome rizike do kojih može doći (greške i prekidi) [Office of Government Commerce, 2007, str. 6].

- *Korištenje usluga (engl. Service Operations - SO)* – svrha SO-a je isporuka ugovorene usluge korisnicima i upravljanje aplikacijama, tehnologijom i infrastrukturom koja prati isporuku usluge. Samo u ovoj fazi životnog ciklusa usluge dolazi do isporuke vrijednosti za posao i odgovornost je osoblja SO-a da osiguraju isporuku spomenute vrijednosti [Cartlidge *et al.*, 2007, str 29]. Faza korištenja usluge podrazumijeva da se za korisnika osigura određena korist kao i za pružatelja usluge. Dolazi do realizacije ciljeva koji su postavljeni u definiranju strategije poslovanja. Dokumentacija koja prati ovu fazu omogućit će pružatelju usluge upute o upravljanju incidentima, dostupnosti usluga, kontroliranju zahtjeva, upravljanju problemima, raspoređivanju operacija [Office of Government Commerce, 2007, str. 12].
- *Unapređenje usluga (engl. Continual Service Improvement - CSI)* - podrazumijeva cjelokupni pregled svih elemenata i pronalaženje načina kojima bi se poboljšali cjelokupni procesi i pružanje usluga. CSI prisutan je kroz cijeli životni vijek usluge. Uključuje: proces poboljšanja 7 koraka, indeks zadovoljstva klijenata, praćenje kvalitete. Proces poboljšanja u sedam koraka komplementaran je DMAIC modelu praćenja kvalitete i sastoji se od koraka: definiraj što ćeš mjeriti, definiraj što možeš mjeriti, prikupi podatke, procesiraj podatke, analiziraj podatke, prezentiraj podatke, poduzmi korektivne akcije.

Prema Cartlidge i suradnicima [2007, str. 29], spomenutih pet knjiga odnosi se na sve faze životnog ciklusa usluga.

Prikazano prema elementima pet knjiga ITIL-a može se konstatirati:

- strategija usluga obuhvaća procese: upravljanje zahtjevima, upravljanje financijama, upravljanje portfeljem usluga, stvaranje strategije,
- oblikovanje usluga obuhvaća procese: upravljanje odnosima s dobavljačima, upravljanje razinom usluga, upravljanje cjenikom usluga, upravljanje kontinuitetom IT usluga, upravljanje IT sigurnošću, upravljanje kapacitetom, upravljanje dostupnošću (uporabljivošću),
- isporuka usluge obuhvaća procese: upravljanje promjenama, vrednovanje, upravljanje znanjem, upravljanje implementacijom, upravljanje inventarom i konfiguracijama, validacija i testiranje usluga, izmjena, planiranje i potpora,
- korištenje usluga obuhvaća procese: upravljanje pristupom, upravljanje događajima, upravljanje incidentima, upravljanje problemima, zahtijevano izvršenje,

- unapređenje usluga obuhvaća procese: proces poboljšanja u sedam koraka, mjerenje usluga, izvješćivanja.

Pozivajući se na autore Van Loy i suradnici [2003] i rezimirajući prethodno obrađena područja rada, zaključuje se da se upravljanje uslugama odvija kroz nekoliko međusobno povezanih komponenata:

- klijenti, odnos s klijentima i lojalnost klijenata, zadovoljstvo klijenata,
- tehnologija i provođenje poslovnih operacija, zaposlenici i njihove kompetencije, međusobna suradnja, IT, procesna organiziranost,
- inovativnost zaposlenika i klijenata,
- strategija usluga i
- kontinuirano mjerenje i praćenje postignuća.

Zaključno, svaka usluga pruža se u ciklusu usluge koji započinje s prvim kontaktom klijenta sa sustavom pružanja usluge. Potom klijent kontaktira sa zaposlenicima tvrtke, prezentira što želi odraditi u suradnji s tvrtkom, odrađuje željenu odnosno namjeravanu radnju, napušta tvrtku i time završava jedan ciklus. Nastavak je opetovano u istom smjeru. Kod oblikovanja usluga, bitno je upoznati klijente s uslugom. Klijente se traži da daju svoje mišljenje o usluzi, a zadatak poslovnog subjekta je da prepozna potrebe i želje klijenata. S toga je izgradnja partnerskog odnosa s klijentima sve značajnija aktivnost poslovnih subjekata.

5.4. Klijenti, iskustvo klijenata i partnerstvo u poslovnom odnosu

Riječ klijent (engl. *client*) [Anić *et al.*, 2004] označava osobu koja povjerava vođenje nekih poslova drugoj stručnoj osobi (npr. odvjetniku, banci i sl.). Za razliku od riječi klijent, kupac (engl. *buyer*) prema [Adrović *et al.*, 1991] označava osobu koja kupi neku robu, on je krajnji potrošač koji činom kupoprodaje preuzima ili stječe pravo preuzimanja robe ili usluge a obvezuje se za nju platiti dogovorenu cijenu. U bankarskoj poslovnoj praksi uobičajeno je korištenje riječi klijent koja je rezultirala iz osnovnih bankarskih poslova kada se novac povjeravao na čuvanje nekom drugom uz određenu nadoknadu. Za potrebe ovog rada riječi kupac i klijent imaju isto značenje.

U današnjem gospodarskom okruženju, očekivanja klijenata sve su veća i zahtijevaju kontinuirana unapređenja usluga. Prepoznavanje značaja klijenata u oblikovanju usluga, razvidna je u radovima Bitner *et al.* [1997], Samsona [2001] te Sampsona i Froehle [2006]. Bez obzira o kojoj vrsti usluga se radi i o kojoj grani gospodarske djelatnosti, uključivanje klijenata u poslovni proces prema mišljenju Macbeth i Ibanez de Opacua [2010] i Johnstone *et al.* [2009], postaje ključno područje razmatranja. Klijenti sudjeluju u kreiranju usluga i stvaranju preduvjeta za vlastito zadovoljstvo uslugama. Bitner *et al.* [1997] prepoznaju tri osnovne uloge klijenata:

- klijenti su izvor produktivnosti,
- klijenti doprinose kvaliteti, zadovoljstvu i vrijednosti i
- klijenti su natjecateljski pokretač za uslužnu organizaciju.

Istražujući poimanje usluga, Sampson i Froehle navode: „Ukoliko klijenti pridonose proizvodnji bilo kojom ulaznom vrijednosti (engl. *input*), proces proizvodnje tada je proces usluge „ [2006, str. 335]. Pružanjem informacije bilo koje vrste, klijenti mogu sudjelovati u stvaranju usluge. Klijenti mogu sudjelovati u stvaranju usluge i na način samostalnog pristupa formiranju elemenata usluge (npr. cijene).¹⁵ Garrone i Colomb [1999] su još 1999. godine naglašavali potrebu uključivanja klijenata u dizajn usluga. Isto su potkrijepili istraživanjem na osnovi ispitivanja 400 klijenata talijanske banke s ciljem dobivanja što preciznijih informacija o bankarskoj usluzi koju su namjeravali dizajnirati.

Prodajom ne završava kontakt s klijentima. Klijenti i nakon prodaje trebaju prodavatelja za post prodajne usluge, dodatna pojašnjenja, nemogućnosti realizacije željene radnje, potvrde odrađenog (posebice kada su financijske transakcije u pitanju) i dr. Klijenti su sve zahtjevniji, sve više traže kvalitetnu uslugu s mogućom post prodajom a sve manje se orijentiraju na masovnu kupnju. Nakon prvotnog prezentiranja usluge klijentima, bankarsku uslugu se ne mora u potpunosti odbaciti, već ju je moguće modificirati sukladno zahtjevima klijenata.

¹⁵ Jedna od poslovnih banaka formirala je tzv. koncept "Inovacija" kojim se omogućuje klijentima da uz povećanje broja usluga koje koriste kod banke, utječu na smanjenje cijene usluga u dijelu kamate i/ili naknade. Koncept "Inovacija" komunicira se klijentima preko dostupnih kanala (prodajne jedinice, Internet bankarstvo, ATM i dr.). Radi se o „paketiranju“ usluga (gdje korištenjem većeg broja usluga klijent ostvaruje nižu cijenu). Dolazi se do pojačane prodaje istovrsnih ili raznovrsnih usluga koji se paketiranju ovisno o strateškim odrednicama poslovnog subjekta u odnosu na zadane veličine krajnjeg rezultata poslovanja na kraju obračunskog razdoblja.

Bez informacija koje se prikupljaju u obavljanju poslovnih aktivnosti, ne bi bilo moguće oblikovati uslugu koju klijenti žele. Osnovni uvjet današnjeg poslovanja su informacije, odnosno informatizacija (engl. *informatization*) koja podrazumijeva „...stvaranje uvjeta za učinkovito i uspješno prikupljanje, pohranjivanje, pretraživanje, obradu i korištenje informacija.“ [Strahonja *et al.*, 1992, str. 1]. Informacijski sustav (engl. *Information System – IS*)¹⁶ je dio organizacijskog sustava kojem je svrha prikupljanje podataka, obrada, pohranjivanje i distribucija informacija potrebnih za nesmetano odvijanje poslovanja. Informacijski sustav razvija se za realni poslovni sustav i on sadrži podatke iz okoline i podatke poslovnog subjekta. Banke prikupljaju podatke iz redovnog poslovanja i kontakata s klijentima, te iz njezine okoline. Banke mogu kupiti podatke od tvrtki koje se bave istraživanjem tržišta, mogu samostalno raditi analize na osnovu dostupnih podataka transparentno objavljenih i dostupnih javnosti i sl. Bez obzira da li poslovni subjekt ima računala ili ne, on ima informacijski sustav. Razvoj i dostupnost sredstava i veza za prijenos podataka i komunikacije, omogućio je komunikaciju i povezanost unutar poslovnog subjekta i s okolinom što je ideja klijentocentričnog pristupa u pružanju usluga. Informacijska tehnologija jedan je od ključnih faktora uspjeha poslovanja poslovnih subjekata jer informacijski sustav služi kao potpora svakodnevnom poslu [Klasić i Klarin, 2009, str 25]. Budući je banka poslovni subjekt koji je zbog mogućnosti primjene tehnoloških postignuća u svoje poslovanje, jedan od vrlo aktivnih korisnika novih tehnoloških postignuća posebice na području informatike i informacijskih znanosti, uzor u ovom radu traži se u metodologiji razvoja IS-a.

5.5. Povijesni pristupi razvoju usluga

Metodologija razvoja sustava (engl: *Systems Development Methodology - SDM*), definirana kao dokumentirana kolekcija, politika, procesa i procedura često se koristi za prikaz razvoja softvera u svrhu povećanja produktivnosti osoblja i veće kvalitete finalnog IT rješenja [Iivari *et al.*, 2000, str. 179–218]. Proces razvoja usmjeren je na način na koji se softver razvija a sama metodologija podrazumijeva radni okvir koji se koristi za strukturiranje, planiranje i

¹⁶ Detaljnije: Strahonja V. , Varga M., Pavlič M., Projektiranje informacijskih sustava (Metodološki priručnik), Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske i INA-INFO, Zagreb, 1992.; Varga M.: Baze podataka: Konceptualno, logičko i fizičko modeliranje podataka, Drip Zagreb, 1994; 187. Klasić K., Klarin K., Projektiranje informacijskih sustava, Intus informatika d.o.o. Zagreb, 2012. i Varga M., Okvir za arhitekturu informacijskog sustava, <http://bib.irb.hr/datoteka/111221.CASE15.pdf> , pristupljeno 23.09.2012.

kontrolu procesa. Tijekom vremena, metodike su se modificirale ovisno o poslovnom okruženju, tehničkim aspektima, organizaciji. Osamdesetih godina prošlog stoljeća raste interes akademske zajednice za područje metodologije razvoja informacijskih sustava [Olle *et al.*, 1982, 1983, 1986, 1988]. IFIP WG 8.1.¹⁷ organizirala je brojne konferencije na temu metodologije dizajna informacijskih sustava. Nova generacija metodologije razvoja sustava poznatija je kao agilna metodologija i prilagođena je dinamičnom poslovnom okruženju. Kao područje koje može dobro poslužiti za analizu promjena pristupa razvoju usluga tijekom vremena, u ovoj je disertaciji uzeto područje razvoja softvera. Isto iz razloga: radi se o području koje se relativno kasno razvilo i kroz tu svoju kratku povijest prošlo je kroz sve faze razvoja, od ad hoc faze do faze visoke sofisticiranosti, primjene visokih tehnologija, potrebe za strukturiranosti te prisutne interdisciplinarnosti.

5.5.1. Usluge razvoja softvera

Povijesni nastanak metodologija razvoja softvera prepoznat je sedamdesetih godina 20. stoljeća. Proces razvoja softvera (engl. *software development process*) je korišten slijed akcija, odnosno postupak koji se koristi kako bi se proizveo računalni program (ili programski sustav), odnosno programski proizvod [Armour, 2004]. Softver je cjelokupan skup programa, procedura i pripadne dokumentacije povezane sa sustavom. Metodika razvoja softvera je postupak, odnosno kodificiran skup preporučenih praksi koje pokazuju kako organizacija odabire ljude i resurse za kreiranje i održavanje softverskih proizvoda [Armour, 2004]. S aspekta softverskog inženjerstva (engl. *software engineering*), metodologija je skup preporučenih praksi i teorije (nekada popraćen s materijalima za treniranje), programima formalne edukacije, dijagramima tōka i slično [Chavert, 2003]. Metodologije razvoja softvera prema Fowleru¹⁸ mogu se podijeliti u dvije glavne skupine:

¹⁷ The International Federation for Information Processing (IFIP) je nevladina, neprofitna organizacija članica, koje rade na području informacijske tehnologije. Osnovana je 1960. godine pod pokroviteljstvom UNESCO-a. Aktivnosti IFIP-a usmjerene su na svojih četrnaest tehničkih odbora (engl. *Technical Committees – TC*) koji su organizirani u radne grupe (engl. *Working Groups - WG*). Radne grupe organiziraju konferencije, radionice i distribuciju stručnih radova. Odbor TC 8 bavi se informacijskim sustavima (osnovan je 1976.g.) a djeluje kroz osam radnih grupa. WG 8.1. djeluje na području dizajna i evaluacije informacijskih sustava. Detaljnije: http://ifiptc8.dsi.uminho.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=29,

¹⁸ Fowler M., *The New Methodology*; 2005, <http://martinfowler.com/articles/newMethodology.html>, pristupljeno 17.05.2012.

- *Teške* i opsežne metodologije razvoja softvera (engl. *heavyweight methodologies*) sadrže brojna pravila, načina postupanja i dokumentacije. Ove metodologije traže vrijeme i disciplinu za ispravno slijeđenje. Nazivaju se i "debelim" metodama (engl. *thick methods*).
- *Lakše* i manje opsežne metodologije razvoja softvera (engl. *lightweight methodologies*). Obično sadrže tek nekoliko pravila i načina postupanja koji su lagani za slijeđenje. Nazivaju se i "tankim" metodama (engl. *thin methods*).

Prve elaborirane metodologije razvoja informacijskih sustava, nastale su kao odgovor na intervencije koje su inzistirale na potrebi uvođenja pisanih postupaka, metoda, tehnika i alata za razvoj programske opreme [Highsmith, 2000]. Sa željom za standardizaciju postupaka i konačnih uradaka, nastajali su priručnici koji su vrlo opsežno opisivali svaki korak razvoja, uz prikaz svih aktivnosti, dokumenata i formulara za aktivnosti, te alata i uputa za upotrebu istih. Brojna dokumentacija dodatno je opterećivala projekte i trošila vrijeme na administriranje. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća računalni programeri stvarali su softver neorganizirano, prihvaćajući onaj način koji je bio trenutno izvediv i koji je mogao dovesti do cilja. Takvim pristupom stvarali su se softveri koji su bili teško razumljivi i vrlo komplicirani sa značajnim greškama koje su se javljale.

Softversko inženjerstvo utemeljeno je na konferencijama sponzoriranim od NATO organizacije 1968. godine u Garmisch-Partenkirchenu i 1970. godine u Rimu preuzimajući do tada poznate principe projektnog menadžmenta (engl. *project management*). Softversko inženjerstvo je disciplina koja se bavi svim aspektima proizvodnje softvera počevši od specifikacije sustava do implementacije sustava i održavanja [Sommerville, 2001]. Usavršavanjem metodologije, kvaliteta softvera bila je veća. U narednom razdoblju, brojnost dokumentacije postaje sve značajnija i teže razumljiva za krajnju uporabu. Dolazi do postupnog odbacivanja pojedinih pravila kako bi se eliminiralo potencijalne probleme u razvoju. Istovremeno, ne želi se u potpunosti odbaciti dokumentiranost ali se teži pojednostavljenju uz osiguranje isporuke kvalitetnog softvera prema dogovorenim kriterijima. Polazište razvoja softvera za osnovu je imalo tzv. fazni pristup (monolitni pristup, vodopadni model, fazni model) koji polazi od pretpostavke da se svaka faza razvojnog ciklusa u jednom razvojnom poduhvatu prolazi samo jednom. Svaka faza podrazumijeva cjelokupni završetak pripadajućeg rezultata te provjeru istog. Kraj svake faze razvojnog ciklusa određen je formalnom provjerom rezultata i vrednovanjem od strane korskornika. Ukoliko je ocjena negativna, slijedi ponavljanje dijela ili cijele faze.

Nastavak razvojnog pristupa je u inkrementalnom pristupu (razvoj u koracima) koji pretpostavlja evolutivni razvoj (znači da se pojedine faze razvojnog ciklusa izvode više puta). Svakim ponovnim izvođenjem pojedine faze dograđuje se izlazni model i dolazi do njegovog poboljšanja za određeni prinos odnosno inkrement. Nakon završetka jedne faze razvojnog ciklusa inkrementa prelazi se na sljedeću.

Povijesno gledano, počeci razvoja softvera prepoznaju se kroz tzv „*code-fix*“ principe koji su pretpostavljali razvoj softvera „samo da radi“ a eventualne greške bi se popravljale naknadno. Bio je to pristup kodiraj pa popravi koji ne zahtijeva nužno postojanje dokumentiranih zahtijeva korisnika. Povremeno se uspostavlja komunikacija s korisnicima radi dobivanja povratnih informacija i nastavlja se razvoj.

U području softverskih projekata, preuzete su vodopadne (engl. *waterfall*) metode upravljanja projektima koji podrazumijeva fazni pristup. Vodopadni model razvoja softvera, prvi puta se javno obznanjuje u radu W.W. Royce 1970.g. [Royce, 1970]. Problem se sagledava kroz cikluse planiranja, realizacije i kontrole. Propisuje se striktno pridržavanje redoslijeda faza a prelazak na sljedeću fazu uvjetovan je završetkom prethodne. Faze ovog pristupa su: koncepti, prikupljanje zahtijeva, dizajn, implementacija rješenja, testiranje rješenja i održavanje. Prema Bairdu, temeljne prednosti ovog pristupa su: uspostavljena kontrola, izlazi su definirani unaprijed, radi dobro kada su uspostavljeni visoki zahtjevi za kvalitetom, dobro radi i kada je osoblje neiskusno i nedovoljno tehnički educirano [Baird, 2002].

Kontinuiranim razvojem informacijskih sustava, te na temelju kritičkog pogleda na cjelovite metodologije koje pretpostavljaju dokumentirani prikaz svih pojedinosti procesa razvoja, sedamdesetih godina prošlog stoljeća pojavljuju se pojmovi agilnosti i agilnih metoda. Kao sam pojam, agilno označava aktivnost, žurnost, hitnost, spremnost za pokret. Agilne metode nastale su kao posljedica negativne reakcije na teške i opsežne metode zbog čvrsto definiranih, jako rasprostranjenih i korištenih vodopadnih modela razvoja.

Za razliku od vodopadnog modela RUP (Rational Unified Process) je iterativni pristup koji uvažava potrebu za promjenama i prilagođavanjem tijekom razvojnog procesa [Abrahamsson *et al.*, 2002]. RUP je objektno orijentirana metodika projektiranja informacijskih sustava. Fokus interesa RUP-a je arhitektura a jedan od izraženijih nedostataka je postojanje brojnih

opcijskih aktivnosti i artefakata koji nisu obavezni. Kako se radi o opcijskim aktivnostima, RUP je moguće prilagoditi agilnom modelu što za rezultat ima prilagođeni RUP koji gubi elemente iterativnosti i poprima karakteristike agilne metode. RUP je kreiran 1996. godine (Ivar Jacobson, Jim Rumbaugh i Grady Booch). Tijekom godina je proširivan s dodatnim disciplinama pa je 1998. godine nadopunjen s poslovnim modeliranjem i disciplinom upravljanja promjenama i konfiguracijama, a 1999. godine s disciplinama upravljanja projektima i dodavanjem tehnika za razvoj “real time” softvera [Aked, 2003]. RUP karakterizira iterativni razvoj, upravljanje zahtjevima, arhitektura zasnovana na komponentama, provjera kvalitete, vizualno modeliranje (UML) te kontrola promjena. Faze projekta prema RUP modelu su: inicijacija (engl. *inception*) – usmjerenost na sadržaj, elaboracija (engl. *elaboration*) - usmjerenost na rizik, konstrukcija (engl. *construction*) - usmjerenost na funkcionalnost i tranzicija (engl. *transition*) - usmjerenost na isporuku [Kroll i Kruchten, 2003]. Faze uključuju ponavljanja koja se odvijaju kroz discipline: poslovnog modeliranja, postavljanja zahtjeva, analize i dizajna, implementiranja, testiranja, razvoja, upravljanja konfiguracijom i promjenama, upravljanje projektima i okoline. Ulazne vrijednosti (engl: *Inputi*) za promjene mogu biti vanjski, upućeni od strane regulatora, konkurencije, zahtjeva okruženja (socijalne zajednice) za odgovornost, inovativnošću. Inputi mogu rezultirati unutarnjim uređenjem i promjenama bilo da se radi o promjenama na razini organizacijske strukture, ljudskog potencijala ili bilo kojeg drugog resursa u poslovanju. Kao temeljni nedostaci opisanih pristupa prepoznaju se: nedovoljna fleksibilnost i nezainteresiranost za ljudske resurse te se iz tog razloga izlaz i potpora traže u agilnom pristupu.

5.5.2. Agilni razvoj

Agilni razvoj, kao i svaki istraživački proces, temelji se na poslovnim principa koji uključuju neprekidnu inovaciju, prilagodbu proizvoda, smanjenje vremena isporuke, prilagodbu ljudi i procesa te pouzdane rezultate [Highsmith, 2004].

Vođeni idejom što jednostavnijeg razvoja softvera, skupina autora (Kent Beck, Alstair Cockburn i ostali) 2001. godine sastavila je poznati Agilni manifest (engl. *Agile Manifesto*).

Cockburn [2001] je definirao jezgru agilnih metodologija razvoja softvera koristeći neopsežna ali dostatna (engl. *light-but-sufficient*) pravila ponašanja u projektu kroz korištenje humanih i komunikacijski-orijentiranih pravila. Osnovne spoznaje istaknute u manifestu polaze od [Agile Manifesto, 2001]:

- *Prepoznavanja ljudi i interakcije kao temeljnih sastavnica projekta* – potrebno je posvetiti pažnju pojedinačnim članovima projektnog tima, njihovom znanju i željama uz kontinuiranu komunikaciju. Dobra komunikacija put je do uspjeha koja ujedno daje mogućnost sudjelovanja svih članova tima što konačno dovodi do boljih rezultata.
- *Preferiranja ispravnog koda i eliminiranja opširne dokumentacije* – program koji radi je krajnji rezultat koji dobije korisnik. Dokumentirani zahtjevi, opisani statični elementi sistema kao i sva druga dokumentacija su i dalje korisni no gube prioritet u značaju. Korisnika ne zanima opsežna dokumentacija već efikasan program. Potreba za dokumentacijom i dalje ostaje, no svaki dokument mora biti opravdan (ne suvišan).
- *Suradnje s korisnikom koja je vrednija od pregovora oko ugovora* – naručitelj i izvođač trebaju surađivati i uspostaviti dobre poslovne odnose. Bitno je da izvođač aktivno sluša korisnika kako bi percipirao sve što korisnik želi dobiti (naručitelj zna što želi no ne zna verbalno oblikovati svoju želju).
- *Reagiranje na promjenu važnije je od pridržavanja plana* – poslovno okruženje obiluje promjenama koje se događaju dnevno. U takvom okruženju, teško je na samom početku, u fazi izrade projektnog plana, obuhvatiti sve zahtjeve koji će se pojaviti u sklopu projekta. Plan treba postojati, no treba ostaviti otvorenu mogućnost izmjena (posebice u dijelu definiranja prioriteta izvođenja pojedinih aktivnosti unutar dogovorenog okvira).

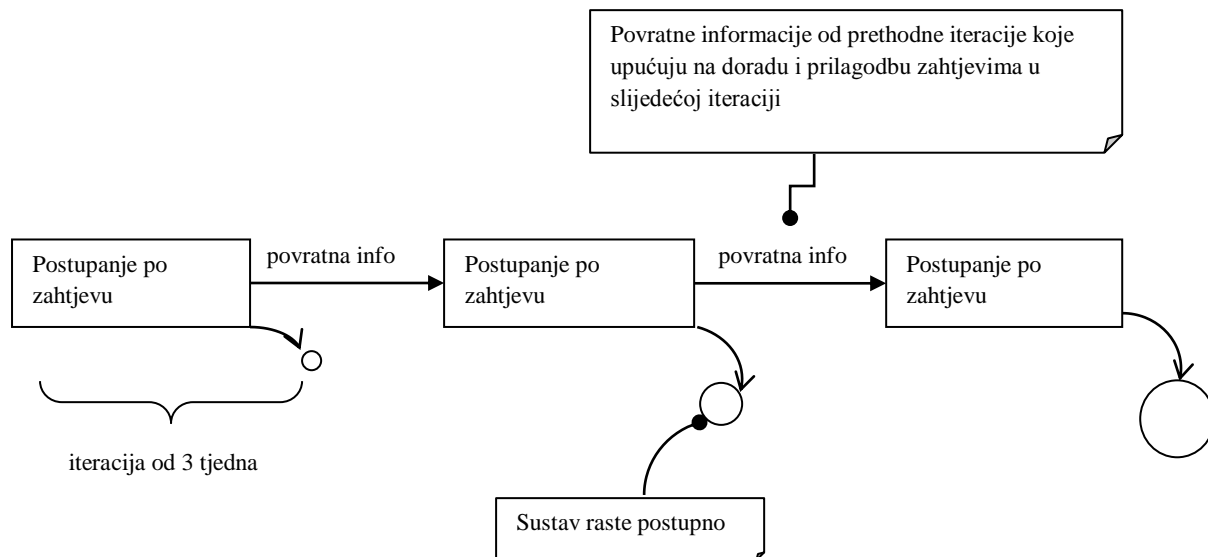
Prema manifestu agilnog programiranja moguće je prepoznati dvanaest temeljenih principa [Agile Manifesto, 2001]:

- prioritet je zadovoljstvo klijenata kroz postizanje brze isporuke korisnog softvera,
- prihvaćanje promjena u zahtjevima klijenta u svim fazama razvoja kako bi se uvažile, kompetitivne prednosti klijenata te kako bi se poboljšala pozicija klijenata,
- funkcionalni softver isporučuje se učestalo, svakoga tjedna, svakoga mjeseca, što češće to bolje,
- poslovni ljudi (korisnici) i programeri trebaju blisko surađivati na dnevnoj razini,

- izgradnja projekata oko motiviranih pojedinaca (pojedincima treba dati podršku i povjerenje),
- preferencija direktne komunikacije (licem u lice),
- osnovno mjerilo napretka je funkcionalni softver,
- agilni procesi promoviraju održivi razvoj koji daje mogućnost održavanja konstantne brzine tijekom cijelog projekta,
- kontinuirana pozornost na tehničku izvrsnost i dobar dizajn koji povećavaju agilnost,
- najbolje arhitekture, zahtjevi i dizajn dolaze od samoorganizirajućih timova,
- kontinuirano preispitivanje unutar timova te prilagođavanje promjenama u okolini i
- jednostavnost.

Agilni razvoj podrazumijeva metodologiju koja se bazira na iterativnom i inkrementalnom [Center for Technology of Government, 1998] razvoju u kojem se zahtjevi i rješenja događaju kroz zajedničku suradnju samoorganizirajućih, međusobno povezanih timova.

Načela iterativnosti, inkrementalnosti te prilagodljivosti, poznata su u kontekstu razvoja softvera još iz pedesetih godina prošlog stoljeća a mnoge metode koje se danas svrstavaju u porodicu agilnih metoda, nastale su prije samog objavljivanja Manifesta. Inkrement je definiran kao podsustav sustava. Završeni inkrement je podsustav za koji vrijedi da su faze analize, dizajna i kodiranja sustava završene, revidirane i testirane. Iteracija je definirana kao prolaz preko određenog skupa aktivnosti. Iterativni proces je revizija i nastavak rada na prijašnjem poslu. Osnovna ideja je inkrementalan razvoj softverskog sustava koji omogućava programerima da iskoriste prednosti od onoga što je naučeno tijekom razvoja ranijih, inkrementalnih verzija sustava koje su bile i isporučene naručitelju [Larman, 2003]. Započinje se s jednostavnom implementacijom podskupa softverskih zahtjeva te se iterativno povećava skup softverskih zahtjeva (uz istovremenu isporuku završenih) sve dok svi programski zahtjevi nisu realizirani što ujedno označava i kraj odnosno potpunu implementaciju. Svaka iteracija podrazumijeva modifikaciju dizajna te implementaciju novih funkcionalnosti prema softverskim zahtjevima (Slika 5.2.).



Slika 5.2. Inkrementalni i iterativni razvoj, slika
 napravljena prema Larman [2003, str. 10]

Agilne metode razvijene su s ciljem primjene u razvoju softvera, no prema Thomsettu [2010], može se povući paralela s upravljanjem projektom ističući povezanost upravljanja kreativnim ljudima i procesima primjenom kreativnog upravljačkog procesa. Agilni razvoj naglašava važnost ljudskog faktora (korisnika i programera) dok kod tradicionalnog razvoja korisnici sudjeluju vrlo malo u razvoju (najčešće samo u fazi sastavljanja specifikacije razvoja) [Nerur *et al.*, 2005].

5.5.3. Agilne metodike

Kao početak razvoja agilnog pristupa često se referencira na metodologiju ekstremnog programiranja (engl. *Extreme Programming*), poznatije kao XP [Beck, 1999]. XP je rezultirao iz problema nastalih dugotrajnim razvojnim ciklusom korištenjem tradicionalnih razvojnih metoda. XP¹⁹ metodologija je dokumentirana s principima i praksama. Prema Wakeu [Wake, 2001] temeljna vrijednost XP-a je zadovoljstvo naručitelja što je i konačni cilja u ciklusu

¹⁹ Detaljnije: McBreen P., *Questioning Extreme Programming*, Addison Wesley Pub Co, 2002.

razvoja (uključuje rješenje ulaznih zahtjeva). XP omogućuje reakciju na promjene zahtjeva naručitelja u svim fazama razvoja. XP metodologija naglašava timski rad i to kroz povezanost i suradnju menadžera, naručitelja i programera. Elementi XP-a su planiranje, dizajn, kodiranje i testiranje [Pressman, 2001]. Životni ciklus XP projekta sastoji se od slijedećih šest faza [Abrahamsson *et al.*, 2002, str. 19-21]: faza istraživanja (engl. *Exploration Phase*), faza planiranja (engl. *Planning Phase*), faza od iteracija do isporuke (engl. *Iterations to Release Phase*), faza isporuke (engl. *Productionizing Phase*), faza održavanja (engl. *Maintenance Phase*) i faza završetka (engl. *Death Phase*).

Osim opisane metodologije ekstremnog programiranja, poznata je *Scrum* [Takeuchi i Nonaka, 1986]. Scrum je radni okvir koji omogućava korištenje raznih procesa i tehnika u razvoju proizvoda [Schwab, 1995; Schwaber i Beedle, 2002]. Scrum radni okvir prepoznaje timove (vlasnik proizvoda (engl. *Product Owner*), razvojni tim (engl. *Development Team*) i Scrum Master) i pridružene uloge, događaje, artefakte i pravila. Scrum je utemeljen na teoriji empirijske kontrole procesa koji tvrdi da znanje dolazi iz iskustva [Schwab i Sutherland, 2011]. Autori [Rising i Janof, 2000] govore o pozitivnim iskustvima Scrum metode. Prema istim autorima, bolji rezultati postižu se prilagodbom nekih Scrum metoda (npr. dnevni Scrum sastanci). Osnova Scruma je Sprint koji podrazumijeva vrijeme u kojem se Inkrement proizvoda treba isporučiti. Sprintovi svi traju jednako i novi započinje kada prethodni završi. On je vremenski ograničen na trajanje od jednog mjeseca (ili manje). U okviru Scruma predviđen je tzv. Dnevni Scrum koji podrazumijeva 15-minutni sastanak kako bi razvojni tim donio plan za naredna 24 sata i da bi procijenili napredak u odnosu na zadane ciljeve. Osim navedenog, događaji su: prekid Srinta, sastanak planiranja Srinta, revizija Srinta, retrospektiva Srinta. Kao temeljni zadatak, artefakti Scruma moraju osigurati transparentnost informacija. Artefakti Scruma su: Product Backlog (lista svega što je bitno ili će trebati za proizvod i nikad nije konačan), Sprint Backlog (procjena razvojnog tima koje funkcionalnosti će biti u slijedećem Inkrementu sa poslovima koji su potrebni za realizaciju tog slijedećeg Inkrementa). Na kraju Srinta prezentira se korištenje novih funkcionalnosti a klijenti postavljaju nove zahtjeve.

Osim navedenih koriste se i Dynamic System Development Method, Open Source Software Development, Crystal Methods, Feature-Driven Development, Adaptive Software Development.²⁰

Prema Kettunenu [2009, str. 408–410] metode agilnog razvoja softvera imaju snažan fokus na zadovoljavanje projektnih zahtjeva klijenata i aspekt ljudi i projektnog menadžmenta, dok manju pažnju posvećuju dugoročnom portfolio menadžmentu i strategiji te organizacijskim faktorima.

Kao najznačajnije karakteristike primjene agilnih metoda izdvajaju se: fleksibilnost, povećana brzina isporuke, povećana kvaliteta, bolja kontrola troškova, vidljivost napretka, bolja radna atmosfera. Tabela 5.2. prikazuje pregled istraživanja s ključnim spoznajama odnosno faktorima prepoznatim kao sastavnicama agilne metodologije.

Tabela 5.2.: Ključni faktori agilne metodologije

Autor	Diskusija	Ključne spoznaje / ključni faktori
Conboy, Morgan (2011)	značaj svih zainteresiranih strana u procesu razvoja; inovacije u agilnom razvoju	uloga ljudi i komunikacije
Laanti, Salo, Abrahamsson (2011)	opstanak vs. prolaznost agilnih metoda	prednosti agilnih metoda su: veće zadovoljstvo, osjećaj efektivnosti, rano otkrivanje pogrešaka, povećana transparentnost i kvaliteta
Hoda, Noble, Marshall (2010)	utjecaj klijenata na agilne projekte	neadekvatno uključivanje klijenata u agilne projekte uzrokuje značajne probleme u projektu
Misra, Kumar, Kumar (2009)	čimbenici uspjeha primjene prakse agilnog razvoja softvera	zadovoljstvo kupaca, suradnja, korporativna kultura, kontrola, vrijeme donošenja odluke, osobne karakteristike, učenje i osposobljavanje
Chow, Cao (2008)	ključni faktori uspjeha agilnih projekata	strategija isporuke, sposobnost tima (ekipe) i agilne tehnike softver inženjeringa

²⁰ Detaljnije: Boehm B.; Turner R.: Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed, Addison-Wesley, Boston, 2004.

Tabela 5.2.: Nastavak

Autor	Diskusija	Ključne spoznaje / ključni faktori
Qumer, Henderson-Sellers (2008)	sveobuhvatni kontekst za korištenje agilnih metoda, znanja i upravljanja te priručnik za kvantificiranje agilnih procesa	poslovni aspekt razvoja softvera - dobra usklađenost poslovne vrijednosti i agilnih procesa
Cockburn, Highsmith (2001)	efekti rada uz primjenu agilnog pristupa	odgovornost pojedinca, potpora menadžmenta, komunikacija, timski rad, veličina tima

Većina dosadašnjih istraživanja bazirana su na studijama slučajeva dok je manji broj empirijskih studija koje pokazuju kako prepoznati faktori utječu na primjenu agilne metodologije. Studije provedene na području agilne metodologije ukazuju na veliki utjecaj ljudskog faktora za razvoj agilne metodologije [Cockburn i Highsmith, 2001, str. 131–133]. Primjena agilne metodologije uvažava stavove klijenata i njihove potrebe i zadovoljstvo.

Agilne metode postavljene zadatke razbijaju na manje dijelove uz eliminiranje opsežnog planiranja na duge rokove. Iteracije su kratkoročne (1 – 4 tjedna) [Wysocki i McGary, 2003] i uključuju timski rad u svim fazama, za cijelo vrijeme trajanja ciklusa razvoja. Timovi su više funkcijski i broje uobičajeno pet do devet članova. Član tima je i predstavnik korisnika koji je izabran kako bi bio na raspolaganju za rješavanje eventualnih nejasnoća i odgovora na pitanja u ciklusu razvoja. Na kraju svake iteracije, svi sudionici razvoja analiziraju napredak i po potrebi predefiniraju prioritete u daljnjem radu kako bi optimizirali povrat na ulaganje (engl. *Return on Investment – ROI*) i osigurali ispunjenje zahtjeva korisnika i ciljeva organizacije.

Miller [2001] je istaknuo slijedeće karakteristike agilnih softverskih procesa (gledano s aspekta brze isporuke kako bi se skratio životni ciklus projekta): modularnost stupnja razvojnog procesa; kratke iteracije koje omogućuju brze verifikacije i korekcije; vremenski okvir iteracija je od jednog do šest tjedana; micanje svih nepotrebnih aktivnosti; prilagodljivost nenadanim rizicima; inkrementalni pristup procesu (izgradnja softverskog proizvoda u malim koracima); konvergentni i inkrementalni pristup minimizira rizike; ljudski orijentirani agilni proces favorizira ljude iznad procesa i tehnologija; kolaborativni i komunikativni radni stil.

S aspekta odvijanja poslovanja, agilni pristup polazi od dvije temeljne komponente [Thomsett, 2010]:

- *jednostavnost* (smanjiti birokraciju, izbjegavati kašnjenja, eliminirati procese koji ne stvaraju dodanu vrijednost, skratiti linije izvješćivanja i osnažiti ulogu ljudi) i
- *transparentnost* (komunikacija a ne izvješćivanje, otvoriti projekte za sve zainteresirane strane, izbjeci eventualno skrivanje informacija).

Prema Tomsettu [2010] razlikovni elementi starog projektnog pristupa i novog agilnog prepoznaju se kroz: otvorenost prema zainteresiranim stranama, povjerenje, otvorenost prema menadžmentu (iskrena komunikacija s menadžmentom), hrabrost (biti spreman zatražiti pomoć, biti aktivni sudionik tima), konačna korist (tehnološki/novčani).

Temeljem provedene analize teoretskih saznanja, promatrano s aspekta procesa razvoja, zaključuje se da sve metodologije imaju zajedničke točke u dijelovima:

- sve metodologije prepoznaju potrebu za definiranjem zahtjeva s listom značajki proizvoda,
- sve metodologije prepoznaju fazu realizacije proizvoda u odnosu na postavljene prioritete,
- sve metodologije prepoznaju potrebu za procjenu potrebnih resursa (ovisno o složenosti zadatka) i
- sve metodologije percipiraju dimenziju definiranih vremenskih rokova u procesu kao bitnu odrednicu za postizanje krajnjeg uspjeha projekta.

5.6. Oblikovanje i razvoj usluga

U nastavu rada, uvažavajući uobičajenu poslovnu praksu korištenja stručnih izraza, pojam dizajna usluga znači oblikovanje usluga.

Uslužni sektor ima sve veći udjel u gospodarstvima razvijenih zemalja. Stil života sve više se usmjerava na brzu reakciju što podrazumijeva primjenu menadžerskih tehnika koje se orijentiraju dizajniranju usluga koje će postići željeni cilj i reakciju klijenata u istom kontekstu. Problematika oblikovanja usluga pisutna je u znanstvenoj zajednici još od osamdesetih godina prošlog stoljeća [Shostack, 1982,; 1984]. Stauss i suradnici [Stauss *et al.*, 2008] ističu važnost usluga, te smatraju da bi se za uspješnost usluga trebalo raditi na istraživanju usluga, obrazovanju okrenutom uslugama te međusobnoj suranji među suradnicima. Istraživanja dizajna i razvoja usluga provedena su u gotovo svim poslovnim

djelatnostima (Tabela 5.3.). Analiza pokazuje da je većina autora ima isti stav o činiteljima usluga. Kao jedan od pokretača razvoja i dizajna usluga ističe se inovativnost zaposlenika ili pokretanje inovacije na temelju poticaja svih zaposlenika. Značajni sastavni dio svih istraživanja je razumijevanje i poznavanje postojeće organizacije i usluga kojima se izlazi na tržište te poznavanje konkurencije. Praćenje usluga pretpostavlja se u cijelom životnom vijeku usluga. Značajnim se pokazuje i praćenje uspješnosti usluge što je također mogući pokretač za poboljšanje usluge, ukidanje postojeće i oblikovanje nove usluge. Uspješnost poslovanja s ekonomskog stanovišta, može se iskazati kroz krajnji rezultat poslovanja. S ekonomskog stajališta, bitno je da li su izrađene i plasirane usluge kvalitetno i u traženim količinama od strane klijenata. Također, bitno je da li su raspoloživa sredstva iskorištena racionalno, da li su ostvareni najveći iznosi naknada za utrošena sredstva, te u konačnici i dobit poslovnog subjekta. Kao mjerila uspješnosti s ekonomskog aspekta koriste se podaci dobiveni iz temeljnih financijskih izvještaja (pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti, pokazatelji investiranja, pokazatelji proizvodnosti)²¹. Dodatno na navedeno, može se reći da će usluga biti uspješna ukoliko je klijent zadovoljan s njom i ukoliko su ostvarene zadane vrijednosti prodaje usluge. Mjerila uspješnosti usluge mogu se u tom kontekstu pratiti i iz perspektive klijenata što u današnje vrijeme dobiva sve više na značaju. Pri tom se kao često korištena mjera u praksi susreće kvaliteta usluge (engl. *service quality*). U postupku utvrđivanja kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata često se koriste specijalisti, vanjski suradnici, tzv. tajni kupci (engl. *mystery shopper*) te postupak usporednih analiza (engl. *Benchmarking*)²². Usporedne analize provode se temeljem utvrđenih ključnih performansi sustava (engl. *Key Performance Indicator - KPI*)²³ koji su definirani i normirani. Dobiveni podaci uspoređuju se na razini djelatnosti s konkurencijom i vrlo lako se vide slabosti i snage poslovnog subjekta.

²¹ Detaljnije: Belak, V., Osnove profesionalnog računovodstva, Veleučilište u Splitu, 2001.; Zelenika, R., K. Toković, Pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja prometnog poduzeća, Hrvatska gospodarska revija, 2000.; Žager, K., L. Žager, Računovodstveni standardi, financijski izvještaji i revizija, Zagreb, Inženjerski biro, 1996.; Gulin D., Orsag S., Vašiček V., Žager L., Analiza i konsolidacija financijskih izvještaja; Dioničarstvo i poslovne kombinacije, RiF, Zagreb 1996.

²² Detaljnije: Renko N., Delić S., Škrtić M., Benchmarking u strategiji marketinga, MATE d.o.o., 1999.

²³ Detaljnije: Reh J., Key Performance Indicators: How an Organisation Defines and Measures Progress toward Its Goals, Western Sydney Institute, Technical Report in About.com, 2011. str. 1-3.

Tabela 5.3.: Usporedni prikaz prethodnih istraživanja vezanih uz oblikovanje i razvoj usluga

Autori	Fokus	Djelatnost u okviru koje je provedeno istraživanje	Zaključak istraživanja
Storey i Easingwood, 1998.	Ponuda proširene usluge (ASO - The Augmented Service Offering (utjecaj na uspjeh nove usluge)	Financijski sektor UK (banke, osiguravajuća društva, investicijske kompanije)	<ul style="list-style-type: none"> • Razumijevanje sveukupnosti pojedinačne usluge iz percepcije klijenata i pružatelja usluge od bitnog je značaja. • Kupnja usluge pod utjecajem je brojnih faktora poput ugleda tvrtke, komunikacija s tvrtkom, osoblje i dr. • ASO model sadrži tri komponente: uslugu, dodatak usluge (osoblje, reputacija, interakcija klijent-prodajno osoblje, iskustvo klijenata) i marketing.
Froehle, Roth, Chase i Voss, 2000.	Razvoj nove usluge (NSD - New Service Development)	Uvodna prezentacija teoretskih spoznaja na osnovu ranijih istraživanja iz različitih djelatnosti, centralni dio rada je temeljen na mogućnosti implementacije koncepta NSD u IT-u	<ul style="list-style-type: none"> • Jezgra ASO usluge uključuje dimenzije kvalitete usluge, posebnost usluge i percipirani rizik. Rezultati ove studije upućuju na to da će poboljšanje na razini usluge otvoriti nove mogućnosti za tvrtke uz skromne učinke na prodaju i profitabilnost • Korištenje koncepta NSD strateški je značajno s pozicija menadžmenta. • Formiranje timova za razvoj nove usluge omogućuje veću efektivnost u izvršenju zadataka. • Formalizacija procesa NSD izravno pridonosi bržem dizajnu usluga u podprocesima. • Istraživanje sugerira uspostavu formalnih procesa za razvoj nove i poboljšanje postojeće usluge jer će se time steći prednost pred konkurencijom.

Tabela 5.3.: Nastavak

Autori	Fokus	Djelatnost u okviru koje je provedeno istraživanje	Zaključak istraživanja
Qin Hai Ma, Tseng i Yen, 2002.	Generički model i prikaz tehnika prezentiranja modela. Elementi dizajna koji su jedinstveni za sve usluge. Dizajn usluga baziran na iskustvu klijenata.	Teoretske spoznaje na osnovu ranijih i istraživanja uslužnih djelatnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Klijent je u centru zbiljanja i iskustvo klijenta je vrlo bitno u dizajnu usluge. • Dobro poznavanje tvrtke i usluga koje pruža od strane menadžmenta i zaposlenika vrlo bitno za dizajn usluge. • Formalizacija procesa i komuniciranje novih znanja i saznanja, koja su rezultirala iz interakcije s klijentima, zaposlenicima bitno sa osnovne stvaranja baze znanja za buduće poslovne aktivnosti.
Safizadeh, Field, Ritzman, 2003.	Dizajn bankarskih procesa na osnovi orijentacije na prodaju u odnosu na orijentaciju na poslove podrške	Financijske tvrtke sjeveroistočnog dijela USA	<ul style="list-style-type: none"> • Većina banaka ima kombinaciju i jednih i drugih poslova. • Procesi sa orijentacijom na prodaju imaju veći udio komunikacije s klijentima na principu licem u lice. • Poslovi podrške imaju karakteristiku rutinskih poslova i produciraju manji trošak. • Velike tvrtke veću pažnju posvećuju definiranju procesa provođenja inovativnih rješenja. • Informacijske tehnologije vrlo su bitne za implementaciju inovativnih rješenja. • U inovativne procese trebaju biti uključene sve razine zaposlenika tvrtke. • Velika pažnja treba biti usmjerena na sistem promjene percepcije vrijednosti.
Vermeulen, 2003.	Upravljanje inovacijama u financijskim tvrtkama	Financijski sektor u Nizozemskoj	

Tabela 5.3.: Nastavak

Autori	Fokus	Djelatnost u okviru koje je provedeno istraživanje	Zaključak istraživanja
Narasimhana, Talluria, Sarkisb i Ross, 2004.	Efikasna isporuka usluga u državnim službama	Državne službe USA	<ul style="list-style-type: none"> • Menadžment treba biti upoznat s metodologijom istraživanja kako bi mogao sudjelovati u donošenju zaključnih odluka. • Potrebno je dobro informirati korisnike o mogućnostima promjene lokacije korištenja usluge.
Lumsdon, 2006.	Faktori koji utječu na dizajn usluge prijevoza turističkim autobusima	Turizam i prijevoz	<ul style="list-style-type: none"> • Potrebno je dobro poznavati i uspostaviti konceptualne osnove u temeljnim poslovima (npr. da li je putovanje iskustvo (doživljaj) ili je ono samo integralni dio iskustva). • Vrlo bitno je poštivati ugovorene kriterije isporuke usluge (kvaliteta usluge). • Uslugu treba pratiti (kontrolirati i nadzirati) u svim fazama životnog ciklusa kako bi se pravovremeno mogle poduzimati korektivne akcije.
French i Drummond, 2006.	Mjerenje uspješnosti medicinskih usluga s prezentacijom mogućih modela primjenom ekonomskih pokazatelja	Medicina (program liječenja ovisnosti od droga)	<ul style="list-style-type: none"> • Uslijed velikog porasta različitih usluga medicinske skrbi, za menadžment je značajno osloniti se na gospodarske pokazatelje pri donošenju odluka o pristupanju pojedinačnim programima liječenja i pomoći (usluga).

Tabela 5.3.: Nastavak

Autori	Fokus	Djelatnost u okviru koje je provedeno i istraživanje	Zaključak istraživanja
Candi, 2007.	Uloga dizajna na usluge bazirane na tehnologiji	Case study - novo osnovane tvrtke koje pružaju usluge nazirane na tehnologiji (Quantum3D, Lucidoc, CellStory i Red Condor)	<ul style="list-style-type: none"> • Uloga dizajna u razvoju usluge bazirane na tehnologiji (TBSs technology-based services) ima utjecaja na sljedeće aspekte usluga: kori snička sučelja, materijalni predmeti s integriranim uslugama, procesi, upotrebljivost, iskustvo kupca, procese za komunikaciju s kupcima, iz gradnju zajednice i marketinške materijale. • Evolucijom i isporuke usluge od nekadašnje isporuke iz ruke u ruku na automatiziranu i isporuku, vidljivo je okretanje prema kupcima.
Hoi Wub, 2008.	Evaluacija performansi usluge Internet bankarstva usluge korištenjem DEA analize i analize glavnih komponentata (PCA)	Banke	<ul style="list-style-type: none"> • Moguća kombinacija financijskih i nefinancijskih pokazatelja za sveukupni pokazatelj performanse • DEA modela prezentira gotovo sve operativne ekscentričnost (relativna učinkovitost). Iz dobivenih rezultata lako je vidjeti slabosti i prednosti tvrtke. PCA prezentira glavne komponente na poslu (što pomaže za dobivanje potpune slike za ocjenu prednosti i konkurentne pozicije banke).

Tabela 5.3.: Nastavak

Autori	Fokus	Djelatnost u okviru koje je provedeno istraživanje	Zaključak istraživanja
Gloppen, 2009.	Dizajn usluga	Općenito uslužna djelatnost	<ul style="list-style-type: none"> • Dizajn postaje strateški alat koji uvodi inovativnost u poslovanje. • Vodstvo tvrtki uslužne ekonomije se mijenja u odnosu na karakteristike usluga. • Uloga dizajna u poslovanju postaje dio strategije tvrtki posebice u procesu definiranju različitih dodirnih točaka s klijentima u kontekstu pružanja cjelovite usluge.
Aurich, Mannweiler i Schweitzer, 2010. Jensen, Ammentorp, Kofloed, 2010.	Dizajn i ponuda uspješne usluge na osnovu primjene sistema proizvod - usluga (product-service system (PSS)). Pod pojmom PSS-a podrazumijeva se kombinacija proizvoda i usluge od strane korisnika traženih funkcionalnosti. Unaprjeđenje medicinske usluge (iskustva i evaluacija korisnika usluge) na primjeru dijabetičara	Teoretske spoznaje iz ranijih istraživanja koja su bazirana na kapitalno orijentiranim industrijama (proizvodi i post prodaja) Medicina	<ul style="list-style-type: none"> • Uspjeh pojedinačnog proizvoda uvelike ovisi o uslugama koje prate taj proizvod. • Usmjerenost na životni vijek proizvod-usluge. • Da bi se pružila konkurentna usluga potrebno je sustavno provoditi inženjering usluge sličan inženjeringu samog proizvoda. • Zadovoljstvo korisnika ovisi o vremenu provođenja istraživanja što treba uzeti u obzir kod dizajna ili redizajna usluge

5.6.1. Inovacija, pokretač oblikovanja i poboljšanja usluga

Riječ inovacija (engl. *innovation*)²⁴ se često spominje kada se misli na tehnološke inovacije. Osim tehnoloških, poznate su i tzv. društvene inovacije koje se odnose na novine u načinu razmišljanja, dizajnu, poslovnim modelima i slično. Inovacija polazi od ideje stvaralaštva, nečeg novog, te dovodi do svrhovite promjene. Inovacija je uvođenje novosti u postupku i radu (o tehnologiji, o patentima, o proizvodnji, i sl.) [Anić *et al.*, 2004]. Sposobnost poslovnog subjekta (ili pojedinca) da kreira inovaciju naziva se inovativnost (engl. *innovativeness*) [Galunic i Rodan 1998].

Dosadašnja istraživanja pokazuju da su oni poslovni subjekti koji provode inovacije u svrhu poboljšanja svojih procesa i diferencijaciju svojih usluga bitno ispred konkurencije što je mjereno preko tržišnog udjela, profitabilnosti, rasta poduzeća i neto dobiti [Tidd *et al.*, 2005, str. 1]. Različite industrijske grane imaju različito viđenje inovacija te različitu pažnju posvećuju inovacijama. Prema navodima Cozzarina [2006, str. 1017] i Huergoa [2006, str. 1383] visoki stupanj inovacija (20,9% svjetskih inovacija) prisutan je kod elektroničkih računala, dok je najmanji udio kod industrijske grane vezane uz proizvodnju hrane (4,7% svjetskih inovacija).

Fleksibilnost usluga, mogućnost brzih promjena i prihvaćanje prezentiranih ideja zaposlenika bit će otežano bez postojanja politike inovativnosti na razini tvrtke odnosno banke, koja će usmjeriti postupanje zaposlenika svih razina organizacijskih dijelova, povezivati sve razine i oblike znanja i podataka, te davati izlazni rezultat u izvještajnom obliku prezentiran prema krovnoj instituciji tvrtke – Upravi, koja odobrava financijsku potporu za provođenje ideje u djelo. Povijesno promatrano, pokazalo se da banke koriste inovativnosti više nego bilo koja druga uslužna djelatnost [Sheehan, 2006]. Brojni radovi pojašnjavaju inovativnost kao pokretača promjena kod različitih poslovnih djelatnosti. Nakon analize literature, neki od njih su izdvojeni s ciljem postavljanja temeljnih odrednica inovativnosti i implementacije inovativnih rešenja u poslovnom okruženju.

²⁴ Detaljnije: Quintane E., Casselman R. M., Reiche B. S., Nylund P, Innovation as a knowledge-based outcome, Version March 2011, <http://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/Innovation-as-a-knowledge-based-outcome.pdf>,

Menor i autori [2002, str. 138] prikazuju različitosti u poimanju inovacija kroz povijesna saznanja i kao ključno izdvajaju:

- *Radikalna inovacija*: start up posao (nova usluga na tržištu koja je već uključena u postojeće usluge); glavna inovacija (nova usluga za tržište; inovacija je uobičajeno pokrenuta razvojem tehnologije); nova usluga za postojeće tržište (nove usluge za postojeće klijente),
- *Inkrementalna (dodajna) inovacija*: dodatak postojećoj liniji usluga (poboljšanje, dodavanje na postojeću liniju usluge (dodavanje novih menija i sl.)); usavršavanje usluga (promjene značajki usluga); stilske promjene (promjene koje će utjecati na percepciju klijenata, emocije i stavove; promjene koje neće utjecati na suštinu usluge).

Prema mišljenju Van Loy i suradnika, inovativnost se može promatrati s dugoročnog i kratkoročnog aspekta [2003]. Pri tome se kao kratkoročnost ističe važnost inovativnosti kao potpora postojećem poslu što rezultira dodatnim poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga. Dugoročno gledano, inovativnost doprinosi povećanoj potrošnji kroz proširenje palete proizvoda, dakle kreiranje proizvoda novije generacije. Isti autori [Van Loy *et al.*, 2003, str. 409-410] prepoznaju četiri glavna cilja inovativnosti:

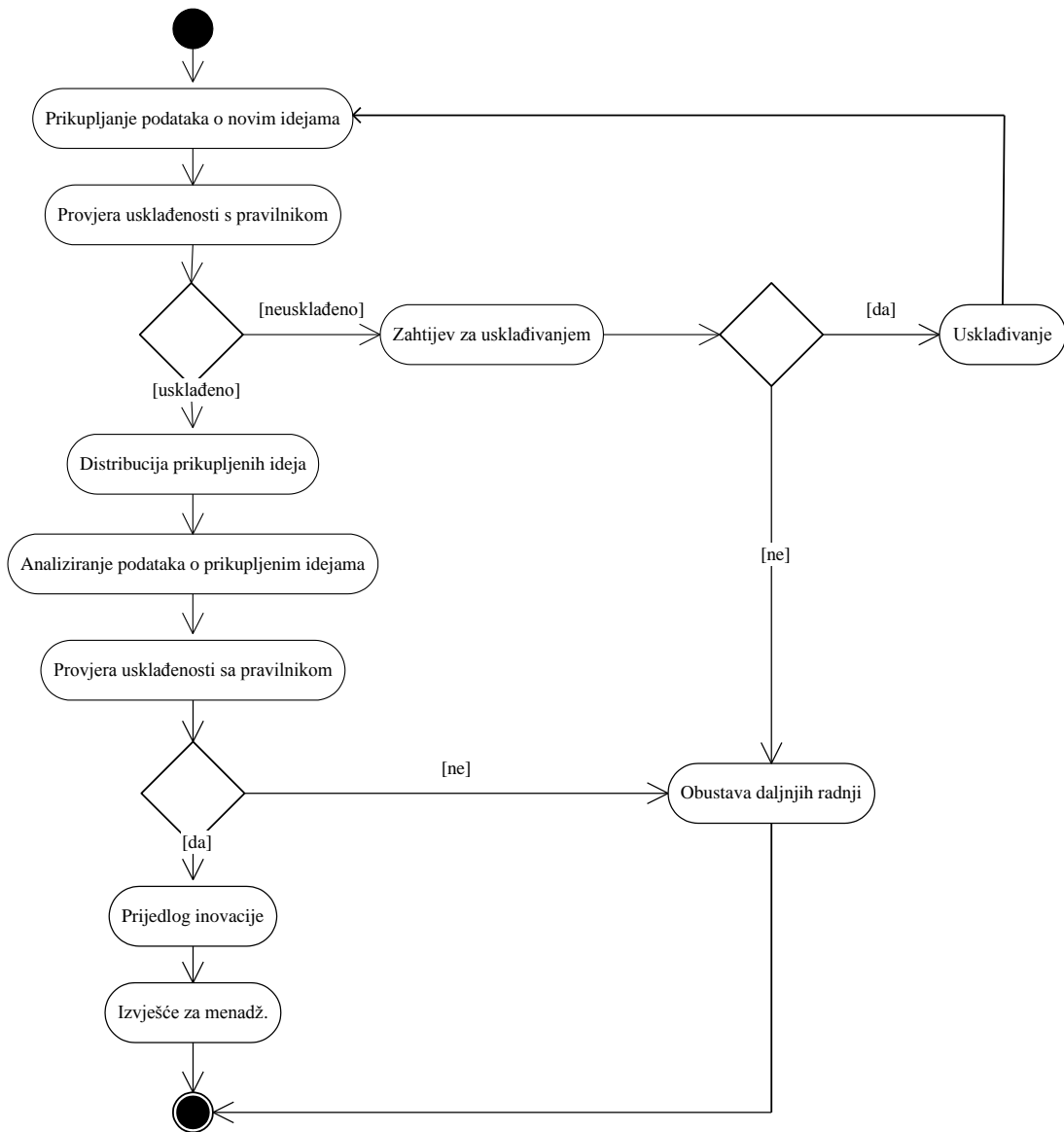
- potpora postojećim proizvodima i procesima,
- porast potrošnje i proširenje palete proizvoda,
- stvaranje preduvjeta za “proboj“ proizvoda i usluga na tržištu i
- usklađivanje kompetencija tvrtke prema budućim potrebama.

Za provođenje inovativnosti u stvarnost, početkom ovog stoljeća Vermeulen detektira određene zapreke [Vermeulen, 2004, str. 43–50]:

- konzervativna organizacijska struktura,
- ograničena IT,
- ograničena upotreba alata razvoja novih proizvoda,
- funkcionalno nepovezana struktura organizacije (postojanje velikog broja manjih dijelova koji su međusobno nepovezani).

Okretanjem tvrtki prema suvremenim organizacijskim strukturama, projektnim rješavanjem poslova i zadataka, prepoznavanjem kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta kako ključnih čimbenika uspjeha, potpomognuto pri tome tehnološkom raznolikošću [Huang i Chen, 2010], današnja situacija je kudikamo drugačija.

Na temelju analize radova koji se bave inovacijama u poslovnom okruženju te na temelju rezultata istraživanja koje je uvodno opisano, izražen je referentni model aktivnosti uvođenja inovativnih prijedloga u bankama, prikazan na Slici 5.3.. Aktivnosti polaze od podataka unutarnjih i vanjskih, koji se generiraju i obrađuju te se time stvara dodatno znanje i inovativni prijedlog. Pod podacima se podrazumijevaju sve ideje koje su primljene od strane zaposlenika i/ili klijenata. Pravilnik je pisani dokument potvrđen i prihvaćen od strane najviših upravljačkih tijela poslovnog subjekta kojim se definiraju koraci u realizaciji inovacije. Pravilnik omogućava standardizaciju provođenja inovacija. Također, pravilnikom su definirane kontrolne točke u realizaciji inovacije te ulazni i izlazni dokumenti za svaku aktivnost.



Slika 5.3. Dijagram idealiziranih aktivnosti uvođenja inovativnih prijedloga

Inovacije su od velikog značaja za poslovanje financijskih institucija te mogu imati značajan utjecaj na krajnji rezultat poslovanja. Santomero i Trester [1998] zagovornici su promatranja inovacije kroz pozicije financijskih izvješća i utjecaja na imovinu i obveze koje iz nje proizlaze. Implementacijom inovacija banke pokušavaju reducirati troškovnu stranu poslovanja [Milne, 2006] procjenjujući pri tome da će investicija koja se treba realizirati u svrhu provođenja inovacije dati veće koristi od troškova koji će se kumulirati na dosadašnji način poslovanja.

Od samih početaka primjene inovativnosti pa sve do danas, inovativnost ima značajnu ulogu u rastu BDP nacionalnog gospodarstva [LeBel, 2008, str. 335] što joj otvara vrata svih ekonomija svijeta.

5.6.2. Oblikovanje usluga

Riječ dizajn ili oblikovanje (engl. *design*) dolazi od engleske riječi "design"- skica, crtež. Povijesno se prije svega, susretala u umjetnosti, odnosno kao izraz za stvaranje arhitektonskih rješenja kroz izrade matrica i skica. U današnje vrijeme, riječ dizajn susreće se sve više u svakodnevnom životu, kako poslovnom tako i privatnom. Dizajn je prisutan u svim industrijskim granama. Dizajneri proizvoda bit će odgovorni za izgled proizvoda. No, danas, dizajneri nisu više prisutni samo u dijelu formiranja izgleda proizvoda, već u svim fazama životnog vijeka proizvoda.

Dobro vođen proces oblikovanja usluga (engl. *service design process*) osigurava da nove usluge koje se plasiraju na tržište budu sigurne, profitabilne, da zadovoljavaju potrebe klijenata, a istovremeno, da omogućavaju poslovnom subjektu opstanak na tržištu. Proces upravljanja oblikovanjem usluga prema Hollinsu i Shinkinsu [2006, str. 59] započinje *idejom* koja može biti upućena od strane zaposlenika poslovnog subjekta, klijenata, kao odgovor na tržišnu situaciju, promjene zakonske regulative, kao rezultat na promjene u organizaciji i sl. Ideja se specificira, specifikacija se zapisuje i slijedi faza nastanka *koncepta*. U ovoj fazi razmatraju se mogućnosti isporuke usluge.

Oblikovanje usluga (engl. *service design*) je izgradnja i konstrukcija tehnološki povezanih društvenih praksi koje stvaraju vrijednost za klijenta.²⁵ Oblikovanje usluga je stvaranje novih i poboljšanje postojećih usluga na zadovoljstvo klijenata i pružatelja usluga. Klijenti će dobiti korisnu uslugu a pružatelji usluga će ostvariti korist kroz efikasno i efektivno poslovanje. Oblikovanje usluga obuhvaća cjelokupni doživljaj usluge, dakle, uslugu ali i oblikovanje procesa i strategije kako bi se isporučila usluga. Oblikovanje usluge podrazumijeva razumijevanje klijenata i njihovih potreba i želja, poznavanje tržišta, organizacije, razvoj ideja i njihovu transformaciju u rješenja koja će biti primijenjena u stvarnosti.

²⁵ Albinsson E.g. et.al., Co-Design: An approach to border crossing, Network Innovation. eChallenges 2007, The Hague, The Netherlands, 2007., <http://echallenges.org/e2010/outbox/>, pristupljeno 13.09.2012.

Prema Moritzu [2005] oblikovanje usluga čine: istraživanje (istraživanje tržišta, psihologija, opažanje, testiranje), oblikovanje (oblikovanje interakcije, oblikovanje sučelja, oblikovanje iskustva, senzualizacija, oblikovanje usluga, oblikovanje sudjelovanja), upravljanje (strategija, upravljanje kvalitetom, upravljanje procesima, upravljanje ljudskim resursima, razvoj usluga) i marketing (komunikacija, odnosi s javnosti, marke, cijena, promocija).

Autori [Goldstein *et al.*, 2002] opisuju dizajn usluga razmatrajući prije svega koncept usluga (engl. *service concept*) za koji smatraju da je ključni pojam koji je pokretač odluka u procesu oblikovanja usluge. Tako prenose definicije koncepta usluga između kojih se izdvajaju: Edvardson *et. al.* (2000): koncept usluga je detaljan opis potreba klijenata da bi bili zadovoljni (čime će klijenti biti zadovoljni, što se sve treba poduzeti da bi bili zadovoljni i kako to postići); Johnson i Clark (2001): koncept usluga čine: način na koji se isporučuje usluga; doživljaj klijenta o usluzi; koristi i rezultati za klijente i koristi te vrijednost usluge (kako kupac doživljava vrijednost u odnosu na trošak).

Dizajn usluga u okolini ITIL-a, je faza životnog ciklusa usluge i definira procese i razvoj usluga. Promjene pojedinačnih postojećih usluga, kao i stvaranje novih, treba promatrati u cjelokupnom okruženju i u odnosu na sve ostale usluge te sveobuhvatno poslovanje. To je način da se u obzir uzmu zahtjevi klijenata, zahtjevi menadžmenta i mogućnosti koje egzistiraju u postojećem okruženju.

Prema ITIL-u sastavnice dizajna usluga su:²⁶

- *upravljanje katalogom usluga* (engl. *Service Catalogue Management*) – sa svrhom postizanja sigurnosti da će se katalog usluga kreirati i upotrebljavati kako bi osigurali potrebne informacije za sve sudionike procesa
- *proces upravljanja razinama dogovorenih servisa* (eng. *Service Level Management*) – formalizacija procesa u smislu zaključivanja ugovora s korisnikom i dizajniranje usluga sukladno ugovornim kondicijama uz kontinuirano izvješćivanje u stupnjevima gotovosti
- *upravljanje rizicima* (engl. *Risk Management*) – identificirati, nadzirati i kontrolirati rizike što podrazumijeva praćenje rizika i utjecaja rizika na poslovnu imovinu
- *upravljanje kapacitetima* (engl. *Capacity Management*) - osigurati da je IT infrastruktura prikladna za isporuku dogovorene razine usluge

²⁶ <http://en.it-processmaps.com/products/itil-process-map.html>, pristupljeno, 31.12.2011.

- *upravljanje raspoloživošću* (engl. *Availability Management*) – definirati, analizirati, planirati mjeriti i primijeniti sve aspekte raspoloživosti IT usluga.
- *upravljanje kontinuitetom IT usluga* (engl. *IT Service Continuity Management*) – upravljanje rizicima koji mogu imati ozbiljnog utjecaja na IT usluge. Planiranje aktivnosti koje će omogućiti ponovnu uspostavu normalnog poslovanja u realnom vremenu (prihvatljivom vremenu) nakon katastrofe (prije, za vrijeme i poslije katastrofe)
- *upravljanje sigurnošću IT* (engl. *IT Security Management*) – osigurati tajnost, integritet i raspoloživost informacija u tvrtki, podataka i IT usluga. Uobičajeno je dio cjelokupnog upravljanja sigurnosti u tvrtki.
- *upravljanje usklađenošću* (engl. *Compliance Management*) - usklađenje IT usluga, procesa i sustav s poslovnom politikom tvrtke te regulatornim zahtjevima
- *upravljanje arhitekturom IT* (engl. *IT Architecture Management*) – definiranje nacрта za daljnji razvoj tehnologije na osnovi strategije usluga i dostupne tehnologije
- *upravljanje dobavljačima* (eng. *Supplier Management*) – uspostavljanje i osiguravanje nesmetane suradnje s dobavljačima te praćenje obostranog izvršenja ugovorenih kondicija suradnje.

Sve sastavnice oblikovanja usluga prema navedenom izvoru bazirane su na menadžmentu koji sadržava planiranje, organiziranje, kontrolu i vođenje kao temeljne funkcije.

Prema ITIL-u [2010] neki od ciljeva dizajna usluga su:

- dizajniranje servisa prema zadanim poslovnim ciljevima,
- dizajniranje procesa s ciljem podržavanja životnog vijeka usluga,
- identificiranje i upravljanje rizicima,
- dizajniranje sigurne IT infrastrukture, okruženja, aplikacija i izvora podataka/informacija,
- dizajniranje metoda mjerenja i metrika,
- produciranje i održavanje planova, politika, standarda, arhitektura, okruženja i dokumenata radi podržavanja dizajna kvalitete IT rješenja,
- razvoj vještina i sposobnosti unutar IT i
- kontinuirano praćenje i poboljšanje kvalitete IT –a.

Prema navodima predstavnika Danskog centra za dizajn, dizajn usluga često se poistovjećuje s dizajnom sustava i procesa oko ideje pružanja usluge klijentu [2007]. Dizajn

usluge ovisit će i o razini pružanja usluge. U tom kontekstu moguće je razlikovati tri razine pružanja usluga [Glushko i Tabas, 2009]:

- web usluga – korisnik uslugu koristi putem Interneta (npr. Internet bankarstvo, naručivanje iz web kataloga),
- self service – usluga dizajnirana tako da je korisnik može sam koristiti (npr. ATM uređaj),
- zaposlenik pruža uslugu korisniku (npr. šalteri u poslovnicama banaka²⁷).

Goldstein et al. [2002] smatraju da se usluge sastoje od velikog broja dijelova koji su u stvari različite kombinacije procesa, vještine zaposlenika i materijala. Prema mišljenju istih autora, koncept (pojam) usluga je bitan kako bi se donijele ispravne odluke potrebne za realizaciju oblikovanja usluga. Također, isti autori upućuju na osnovne elemente usluge: koncept usluge, planiranje dizajna usluge i uspostavljanje usluge (oporavak usluge). Posebnu pažnju autori usmjeravaju na planiranje oblikovanja usluge podrazumijevajući pri tome, definiranje i provođenje strategije usluga koja preko koncepta usluga koristi i mjerne alate za definiranje uspješnosti ostvarenog rezultata. Da bi se provelo planiranje oblikovanja usluge neizostavni su inputi: ljudi, tehnologija, procesi i oprema koji omogućuju isporuku usluge. Prema istim autorima, uspostavljanje usluge odnosno poboljšanje postojećih ovisit će o vrsti usluga, klijentima, odnosima s klijentima, kao i segmentiranosti istih.

Iako usluge zauzimaju sve više istraživačke pažnje zbog svoje rasprostranjenosti prema već ranije opisanim kriterijima, u kontekstu istraživanja u području dizajna značajno je područje i dizajn proizvoda (engl. *product design*). Dizajn proizvoda „... je pojam koji se odnosi na oblikovanje svakog ljudskim radom stvorenog predmeta, bez obzira na tehnologiju proizvodnje. S toga, dizajn proizvod nije samo gotov proizvod namijenjen tržištu već se to odnosi na njegove sastavne dijelove, pa čak i na sam proizvodni proces.“ [Adrović *et al*, 1991, str 83]. Proizvodnja se vremenom mijenjala i od manufakturne postajala je industrijska. Tada dolazi do podjele na unikatne proizvode i na industrijske proizvode odakle dolazi i do pojave industrijskog dizajna. Načela industrijskog dizajna utemeljena su 1919.g. (Bauhaus, Weimar) - jedinstvo namjene (funkcije), poštivanja materijala i procesa serijske proizvodnje.

²⁷ Za potrebe ovog rada pojmovi poslovnica i prodajna jedinica imaju isto značenje.

B. Archer²⁸ kao elemente oblikovanja proizvoda izdvojio je: estetika (percipiranje lijepog), motivacija (psihološko stanje pozitivnog ili negativnog stimulansa čovjeka u odnosu na predmet s kojim korespondira) [Anić *et al.*, 2004], funkcija (svrhovitost proizvoda), ergonomija (znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem radnih uvjeta čovjeka, njegovim prilagođavanjem tim uvjetima te prilagođavanje strojeva čovjeku) [Anić *et al.*, 2004], mehanizam, struktura (sistem unutrašnjih veza i odnosa), proizvodnja, ekonomika (dobro oblikovan proizvod standardizira strukturalne dijelove proizvoda i smanjuje eventualne troškove proizvodnje), prezentacija (vanjski izgled prezentira proizvod, njegove karakteristike).

Različitost elemenata oblikovanja usluga i proizvoda proizlazi iz njihovih osnovnih karakteristika. Ergonomija kao element oblikovanja proizvoda nije prepoznata kod oblikovanja usluga. Ostali elementi oblikovanja proizvoda mogu se pronaći i kod elemenata oblikovanja usluge. Primjerice, estetika, funkcija i prezentacija elementi su oblikovanja proizvoda koji su bitni i kod oblikovanja usluge (element oblikovanja usluge) Pouzdanost je također element koji je bitan kod oblikovanja proizvoda (npr. proizvodnja automobila). Element koji je važan kod usluga je vrijeme, odnosno mogućnost da se usluga isporuči klijentu u pravo vrijeme kako bi zadovoljila njegove zahtjeve. Usluge se ne mogu skladištiti i moraju biti isporučene uz prisutnost klijenta.

Provedena analiza dostupne literature obuhvatila je objavljene znanstvene i stručne radove, knjige i ostale dostupne materijale u kojima su se istraživala područja oblikovanja usluga i proizvoda. Pri tome, nije posebno selektirana pojedinačna djelatnost koja je u materijalima analizirana kako bi se dobila općenita prezentacija koja je moguća za primjenu u bilo kojoj djelatnosti. Prema provedenom istraživanju, elementi oblikovanja usluga su:

- *Struktura*²⁹ usluge – pod strukturom usluga podrazumijeva se tržište, poslovni model, regulatorni okvir, poslovni rizik (npr. kod banaka rizik od povrata posuđenih sredstava), menadžment (uprava i upravljanje) poslovnog subjekta.

²⁸ Leonard Bruce Archer (rođ. 1922.g.) bio je inženjer koji je veliki dio vremena proveo u školama umjetnosti i dizajna. Promicao je korištenje sustavske analize, terenska istraživanja na temu industrijskog dizajna i vodio je multidisciplinarni tim koji je radio na uvođenju ovih pristupa u praksi. Radio je na dizajniranju medicinske opreme i pomagala (npr. bolnički krevet). Nakon umirovljenja, 1988.g. imenovan je predsjednikom Design Research Society.

²⁹ Struktura (engl. *structure*): građa, sastav, sklop, način gradnje, organizam, sistem veza i odnosa [Adrović *et al.*, 1991.]

- *Sustav isporuke usluge* – s pozicija bankarskog poslovanja kao reprezentanta uslužnih djelatnosti, prepoznaju se dvije temeljne skupine aktivnosti isporuke usluga: prodaja (engl. *front office*) i podrška ili pozadina (engl. *back office*). Pri tome poslovi prodaje podrazumijevaju direktni kontakt s klijentima, kontakt licem u lice (engl. *face to face*), dok podrška omogućava pravodobno i pravilno evidentiranje provedenih aktivnosti sukladno postavljenim standardima i važećim regulatornim i poslovnim aktima. Prodaja se odvija direktnim kanalima prodaje te putem samoposlužnog bankarstva. Procesi koji su prodajno orijentirani omogućuju klijentima izbor između većeg broja ponuda različitih ponuđača uz mogućnost klijenata da sami kontroliraju isporuku usluge u koju su aktivno uključeni [Safizadch *et al.*, 2003]. Generalno, sustav isporuke usluga pretvara ulazne vrijednosti (ljude, tehnologiju, procese, opremu) u izlazne vrijednosti (doživljenje usluge, usluga).

- *Način komunikacije* - Ovisno o načinu komunikacije s klijentima, licem u lice, putem elektroničkih kanala komunikacije (npr. samoposlužno bankarstvo) ili komunikacija poštom, formira se i ponuda usluga [Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2000], pristup klijentima, pa je time i prezentacija usluga i oblikovanje usluga različit za različite točke komunikacije s klijentima. Visoki stupanj tehnološkog razvoja, samoposlužno bankarstvo, određeno je i visokim stupnjem standardizacije ponude usluge. Suprotno, licem u lice pristup, određen je niskim stupnjem standardizacije ponude usluge [Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2000]. Za postizanje visoke razine standardiziranosti ponude usluga u uvjetima visokog stupnja primjene tehnologije, potrebne su radikalne inovacije, dok su za istu razinu primjene tehnologije a uz preduvjet niskog stupnja standardiziranosti ponude potrebne inovacije usluga potpomognute tehnologijom.

- *Proces pružanja usluge* – kako će se pružati usluga klijentima ovisi o kakvoj se usluzi radi. Ukoliko je u pitanju bankarska usluga, istu je moguće pružiti klijentu putem bankomata ili u poslovnici. Ako profesor podučava učenike, uslugu se pruža u nastavnoj dvorani. Bez obzira na način pružanja usluge, trebaju biti jasno definirani procesi koji se odvijaju te sudionici po pojedinačnim aktivnostima.

Također, slijedom provedene analize dostupne literature, mogu se izdvojiti elementi procesa oblikovanja usluga:

- razumijevanje postojećeg tržišta te konkurentsko pozicioniranje,
- pozicioniranje nove usluge u odnosu na već postojeće (prepoznavanje prednosti i nedostataka),
- definiranje minimalnih i maksimalnih karakteristika koje usluga mora imati da bi bila prihvatljiva za klijente (kvaliteta usluge),
- prepoznavanje koristi koje klijenti mogu imati od nove usluge te utvrđivanje da li klijenti zaista žele prepoznate koristi,
- specifikacija minimalnih karakteristika koje usluga treba imati da bi klijenti bili zadovoljni,
- specificiranje svih potrebnih aktivnosti i resursa da bi se postigao minimum karakteristika iz prethodne točke, te osiguranje izvora resursa,
- oblikovanje usluge te
- donošenje potrebitih odluka, praćenje, kontrola, izvješćivanje.

Oblikovanje usluga prisutno je kod velikog broja gospodarskih subjekata različitih djelatnosti što ukazuje na potrebu angažiranja poslovnih resursa pažnjom dobrog gospodarstvenika orijentiranog klijentima. Današnji gospodarski subjekti okreću se personaliziranim uslugama za individualne korisnike. Pri tome, dizajn usluge treba ponuditi rješenja koja će odgovarati prirodi usluge ali i spomenutim pojedinačnim zahtjevima korisnika.

5.6.3. Specifičnosti oblikovanja bankarske usluge

Na podlozi iskustva iz bankarskog sektora te analize dostupne literature, za zaključiti je da će na usluge djelovati dva kompleksna područja čimbenika. Jedno područje sastoji se od pojedinačnih procesa i poslova koji se odvijaju na pojedinim poslovnim razinama a koji u konačnici definiraju elemente usluga. To su dijelovi organizacijske strukture, odnosno ustrojstvene jedinice i njihovi dijelovi, sve do razine podjedinica. Mogući primjer organizacijskog raščlanjiva počinje s vršnim tijelom financijske institucije Nadzornim odborom, preko Uprave banaka, koje su nadležne za sve segmente poslovanja. Slijede niži organizacijski dijelovi (npr. organizacijski dio zadužen za odvijanje platnog prometa,

zadužen za IT, poslove podrške, računovodstveno praćenje poslovnih događaja i promjena, centralne nabave, zaposlenika u prodaji i pozadini).³⁰ Drugo područje su sami klijenti, regulator i konkurencija. Tržište je formirano, promjenjivost je na strani usluga te na strani pripadnosti klijenata pojedinoj banci. Važeći propisi od osobite su važnosti budući daju okvir djelovanja i ponašanja banaka. Područja poslovanja banaka posebno su transparentno regulatorno pokrivena, što se ogleda kroz brojne zakonske akte koji uređuju bankarsko poslovanje. U zakonsku regulativu treba ubrojiti i brojne odluke i provedbene akte. Nezaobilazne regulatorne akte čine i smjernice Basel II³¹ sporazuma koji sukcesivno rezultira donošenjem pojedinačnih akata s preuzetim smjernicama (npr. adekvatnost kapitala banaka, upravljanje IT-om i dr.).

Hoće li klijenti prihvatiti ponudu, u kojem vremenskom razdoblju će reagirati i kako, ovisi i o banci i o klijentu. Određenost banke prema klijentu kao strateška odrednica poslovanja, usmjerit će pažnju na potrebe, želje i sugestije klijenata, a zadatak će utoliko biti kompleksniji jer je potrebno uskladiti sve čimbenike koji utječu na oblikovanje konačne usluge.

Istraživanjem dosadašnjih saznanja i apliciranjem praktičnog sudjelovanja u dizajnu usluge, te provedenog intervjua, uvažavajući pri tome i komponente upravljanja odnosima s klijentima na podlozi Buttlevog modela prikazanog kroz lanac vrijednosti, u nastavku je dan prikaz osnovnih i pomoćnih elemenata koji utječu na oblikovanje bankarskih usluga (Tabela 5.4.)

³⁰ Da bi bankarska usluga bila kvalitetna, svi zaposlenici trebaju biti uključeni u upravljanje kvalitetom usluga [Naeem i Saif, 2008].

³¹ Basel II temelji se na bankarskim propisima koje donosi Bazelski odbor za nadzor banaka. *Basel Committee on Banking Supervision* (Bazelski odbor) ima sjedište u Baselu, a osnovan je 1975. godine. Čine ga dužnosnici nacionalnih supervizora Belgije, Kanade, Francuske, Njemačke, Italije, Japana, Luxemburga, Nizozemske, Španjolske, Švedske, Švicarske, Velike Britanije i SAD. Prethodnica Baselu II je današnja regulativa o adekvatnosti kapitala, Basel I koji je izdan 1988. godine. Aktivnosti na uspostavi i definiranju Basel II počinju u lipnju 1999. god., a cjeloviti tekst prvi puta objavljen je 2004. godine. Glavni cilj dokumenta bio je stvaranje međunarodnih standarda koje mogu koristiti bankarski regulatori pri izradi propisa vezanih na zaštitu od operativnih rizika banaka a kroz izdvajanje kapitala za pokriće istih. Što je veći rizik kojem je banka izložena, veći je iznos kapitala koje banke trebaju držati da bi očuvale likvidnost i ekonomsku stabilnost [Geer, 2004].

Tabela 5.4.: Osnovni i pomoćni utjecajni čimbenici bankarskih usluga

Bankarska usluga	
Osnovni elementi	Pomoćni elementi
Klijenti	Regulator
Zaposlenici	Konkurencija
IT, podaci i procesi	Menadžment i organizacijska struktura
Analiza portfelja klijenata i usluga	Znanje i inovativnost
Upravljanje životnim vijekom usluge	

Klijent očekuje vrijednost za svoj novac i uslugu koja je isporučena na vrijeme i koja je kvalitetna. Očekivanja klijenta ovise o brojnim elementima, počevši od same prirode usluge, eventualnog paketa usluge koji se danas često susreću posebice u bankarstvu, a nije za zanemariti niti spremnost klijenta na ustupke i fleksibilnost. Kontekst bankarskog poslovanja i bankarskih usluga opisan je u uvodnom poglavlju.

Na temelju podataka prikupljenih kroz pozivni centar provedena je obrada i prikaz istih kao mogući pristup pri oblikovanju i poboljšanju usluga. Izdvojene su komponente koje čine bankarsku uslugu. Prema prezentiranim intervencijama, prihvaćanjem inicijative klijenata kao ključne komponente za provođenje promjena na razini oblikovanja i poboljšanja usluga, bankarsku uslugu s motrišta klijenata čine:

- *elementi isporuke* (kvarovi na ATM uređajima, kvarovi na POS uređajima, kvarovi na IT alatima, prodajne jedinice),
- *komercijalni elementi* (vrijednost usluge – kamate, naknade, rokovi, i ostale promjene, neusklađenost u odnosu na očekivanje, odbijanje kredita),
- *ljudski potencijali* (zaposlenici, operativne pogreške),
- *regulatorni elementi* (kršenje privatnosti klijenta, greške u sadržaju standardnih dokumenata, narušavanje ugovornih i/ili zakonskih odredbi, slučajevi ili transakcije povezani sa zakonom).

Analizom je utvrđeno da su najznačajnije intervencije klijenata upućene s osnova elemenata isporuke (kvarovi na IT alatima (17,25%), kvarovi na ATM uređajima (11,09%) te s osnova

regulatornih elemenata, prije svega greške u sadržaju standardnih dokumenata (8,05%), te narušavanje ugovornih odredbi (3,26%). Komercijalni elementi čine sljedeću bitnu komponentu, pri čemu je prema intervenciji klijenata, najznačajnija komponenta vrijednost usluge (nefinancijski efekt) s učešćem od 5,07% u portfelju pritužbi. Slijedi vrijednost usluge (financijski efekt) i to naknade (3%) i kamate (1,29%).

U cilju specificiranja koraka u razvoju nove usluge, za potrebe ovog rada proveden je intervju sukladno uvodno prezentiranim odrednicama. Kao bitni dijelovi intervjua, korišteni u ovom dijelu rada, izdvojena su pitanja vezana uz oblikovanje usluga: što je to usluga u odnosu na proizvod, što podrazumijeva nova usluga a što preoblikovanje postojeće usluge, koje usluge postoje u organizaciji i koje su njihove temeljne karakteristike, preciziranje poimanja razvoja usluga i dizajna usluga, preciziranje koraka u oblikovanju usluga, koje su odluke potrebne da bi se uvela nova usluga, koje su organizacijske jedinice uključene u postupku uvođenja nove usluge a koje u postupku razvoja nove usluge, kako je ova funkcija organizirana i vođena u organizaciji u kojoj ispitanik radi, skaliranje (vrednovanje) usluga prema pojedinačnom mišljenju ispitanika uz obrazloženje, komentar predloženog modela razvoja usluge.

Svi sudionici intervjua kao jednu od različitosti proizvoda i usluga ističu opipljivost, zatim nemogućnost skladištenja, pokvarljivost, način isporuke. Na dodatno pitanje o prezentaciji usluge od strane prodavača, ispitanici se slažu da će svaki prodavač na različit način prezentirati uslugu što će u konačnici rezultirati i različitim shvaćanjem od strane klijenta. Pod novom uslugom ispitanici podrazumijevaju potpuno novu uslugu koja do sada nije bila prisutna na tržištu, odnosno usluga koja je bila na tržištu ali je bitno izmijenjena. Kod ovog pitanja, postavljeno je svima i podpitanje koje se odnosilo na preciziranje formulacije "bitno izmijenjena". "Bitno izmijenjena" prema mišljenju ispitanika podrazumijeva izmjenu karakteristika usluga više od 50%. Razlikovanje dizajna i razvoja usluge kod nekih ispitanika bilo je zbunjujuće. Rezimiranjem svih odgovora i diskusija, može se zaključiti da su ispitanici pod razvojem usluga smatrali širi pojam koji uključuje i oblikovanje usluge. Svi ispitanici poznaju osnovne grupe usluga koje se susreću u instituciji u kojoj ispitanik radi. Unutar pojedinačnih grupa usluga, uglavnom su svi nabrojali usluge koji su konstantno u "upotrebi" od strane klijenata i koje su predmetom kontinuiranog praćenja što zbog broja korisnika, što zbog vrijednosti istih ili nekih regulatornih zahtijeva za praćenjem tih usluga. Model oblikovanja usluga prema istaknutim fazama prezentiran je sljedećom tabelom pa isti ovdje neće biti posebno komentiran. Pod pitanjem skaliranja (vrednovanja) usluga ispitanici su

uglavnom vrednovanje usluga doživjeli kroz krajnji efekt za banku (ostvarene kamate, naknade). U tom smislu, razvila se dodatna diskusija o kalkulaciji cijene uz svaku uslugu a i otvorilo se diskusiju vezanu uz slijedeće pitanje koje će biti razmatrano kroz posebno poglavlje ovog rada, a to je uspješnost usluge (Poglavlje 9). Može se zaključiti da ispitanici prepoznaju kredite i depozite kao jedne od najznačajnijih izvora koristi za bankarsko poslovanje. Vrlo visoko mjesto zauzima i korištenje elektronskog bankarstva za obje sudjelujuće strane u kupoprodaji. Eventualna daljnja podjela na specifične vrste kredita nije rađena.

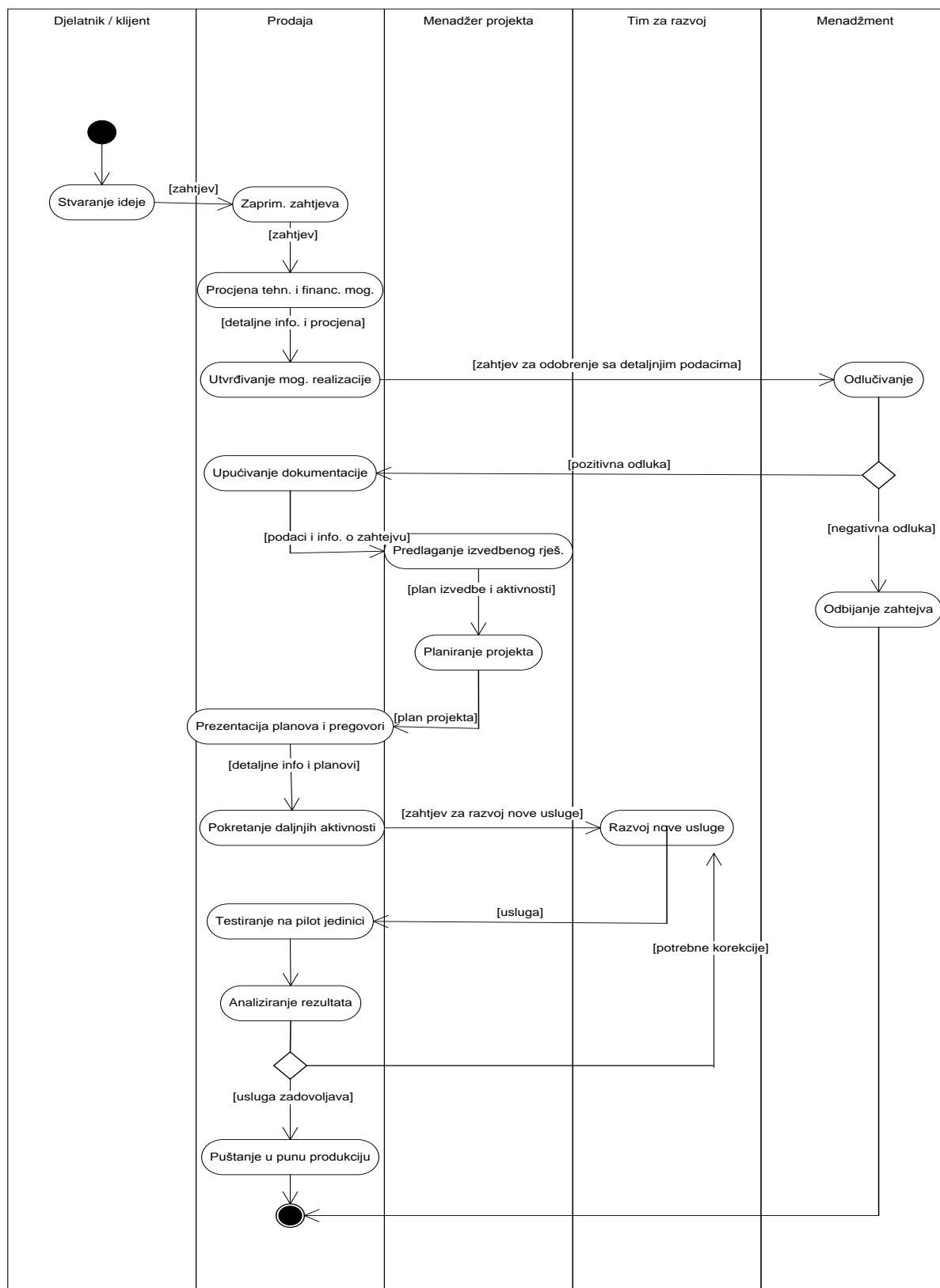
Na temelju saznanja prikupljenih proučavanjem dostupne teorije i prakse u kontekstu idealiziranja koraka u procesu oblikovanja usluge i prethodno navedenog intervjua, u nastavku je prezentiran prijedlog modela oblikovanja usluge kako slijedi (Tabela 5.5.)

Tabela 5.5.: Prijedlog modela oblikovanja usluge

Korak	Naziv	Opis	Ulazni elementi	Izlazni elementi
1.	Stvaranje ideje	Zaprima zahtjev (ideju) od klijenta ili formiranje vlastite ideje	Inicijalni zahtjev odnosno prijedlog	Detalji o ideji u pisanom obliku
2.a.	Procjena tehničkih mogućnosti provedbe	Procjena tehničkih mogućnosti i potrebe za sredstvima	Inicijalni zahtjev odnosno prijedlog	Procjena tehničkih mogućnosti
2.b.	Procjena financijskih mogućnosti provedbe	Procjena financijskih mogućnosti i potrebe za sredstvima	Inicijalni zahtjev odnosno prijedlog	Procjena financijskih mogućnosti
2.c.	Mogućnosti i potrebne razine kvalitete	Utvrđivanje mogućnosti za realizaciju zahtjeva odnosno ideje	Detaljne informacije o zahtjevu (ideji), procjena tehničkih mogućnosti i procjena financ. mogućnosti	Zahtjev za donošenje odluke o pokretanju daljnjih aktivnosti s ciljem oblikovanja usluge
2.d.	Donošenje odluke	Donošenje odluke u skladu sa strategijom poslovnog subjekta	Zahtjev za donošenje odluke o pokretanju daljnjih aktivnosti s ciljem dizajna usluge	Odluka
3.a.	Prijedlog izvedbenog rješenja	Izrada prijedloga rješenja koje će pokazati tijek razvoja	Odluka i detaljne informacije o zahtjevu (ideji), procjena tehničkih mogućnosti	Plan izvedbe i aktivnosti
3.b.	Plan izvedbe	Kreiranje plana projekta koji će prezentirati vremensku kartu, potrebna sredstva i troškove do konačne predaje usluge na korištenje	Detaljne informacije o zahtjevu (ideji), procjena tehničkih mogućnosti	Plan projekta
4.	Prezentacija planova i pregovori	Prezentacija planova začetniku ideje i pregovori oko daljnjih aktivnosti	Plan izvedbe, plan projekta i aktivnosti	Dogovor uz eventualne korekcije
5	Mogućnosti izvedbe	Oblikovanje nove usluge	Dogovor uz eventualne korekcije	Usluga
6.	Pregled	Pregled kompletiranih zadataka i finalizirane usluge, testiranje	Usluga	Suglasnost s puštanjem u punu produkciju

Predloženi model sastoji se od šest koraka i prikazan je s ulaznim i izlaznim elementima gdje je izlazni element prethodnog koraka, ulazni element slijedećeg koraka. Eventualna pogreška koja je nastala u prethodnom koraku može se ispraviti u slijedećem koraku. Prvi korak je stvaranje ideje koji može doći od klijenta ili od zaposlenika. Prijedlog se dostavlja u pisanom obliku. Ukoliko je upućen preko telefona isti se bilježi i prosljeđuje u pisanom obliku. U drugom koraku, na temelju pisanog sažetka koji prikazuje detalje ideje, procjenjuju se tehničke i financijske mogućnosti za daljnju realizaciju ideje. Ova faza obuhvaća i procjenu potrebne kvalitete te mogućnosti ostvarivanja minimalnih kvalitativnih uvjeta. Dobiveni rezultati i procjene se u pisanoj formi prilažu uz zahtjev za donošenje odluke o pokretanju daljnjih aktivnosti za oblikovanje usluge. Drugi korak završava izlaznim dokumentom, odlukom o pokretanju daljnjih postupaka, što je ulazni dokument za početak trećeg koraka. U ovom koraku izrađuje se prijedlog izvedbenog rješenja i plan izvedbe. Plan izvedbe završava izradom plana projekta. Četvrti korak je prezentacija planova i pregovori oko konačne izvedbe. U petom koraku se oblikuje usluga a kao izlaz ovog koraka je usluga. Usluga se testira u šestom koraku. Usluga se pušta u punu produkciju temeljem pisane suglasnosti.

Dijagramom idealiziranih aktivnosti na slici 5.4. prikazan je tijek odvijanja aktivnosti po uključenim akterima svake aktivnosti



Slika 5.4. Dijagram idealiziranih aktivnosti oblikovanja nove usluge

U odnosu na sudionike u procesu predloženu strukturu oblikovanja usluge čine:

- djelatnik ili klijent – proces se pokreće temeljem ideje koja može doći od klijenata, od djelatnika, od konkurencije ili iz samog zatečenog procesa koji kontinuiranim praćenjem, u smislu nadzora, kontrole i evaluacije može rezultirati novom idejom o dizajniranju prikladnije usluge za klijente. Sve ideje neće biti prikladne za realizaciju. Utjecaj na provedbu imat će tehničko tehnološke mogućnosti, financijske mogućnosti, kao i svi ostali raspoloživi resursi poslovnog subjekta.
- prodaja – prodaju čine sve organizacijske jedinice koje su zadužene za odvijanje prodaje usluga (bilo da se radi o jedinicama koje odrađuju neposrednu prodaju ili pružaju podršku prodaji).
- menadžer projekta – ima zadatak izrade izvedbenog rješenja i planiranja projekta
- tim za razvoj – u kontaktu je s menadžerom projekta i prodajom, te u suradnji s njima razvija uslugu i radi eventualne korekcije nakon testiranja usluge, koje je puštena “probni rad” putem prodajnih kanala odabranoj skupini potencijalnih korisnika koji će dati povratne informacije o usluzi. Povratne informacije iniciraju se putem prodaje koja u kontaktu s korisnicima prikuplja unaprijed definirane informacije (cijena, percipirana kvaliteta, količina aktivnih korisnika i sl.).
- menadžment – na temelju zahtjeva za odobrenje pokretanja postupka oblikovanja usluge s detaljnim podacima o tehničkim i financijskim mogućnostima izvedbe donosi odluku o pokretanju daljnjih aktivnosti u skladu sa strategijom poslovnog subjekta.

Povezivanjem krajnjih korisnika i poslovnog subjekta, tvorca nove usluge, jačaju se veze između navedenih skupina te se postižu preduvjeti za uspješniju prodaju i daljnje poslovne rezultate. S menadžerskih pozicija, dijelovi sustava pružanja usluga su: klijenti, zaposlenici uključeni u prodaju i podršku, IT te definirane procedure na podlozi uspostavljenih procesa i podataka.

5.7. Primjena konceptata upravljanja IT uslugama na bankarske usluge

ITIL je često korišten za upravljanje uslugama IT-a koji omogućuje povezivanje organizacijskih dijelova unutar poslovnog subjekta, povezujući poslovne poglede i stavove s IT stavovima i pogledima. ITIL omogućuje nesmetanu, razumljivu komunikaciju svih

zainteresiranih strana poslovnog subjekta, mogućnost provođenja kontinuirane kontrole odvijanja poslovnih procesa i aktivnosti te izvješćivanje svih hijerarhijskih razina poslovnog subjekta ovisno o razinama odgovornosti i stupnju uključenosti u sam proces. Glavni cilj ITIL-a je osigurati mjerljivost, kontinuiranost i sustavnost u upravljanju IT-om.

Kao dio istraživanja za potrebe ove disertacije provedena je analiza elemenata ITIL rječnika³² kao sveobuhvatnog dokumenta koji specificira terminologiju korištenu u preporučenom radnom okviru s detaljnim opisom pojedinačnih elemenata. Analiza je provedena u odnosu na trenutnu bankarsku praksu te prihvaćenu teoriju organizacije, specificiranu i potvrđenu u dostupnim ekonomsko financijskim rječnicima³³, a u cilju utvrđivanja mogućnosti primjene ITIL koncepta u bankarskoj praksi (prodajni dio poslovnih aktivnosti). Kompatibilnost i primjenjivosti koncepta ITIL-a na područje upravljanja uslugama u bankarstvu istražena je na temelju analize osnovnih koncepata ITIL-a i upravljanja uslugama u bankarstvu. Pritom su uspoređeni temeljni pojmovi i koncepti iz ITIL-a [Carlidge *et al.*, 2007; Menken, 2009; Office of Government Commerce, 2007; Rudd, 2004; Van Bon *et al.*, 2007] i rječnika bankarstva i financija te ostala relevantna literatura u području bankarstva [Adrović *et al.* 1991; Leko, 2003; Leko *et al.*, 2005; Katunarić, 1973; Zakon o HNB-u, 2007; Zakon o bankama, 2007; Zakon o kreditnim institucijama, 2009; Zakon o platnom prometu, 2011; Zakon o sprečavanju pranja novca i financiranja terorizma, 2009; Zakon o zaštiti potrošača, 2007].

Analizom je utvrđeno postojanje 239 pojedinačnih pojmova u ITIL rječniku. Od navedenog broja za 81 pojam (32%) nije bilo moguće definirati preciznu interpretaciju u bankarskom konceptu. Analizirajući radni okvir ITIL uočavaju se mogućnosti primjene njegovih elemenata u poslovnom dijelu aktivnosti banaka. Izvod iz cjelokupnog pregleda (Prilog B) prezentiran je u Tabeli 5.6..

³² ITIL Glossaries, <http://www.itil>, pristupljeno, 27.12.2011.; ITIL Glossary, <http://www.itlibrary.org/>, pristupljeno 28.12.2011.

³³ Poslovni rječnik, Masmedia, 1991.; Rječnik bankarstva, Masmedia, 1998.; Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, 1995.; Leksikon menadžmenta, Masmedia, 2001.; Rječnik kratica u ekonomiji, 2004.

Tabela 5.6.: Usporedni prikaz koncepta ITIL-a i bankarskog koncepta - djelomični prikaz

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
1	Absorbed overhead	Opći troškovi, koji su uključeni u troškove proizvoda ili usluga, u određenom vremenskom razdoblju. Pod-ili nad-uračunati opći troškovi: razlika između stvarnih troškova i uračunatih.	Opći troškovi, koji su uključeni u troškove proizvoda ili usluga, u određenom vremenskom razdoblju. Pod-ili nad-uračunati opći troškovi: razlika između stvarnih troškova i uračunatih.
2	Absorption costing	Načelo prema kojemu su fiksni i varijabilni troškovi dodijeljeni troškovnim jedinicama kao i ukupni fiksni troškovi, po razini aktivnosti. Može se primijeniti za troškove proizvodnje, ali i za sve ostale alocirane troškove	Troškovi usluga (direktan materijal, direktan rad, opći troškovi i troškovi razdoblja (troškovi uprave i prodaje odnosno alocirani troškovi)
3	Action lists	Definira akcije dodijeljene timovima ili pojedincima sa definiranim rokovima izvršenja.	Definira akcije dodijeljene timovima ili pojedincima sa definiranim rokovima izvršenja.
4	Availability	Sposobnost usluge da obavlja svoju funkciju tijekom određenog vremenskog razdoblja. Obično se izražava kao omjer dostupnosti, odnosno, udio vremena u kojem je usluga dostupna za korištenje od strane korisnika unutar ugovornog radnog vremena	Dostupnost bankarskih usluga. Npr. dostupnost m - bankarstva u određenom vremenu
5	Budgeting	Proces planiranja i kontrole troškova. Sastoji se od redovitih, cikličkih pregovora o postavljanju proračuna (obično godišnje) i dnevnog praćenja trenutnog proračuna.	Postupak računovodstva odgovornosti (po centrima odgovornosti) koji omogućava mjerenje uspjeha pojedinačnog centra. Često korišten izraz za definiranje godišnjih veličina potrebnih u ostvarenju prodaje usluga, koji omogućava mjerenje ostvarenja u svakom momentu u odnosu na ukupno postavljene veličine i vrijeme.
6	Capital Costs	Odnose se na imovinu organizacije. Najčešće su to troškovi smještaja i opreme.	Stopa prinosa koja se mora postići kako bi se zadovoljili očekivani prinosi investitora poduzetca.
7	Closure	Kada je klijent zadovoljan na način kako je incident riješen	Zatvaranje reklamacije ukoliko je klijent zadovoljan rješenjem

Tabela 5.6.: Nastavak

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
8	Cost Management	Sve procedure, zadatci i izlazni elementi (isporuke) koji su potrebni za pokriće svih troškova	Obuhvaća sve postupke kojim a se u poslovanju poslovnog subjekta procjenjuje odnos između troškova i koristi.
9	Cost of Failure	Tehnike koje se koriste za evaluaciju i mjerenje troškova neuspjelih akcija i aktivnosti. Mogu biti mjereni kao total unutar nekog perioda ili kao prosjek po neuspjelom poslu. Primjer: trošak neuspjele promjene mjesečno, ili rang troška za neuspjelu promjenu	Dugoročni cilj je maksimalizirati dobitak. Troškovi nastali ukoliko usluga ne odgovara zahtjevima klijenata i nije podobna za daljnju primjenu.
10	Crisis Management	Proces kojima organizacija upravlja širenjem utjecaja krize	Sistematska antipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, reputaciju, profitabilnost ili opstanak.
11	Direct Cost	Trošak koji je nastao, a može se pratiti u cijelosti u odnosu na proizvod, uslugu ili odjel (materijal, plaće i ostali troškovi)	Podvrsta troškova koja se može utvrditi neposredno po jedinici učinka. Reprerentativni primjer direktnih troškova su troškovi direktnog materijala
12	Discounting	Ponuda korisnicima nižih stopa za korištenje off-peak resursa	Niže stope naknade za korištenje usluga uslijed korištenja većeg broja usluga
13	Environment	Kolekcija hardvera, softvera, komunikacijske mreže i procedura koje zajednički djeluju u pružanju diskretne kompjutorske usluge. Može biti jedno ili više okruženja na fizičkoj platformi (test, produkcija). okruženje ima jedinstvene karakteristike koje diktiraju kako se administrira u sličnim situacijama	Okruženje čini ukupnost činilaca koji utječu na ostvaruje strategije razvoja poslovnog subjekta, a menadžment na njih ne ostvaruje nikakav ili pak neznatan utjecaj

Tabela 5.6.: Nastavak

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
14	Financial Year	Računovodstveni period koji pokriva 12 uzastopnih mjeseci	Računovodstveni period koji pokriva 12 uzastopnih mjeseci (može biti kalendarski ili proizvoljno određeni period od 12 mj. na razini poslovnog subjekta)
15	Forward Schedule of Changes (FSC)	Sadrži detalje odobrenih promjena odobrenih za primjenu i predloženo vrijeme primjene. Može biti dogovoren s korisnikom, Menadžmentom servisne razine, Service deskom. Jednom dogovoreno, Service desk će komunicirati sa korisnicima kako ne bi bilo dodatnih zastoja koji bi proizlazili iz provođenja promjena, koristeći pri tome najučinkovitije dostupne metode.	Pisani dokument o detaljima promjene koja se komunicira sa jednog mjesta svim zainteresiranim stranama koje sudjeluju u isporuci usluge klijentima (npr. izmjena kamatnih stopa na depozite: nekoliko dana prije primjene na teren se šalje obavijest sa novim uvjetima i vremenom primjene). Time se osigurava jedinstven pristup u pružanju informacija klijentima i smanjuju se potencijalna nezadovoljstva klijenata i zastoji u radu.
16	Full Cost	Ukupni trošak svih resursa u pružanju usluga, odnosno zbroj izravnih troškova stvaranja usluge, proporcionalni dio režijskih troškova i svi troškovi prodaje i distribucije. Uključuju troškove novca i troškove kapitala	Zbroj fiksnih i varijabilnih troškova koji se sa pozicije kalkulacije kategoriziraju kao cijena koštanja. To su svi troškovi koje je javljaju u životnom vijeku usluge.
17	Indirect Cost	Troškovi nastali u tijeku izrade proizvoda pružanjem usluga ili pokretanjem troškovnog centra ili odjela, ali koji se ne mogu pratiti izravno i u cijelosti u odnosu na proizvod, uslugu ili odjel, jer je nastao za broj mjesta troška ili trošak jedinice. Ovi troškovi se raspodjeljuju na mjesto troška / troškovnu jedinicu. Neizravni troškovi se nazivaju i režijski troškovi.	Ne mogu se izravno utvrditi po jedinici učinka. Za utvrđivanje njihove vrijednosti po jedinici učinka koriste se unaprijed definirani ključevi. (trošak amortizacije primjer je indirektnog troška)

Tabela 5.6.: Nastavak

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
18	Informed Customer	Pojedinci, timovi ili grupe sa funkcijskom odgovornosti unutar organizacije koja osigurava da će trošak za IS/IT dati najbolje efekte (primljena sredstva biti će iskoristena za stvaranje najkorisnijih outputa) Kako bi ispunio svoj zadatak "Informirani korisnik" mora imati jasnu viziju u relacijama poslovnih planova i osigurati provođenje strategije za postizanje poslovnih ciljeva. Informirani klijent osigurava da se potrebe posla efektivno prevode u poslovne specifikacije, da se investicije u IT efektivno i efikasno prevode te da se nadzire napredak. Ovaj termin često se koristi kod outsourcing IT/IS i nekada se naziva "inteligentni korisnik".	Dobro informirani klijent biti će upoznat sa svim karakteristikama usluge koju koristi čime, će doprinijeti aktivnom korištenju usluge i opravdanosti cjelokupne investicije u konkretnu uslugu
19	Incident	Bilo koji događaj koji nije dio standardnih operacija ili usluga i koji uzrokuje ili može uzrokovati prekid ili smanjenje kvalitete usluge.	Bilo koji događaj koji nije dio standardnih operacija ili usluga i koji uzrokuje ili može uzrokovati prekide ili smanjenje kvalitete usluge. Prema HNB Odluci o primjerenom upravljanju IS: Incident je svaki neplanirani i neželjeni događaj koji može narušiti sigurnost i funkcionalnost resursa informacijskog sustava koji podržavaju odvijanje poslovnih procesa banke.
20	Key Performance Indicator	Mjerljiva kvantiteta u odnosu na specifične kriterije pri izradi SLA kriterija	Ostvarenje u odnosu na postavljene dogovorene kriterije; ostvarenje u odnosu na z adane budžetirane veličine prodaje
21	Knowledge Management	Disciplina unutar organizacije koja osigurava dijeljenje intelektualnih kapaciteta unutar organizacije na institucionalizirani način.	Upravljanje znanjem

Tabela 5.6.: Nastavak

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
22	Marginal Cost	Trošak pružanja usluga sada, na temelju ranijih ulaganja.	Marginalni ili granični troškovi predstavljaju troškove koji rezultiraju iz povećanja proizvodnje za jedinicu. Nastaju pri promjeni opsega proizvodnje, a izračunavaju se kao razlika dodatnih troškova zbog povećanja stupnja iskorištenja proizvodnog kapaciteta po jedinici proizvoda. To su dodatni troškovi svake nove jedinice povećane proizvodnje.
23	Opportunity Cost (or True Cost)	Vrijednost koristi koje su izgubljene zbog odabira alternativnog načina izvođenja akcije. To je trošak korištenja sredstava za određenu operaciju i izražen u smislu odricanja od koristi koje bi mogle biti ostvarene od najboljih alternativa uporabe tih resursa.	Fiktivni gubitak koji nastaje radi ulaganja sredstava u projekt usluge A, a ne u projekt usluge B. Npr. ako se 100 jedinica uloži u projekt usluge A dobit je 10 jedinica, a isti iznos sredstava uložen u projekt usluge B daje dobit 15 jedinica. Razlika od 5 jedinica je oportunitetni trošak ili korist (ovisno o tome u koji projekt su sredstva uložena).
24	Outsourcing	Proces kojim se funkcija koju obavlja organizacija, ugovori za izvršenje sa trećom stranom (a za ime organizacije)	Proces kojim se funkcija koju inače obavlja organizacija, ugovori za izvršenje sa trećom stranom (a za ime organizacije)
25	Process	Povezana serija akcija, aktivnosti, promjene itd. izvođeni od strane agenata sa namjerom da se zadovolji svrha ili postavljeni cilj	Skup međusobno povezanih operacija koji ulaze (inpute) pretvaraju u izlaze (outpute)
26	Problem	Nepoznati uzrok jednog ili više incidenata	Nepoznati uzrok jednog ili više incidenata

Tabela 5.6.: Nastavak

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
28	Risk	Mjera izloženosti koje mogu utjecati na organizaciju. To je kombinacija vjerojatnosti smetnje u poslovanju i mogući gubitak koji može proizaći iz takve smetnje u poslovanju.	Mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidivog događaja i zakazivanja ljudskog faktora zbog čega nastaje šteta. Rizik može biti prenosivi (nastaje zbog istog događaja koji se može višekratno ponoviti i kojime je ugrožen veći broj subjekata) i neprenosivi (nastaje zbog jedinstvenog nepredviđenog događaja i zakazivanja ljudskog faktora i pogađa samo jedan subjekt). Sukladno čl. 67. Zakona o bankama, rizici kojima je banka izložena u svom poslovanju i za koje minimalno moraju biti propisani postupci mjerenja, procjene i upravljanja rizicima jesu: rizik likvidnosti, kreditni, kamatni, devizni i ostali tržišni rizici, rizici izloženosti prema jednoj osobi, rizici povezani s kapitalnim ulaganjima, ulaganjima u nekretnine i drugu trajnu imovinu, rizici neispunjenja obveza druge ugovorne strane povezani s državom podrijetla druge ugovorne strane, operativni rizik, uključujući rizik koji proizlazi iz neadekvatnog upravljanja informacijskim i pridruženim tehnologijama, i ost.
29	Risk Management	Identifikacija, odabir i usvajanje protumjere za identificirane rizike na imovinu u uvjetima njihovog potencijalnog utjecaja na usluge, te smanjivanje pogrešaka i rizika na prihvatljivu razinu	Analizom rizika spoznaju se i vrednuju rizici za ciljeve i aktivnosti poslovnih subjekata. Nakon što se određeni ciljevi i aktivnosti prepoznaju kao rizični, slijedi definiranje učestalosti i visine štete ovih rizika. Sukladno čl. 67. Zakona o bankama, banka je dužna kontinuirano obavljati mjerenje, procjenu i upravljanje svim rizicima kojima je u svom poslovanju izložena. Kriterije i postupke mjerenja, procjene i upravljanja rizicima, banka je dužna propisati svojim općim aktima, koji moraju biti usklađeni s propisima, standardima i pravilima struke, ovisno o bankovnim i drugim uslugama koje banka obavlja.
30	Stakeholder	Svaki pojedinac ili grupa koji ima neki interes u IT organizaciji	Svaka zainteresirana strana, pojedinac ili grupa koji ima neki interes u banci (odnosno u pojedinačnoj bankarskoj usluzi)

Tabela 5.6.: Nastavak

Br	Naziv prema ITIL rječniku	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
31	Standard Cost (standardni troškovi)	Prethodni izračun troškova koji daje projekciju koliko troškova bi trebalo biti ostvareno pod određenim uvjetima rada. Uspostavlja se na procjeni vrijednosti troškovnih elemenata i korelira tehničke specifikacije i kvantifikaciju materijala, rada i drugih troškova na cijene i / ili plaće koje su očekuju za primjenu tijekom analiziranog razdoblja. Temeljna svrha mu je pružiti osnove za računovodstvenu kontrolu te za vrednovanje rada i fiksiranje prodajnih cijena.	Standardni troškovi su oni troškovi kakvi bi doista trebali i biti. Do njih se dolazi primjenom znanstvenih metoda i tehnika. Esencijalni su moment standardnih troškova. Posebno se i stižu kao instrument kontrole.
32	Version Identifier	Broj verzije, datum verzije ili verzija oznake datuma i vremena	Osnovne informacije o svakoj od verzija usluge

Koncept ITIL-a prepoznaje i definira ekonomske pojmove poput ROI, ROE, ROA, kao pokazatelje profitabilnosti poslovnog subjekta s aspekta povrata na sveukupnu imovinu te pojedinačne investicije. Koncept bankarstva, također prepoznaje navedene pokazatelje i temeljem tako definiranih metričkih alata poduzimaju se eventualne promjene u odnosu na pojedinačne usluge kao i segmente poslovnog procesa, odnosno cjelokupni poslovni proces. Banke uobičajeno prate ostvarenje poslovnog rezultata na različitim vremenskim razinama prateći odvijanje poslovnih procesa, troškovni aspekt kroz različite oblike troškova, pojavnost incidenata u odnosima s klijentima, rješavanje nastalih incidenata, problema. Poslovna praksa prepoznaje pojedinačne i odvojene aktivnosti koje se poduzimaju pri rješavanju nastalih situacija na podlozi definiranog kataloga usluga te procedura za rad. Analizirajući pojedinačne stavke ITIL koncepta u odnosu na koncept bankarstva (Prilog B) uočene su značajne podudarnosti te mogućnosti implementacije ITIL-a u bankarsku praksu u segmentu odvijanja temeljne bankarske djelatnosti.

ITIL v3 model pružanje pomoći klijentima (engl. *service desk*) prepoznaje kao aktivnost u okviru korištenja usluga (engl. *service operation*). Bankarska praksa prepoznaje potrebu uspostavljanja aktivne komunikacije s klijentima i kao kanal komunikacije otvaraju se pozivni centri koji obavljaju funkciju „Service Deska“, točke pružanja pomoći klijentima u rješavanju nastalih problema prilikom provođenja željene operacije bilo kojim kanalom obavljanja željene aktivnosti i generatora informacija za pokretanje promjena. Pri tome se prepoznaje temeljni cilj formiranja pozivnog centra, koji je moguće izjednačiti sa Service Deskom kroz: djelovanje u svojstvu središnje točke kontakta između korisnika usluge i pružatelja usluge, rješavanja incidenta, problema. Temeljni zadatak pri tome je primati i snimati sve pozive korisnika usluga, pratiti rješavanje istih uz poštivanje dogovorenih razina pružanja usluge, vodeći računa o eventualnim eskalacijama pri rješavanju dodijeljenog slučaja. Zadatak menadžmenta pozivnog centra je koordinacija između svih zainteresiranih strana, edukacija zaposlenika, dnevno, mjesečno, kvartalno i godišnje praćenje rezultata poslovanja u skladu s dogovorenim razinama pružanja usluga (kako u dijelu fizičkih pokazatelja tako i ekonomskih pokazatelja poslovanja mjerenih kroz dostupna financijska izvješća) te izvješćivanje utvrđenih upravljačkih i operativnih razina poslovnih aktivnosti. Servis Desk kao posebna organizacijska jedinica sudjeluje u aktivnostima različitih ITIL procesa. Primarni proces u kome učestvuje Service Desk je proces upravljanja incidentima.

Ako se pozivni centar promatra s aspekta pružatelja usluge, onda se mogu definirati i temeljni procesi odvijanja usluge. Prilazeći problemu s pozicija definiranosti usluge uz pomoć radnog okvira najbolje prakse ITIL-a, faze usluge pozivnog centra su:

- *Strategija usluga*: definiranje ciljeva, vizije i misije pozivnog centra; utvrđivanje potreba za resursima (ljudi, oprema, financije); procjena mogućih scenarija kontakata po vrstama uz istovremenu procjenu vremenske komponente, s ciljem što kvalitetnijeg planiranja resursa; izrada procedura rada te ostalih radnih materijala potrebnih za nesmetano obavljanje zadataka
- *Oblikovanje usluga*: sastavljanje kataloga usluga iz prodajnog programa s osnovnim karakteristikama svake pojedinačne usluge; angažiranje planiranih resursa (ljudskih, tehnoloških i financijskih); primjena poslovnih procesa i organizacijskih rješenja; obuka i edukacija zaposlenika; kontinuirano praćenje i mjerenje pružanja usluge korisnicima s ciljem ostvarivanja dostupnosti usluge te minimiziranja potencijalnih rizika eskalacije problema; usklađivanje usluga i procesa s cjelokupnom poslovnom politikom i regulatornim zahtjevima; izrada planova za daljnje unapređenje i razvoj
- *Isporuka usluga*: praćenje rada zaposlenika s mogućnostima izmjena u radu, planiranje i potpora zaposlenicima; praćenje poslovanja cjelokupne organizacije te upravljanje promjenama
- *Korištenje usluga*: zaprimanje, obrađivanje i analiza poziva; prosljeđivanje poziva na daljnje rješavanje; upućivanje odgovora klijentu
- *Unapređenje usluga*: kontinuirano praćenje kvalitete pružene usluge na osnovi aktivnosti mjerenja iskorištenosti kapaciteta, vremena trajanja rješavanja pojedinačnog slučaja, te detalja pojedinačnih slučajeva

Za potrebe ovog rada, promatrat će se faza korištenja budući je to faza u kojoj se ostvaruje kontakt s klijentom čime se daje mogućnost sudjelovanja klijenata u poslovnim aktivnostima.

5.7.1. Upravljanje promjenama

Početak svake promjene je u podnošenju zahtjeva za promjenu. Kod banaka, klijenti ili zaposlenici uočavaju nepravilnosti, nedostatke i sl., traže promjenu. Najčešći oblik zahtjeva je pisana forma. Posljednjih godina, sve je zastupljenija komunikacija usmeno, telefonski, u kom slučaju zaposlenici koji primaju pozive bilježe zahtjeve i prosljeđuju ih dalje na analizu i odlučivanje. Prikazanim slijedom uvodi se komponenta upravljanja promjenama (engl. *change management*) s temeljnim ciljem uspostave standardiziranih metoda i postupaka za provođenje promjena kako bi se smanjio utjecaj incidenata na pojedinačne usluge. Upravljanje promjenama rezultirat će novim i/ili izmijenjenim uslugama ili izmijenjenim procesnim koracima odnosno aktivnostima pružanja usluge (ovisno o vrsti zahtjeva).

Prema ITIL-u, upravljanje promjenama započinje zahtjevom za primjene (engl. *request for change – RFC*). Upravljanje promjenama definirano je kao proces kontrole promjena infrastrukture nekog od dijelova sustava ili sustava u cjelini, u kontroliranom okruženju. Time se ujedno uspostavlja kontrola svih komponenti usluge u životnom vijeku usluge te povećava produktivnost korisnika i pružatelja usluge. Upravljanje promjenama rezultira novim izdanjem i/ili novom konfiguracijom softvera.

Procesno promatrano, proizlazi slijed aktivnosti unutar procesa upravljanja promjenama, podudaran za primjenu u oba promatrana koncepta: identifikacija većeg broja incidenata s istim karakteristikama, prepoznavanje problema, utvrđivanje greške koja dovodi do problema uz definiranje privremenog rješenja, prepoznavanje grešaka na pojedinim segmentima usluge (engl. *configuration item*), postavljanje zahtjeva za promjenu, provođenje promjena, procjena efekta promjene, potpuno rješenje problema (zatvaranje problema).

5.7.2. Upravljanje izdanjima i razvojem

Primarni cilj ovog procesa je upravljanje uvođenjem promjena i distribucija softverske i hardverske verzije potrebne da bi se osigurala raspoloživost i kvaliteta IT usluga. Ciljevi upravljanja izdanjima i razvojem (engl. *release and management*) uključuju: definiranje politike upravljanja uvođenja promjenama; planiranje i uvođenje potrebnih procedura koje prolaze kroz razvojne, kontrolne i distribucijske faze softverskih i hardverskih verzija;

osiguranje da se samo testirane i ovlaštene verzije softvera i hardvera distribuiraju i instaliraju; dizajn i izgradnja softvera i hardvera; stalnu suradnju s procesom upravljanja promjenama i procesom upravljanja konfiguracijom. Također, cilj je uspostavljanje efikasne uporabe novih ili izmijenjenih usluga kako bi se isporučila vrijednost naručiteljima usluga te kako bi se omogućio prijelaz u fazu korištenja usluga (engl. *service operation*). Proces upravljanja izdanjima i razvojem obuhvaća implementaciju novih/izmijenjenih usluga za operativno korištenje, od planiranja izdanja pa sve do podrške u ranim fazama životnog ciklusa usluge.³⁴

5.7.3. Upravljanje incidentima

U fokusu upravljanja promjenama, vrlo bitan menadžerski koncept je upravljanje incidentima (engl. *incident management*), koji za cilj ima uspostaviti normalan rad i pružanje usluge klijentima u što kraćem vremenskom periodu sa što je moguće manjim brojem poremećaja u poslovanju, čime se osigurava kontinuitet u pružanju usluga na zadovoljstvo klijenata. Otkrivanjem incidenta, nadzorom i praćenjem uz kontinuiranu komunikaciju sa svim zainteresiranim stranama, smanjuje se potencijalni utjecaj na poslovanje kao i identifikacija mogućeg poboljšanja. Mjerni alati pri tom mogu biti kvalitativni i kvantitativni. U kvalitativnom dijelu čine ih pokazatelji razine ostvarenja u odnosu na dogovorene razine pružanja usluge, a u kvantitativnom dijelu mjere učestalosti incidenata kategorizirane u odnosu na djelatnike, odjele, usluge i sl. Krajnji efekt je povećano zadovoljstvo klijenata. Promatrano kroz prizmu pozivnog centra banke, može se zaključiti postojanje nekoliko kategorija incidenata koje se mogu podijeliti na: upite (npr. dodatne informacije o usluzi), reklamacije (npr. usluga ne funkcionira kako je opisano prilikom ugovaranja) i ostalo.

Prema ITIL-u proces upravljanja incidentima (za razliku od upravljanja problemima) nije fokusiran na uzrok, već na rješavanje simptoma u najkraćem mogućem roku. Glavni koncepti ovog procesa su *eskalacija* i *kategorizacija*. Eskalacija predstavlja ljudski element kod postavljanja prioriteta incidenta. Omogućuje premještanje incidenata na višu ili nižu poziciju na listi prioriteta zbog mijenjanja prioriteta ili faktora. Prema Beardu [2008., 174-175] kategorizacija predstavlja statistički aspekt postavljanja prioriteta. Pri tome se prioritet

³⁴ ITIL V3, An Introduction of ITIL V3, <http://www.best-management-practice.com/> ., pristupljeno 18.08.2012.

prikazuje formulom $\text{prioritet} = \text{utjecaj} + \text{hitnost}$. Utjecaj ukazuje na stupanj do kojeg se utječe na poslovanje, dok je hitnost stupanj do kojeg rješenje može biti odgođeno. Veći incident označava najvišu kategoriju utjecaja definiranog za incident, rezultira značajnim poremećajima u poslovanju.

5.7.4. Upravljanje problemima

Upravljanje problemima (engl. *problem management*) sljedeća je podudarna točka koncepta ITIL-a i bankarskog poslovanja, koja kod poslovanja u okvirima pozivnog centra pruža mogućnost prikupljanja podataka kojima se može utjecati na smanjenje grešaka u poslovanju, s time i minimalizaciju incidenata. Kontinuiranim djelovanjem u segmentu upravljanja problemima, provodeći sve poznate koncepte menadžmenta, poboljšavaju se usluge klijentima, smanjuje se broj incidenata uz pozitivan efekt na mogućnosti reakcije zaposlenika pri prvom kontaktu s klijentima. Na menadžmentu je zadatak kontinuiranog praćenja problema, rješavanja problema, statusa pojedinačnih problema, davanje prijedloga za eliminiranje problema, komunikacija sa svim zainteresiranim stranama u poslovnom procesu u smislu davanja prijedloga za poboljšanja te utvrđenih izvještajnih radnji.

U ITIL-u, proces upravljanja problemima treba izvještaj o incidentima i opis problema kao ulazne informacije iz procesa upravljanja incidentima kako bi se detektirao i riješio potencijalni problem. Proces upravljanja problemima osigurava opis rješenja kako bi incident bio što prije riješen (već na prvoj razini podrške). *Problem* je uzrok jednog ili više incidenata. Tijekom kreiranja zapisa o problemu uzrok problema najčešće nije poznat. Proces upravljanja problemima je odgovoran za daljnju istragu o problemu odnosno uzroku problema.³⁵ Model procesa upravljanja problemima uključuje ključne pokazatelje uspjeha (engl. *Key Performance Indicators* - KPI) za mjerenje efektivnosti i efikasnosti ITIL procesa.

³⁵ ITIL V3, An Introduction of ITIL V3 <http://www.best-management-practice.com/>, pristupljeno 21.6.2010.

5.7.5. Upravljanje sigurnošću

Temeljni koncept upravljanja sigurnošću (engl. *security management*) je sigurnost informacija izraženo kroz povjerljivost, cjelovitost i dostupnost. Privatnost, anonimnost i povjerljivost bitni su aspekti bankarskog poslovanja. Ovi aspekti uključeni su u bankarske usluge kroz regulatorne propise kojima se između ostalog definira tajnost podataka i zaštita potrošača. Odredbe navedenih propisa uključene su u sve aspekte bankarskog poslovanja.

Proces upravljanja sigurnošću u ITIL-u baziran je na ISO 27001 standardu. Standard ISO/IEC 27001:2005 specificira zahtjeve za uspostavljanje, implementiranje, nadzor, izvješćivanje, održavanje i poboljšavanje dokumentiranog sustava upravljanja informacijskom sigurnošću u kontekstu upravljanja sveukupnim rizicima u poslovanju poslovnih subjekata. Na taj način se omogućava uspostava adekvatnih kontrola koje štite informacijsku imovinu i dodatno pojačavaju povjerenje zainteresiranih strana. Ulazne vrijednosti (engl. *Input*) procesa upravljanja sigurnošću su formirani kroz dogovorene kriterije izvršenja (engl. *Service Level Agreement*– SLA), koji mogu poslužiti i kao KPI za upravljanje procesima i za ocjenu rezultata procesa upravljanja sigurnošću. Izlazne vrijednosti su izvješća o ostvarenim SLA kriterijima te izvješća o odstupanjima od zahtjeva. Ovaj proces korespondira gotovo sa svim ostalim procesima. U kontekstu životnog ciklusa usluga prema ITIL-u ovaj proces je dio oblikovanja usluga u kojem operativni tim koji brine o usluzi u radnom okruženju, ima bitnu ulogu u izvršenju standarda i procedura u svakodnevnom radu. Za upravljanje sigurnošću informacija odgovoran je izdvojeni tim ljudi. SLA je pisani dokument (ugovor) između pružatelja usluge i korisnika usluge koji definira ključne ciljeve i odgovornosti obje strane. U današnjem bankarskom poslovanju u prodajnom dijelu, moguće je koristiti SLA kriterije kod definiranja maksimalnih terminima za izvršenje pojedine aktivnosti u cjelokupnom procesu. Kao primjer može se navesti odobrenje kredita koje se odvija u suradnji većeg broja samostalnih organizacijskih jedinica. U ovako kompleksnom procesu, vrijeme je vrlo bitna komponenta koja može rezultirati nezadovoljstvom klijenta. Definiranjem maksimalnog vremena u kojem treba predati predmet slijedećem sudioniku procesa, smanjuje se mogućnost nezadovoljstva klijenta te se uspostavlja kontrolni mehanizam koji može dati potrebne informacije za eventualne promjene procesa (aktivnosti) ili samih usluga.

5.7.6. Upravljanje katalogom servisa

Broj usluga kako IT tako i bankarskih svakim danom je sve veći. Prema zahtjevima tržišta i procjenama budućih kretanja oblikuju se nove usluge i često se događa da zaposlenici ne znaju koje sve usluge banka nudi svojim klijentima. Kako bi se osigurala aktualna slika trenutnog stanja, preporuča se da portfelj IT usluga sadrži katalog usluga kao centralni repozitorij informacija o svim uslugama. Katalog usluga (engl. *service catalogue*) je detaljan opis usluga koje organizacija može osigurati, a napisan je u terminologiji razumljivoj klijentima.

Katalog usluga ima dva glavna aspekta [Office of Government Commerce, 2007, str. 50]:

- poslovni katalog usluga koji sadrži detalje svih IT usluga koje se pružaju klijentima te prikazuje koji se poslovni procesi oslanjaju na koje IT usluge (to je pogled klijenta na IT usluge);
- tehnički katalog usluga koji sadrži detalje o svim IT uslugama koje je se pružaju klijentima te prikazuje veze usluga s ostalim potpornim procesima koji su potrebni kako bi se te IT usluge mogle osigurati (nije dio perspektive klijenta na IT usluge).

Prodajne organizacijske jedinice koje plasiraju usluge klijentima, ostvaruju značajne koristi korištenjem kataloga usluga. Time se omogućuje standardizacija u dijelu prezentiranja uvijeta korištenja pojedinačne usluge te se stvara podloga za zadovoljstvo klijenata. Postojanje kataloga usluga olakšava komunikaciju i usklađivanje između primatelja i pružatelja usluga.

5.7.7. Upravljanje pravom pristupa

Upravljanje pravom pristupa (engl. *access management*) u bankarskom poslovanju od izuzetne je važnosti. Omogućavanje pristupa pojedinačnim podacima od strane zaposlenika, posebno je nadzirano uz prethodno dodjeljivanje prava pristupa prema organizacijskim postavkama te posebnim odlukama i aktima poslovnog subjekta. Idealizirani pristup određivanja razina može se strukturirati na način da je prva razina u odnosu na segmente poslovanja koji se odrađuju zatim u odnosu na dodijeljeno radno mjesto. Dodjeljivanje pojedinačnih rola treba biti nadgledano i kontinuirano praćeno s dodijeljenim ovlastima i obvezama u smislu odgovornosti za provođenje dodjele prava pristupa. Prezentirana preporuka posebno je istaknuta kod dinamičnih sustatava.

Prema ITIL-u upravljanje pristupom obuhvaća izvršenje politika i akcija definiranih u procesu upravljanja informacijskom sigurnosti i upravljanja raspoloživosti. Upravljanje pristupom je proces koji se izvršava od strane svih funkcija vezanih uz tehničko upravljanje te upravljanje aplikacijama (uobičajeno nije zasebna funkcija). Aktivnosti procesa upravljanja pristupom obuhvaćaju zahtjev za pristupom, verifikaciju, omogućavanje prava, nadgledanja statusa identiteta, prijavljivanje i pristup praćenju te uklanjanje ili ograničavanje prava.

5.8. Zaključna razmatranja za poglavlje

Može se zaključiti da su prednosti implementacije ITIL koncepta u aktivnosti temeljne bankarske djelatnosti:

- zajednička terminologija i definicije,
- identifikacija jazova i slabosti,
- standardne metrike kao potpora menadžmentu banaka,
- transparentnost procesa i
- jasni međusobni odnosi između procesa.

Analizom mogućnosti implementiranja navedenog segmenta u bankarstvo prepoznaju se potencijalne koristi i to:

- formira se baza informacija za upravljanje incidentima i problemima
- olakšava se procjena utjecaja na upravljanje incidentima i promjenama
- kontinuirano izvješćivanje u smislu potpore za upravljanje financijama.

Procesnim pristupom prezentirano odvijanje aktivnosti za oba promatrana koncepta je:

- formiranje zahtjeva za promjenu s detaljnim opisom problema koji je inicirao promjenu, opisom posljedica koje nastaju ukoliko se ne pristupi promjeni odnosno efektima koji će rezultirati provođenjem promjena (poslovni plan),
- kategoriziranje promjene, definiranje plana odvijanja aktivnosti za provođenje promjene, uspostava komunikacije sa svim zainteresiranim stranama,
- procjene potencijalnih rizika pri provođenju promjena te donošenje konačne odluke o promjeni,

- implementacija promjene, nadzor nad promjenom s praćenjem efektivnosti uvođenja promjene te izvješće o efektima iste.

Prihvatanjem elemenata ITIL koncepta u okvirima bankarstva omogućava se ostvarivanje pozitivnih efekata za poslovanje kroz:

- pružanje najveće moguće kvalitete usluge klijentima, pružajući im pri tome punu pažnju i uključujući ih u odvijanje poslovnih aktivnosti, dajući im time do znanja da se njihove potrebe uvažavaju,
- smanjenje opterećenja nastalih uz rješavanje problema koji se učestalo ponavljaju,
- katalogiziranje usluga, čime se omogućava preciznost upravo u poslovanju s klijentima jer se klijentu na bilo kojoj lokaciji daje isti opis karakteristika usluge za koju je zainteresiran.

Sve navedeno čini pokazatelj profitabilnosti, ekonomskim rječnikom definiran kao ROI-povrat na investirano. Implementacija koncepta ITIL-a jednostavna je za primjenu budući ITIL akceptira temeljne ekonomske kategorije koje daju kvalitetne i cjelovite metrike za praćenje poslovanja banaka u odnosu na pojedinačnu uslugu te cjelokupno poslovanje. Dio poslovnog subjekta koji je orijentiran na IT, kroz regulatorne okvire već ima inkorporirane koncepte ITIL-a u poslovanje, čime se dodatno naglašava značaj ovog radnog okvira te opravdanost njegove implementacije u poslovne procese na čijim temeljima je isti koncipiran. Budući je više od polovice pojmova bilo podudarno na razini semantike koncepta, ovime je potvrđena prva hipoteza rada o kompatibilnosti konceptualne i metodološke podudarnosti elemenata upravljanja bankarskim uslugama i IT uslugama.

6. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Razvoj i široka primjena upravljanja odnosima s klijentima (engl *Customer Relationship Management – CRM*) očituje se početkom 1990-tih [Ngai, 2005; Vandermerwe, 1990; Vandermerwe i Rada 1988]. Suvremena tehnološka dostignuća otvaraju klijentima mogućnosti koja prijašnjih godina nisu bila moguća. Do željene usluge moguće je brže doći, dodatnu informaciju o korištenju usluge moguće je jednostavnije dobiti (samo poziv prodavatelju usluge daje mogućnost dolaska do informacije), karakteristike usluge transparentno su prezentirane javnosti i klijenti mogu samostalno komparirati usluge različitih ponuditelja i sl.. Sve prethodno rečeno vrijedi i za banke. Autori [Acker, 2006; Andolfato, 2008; Berger *et al.*, 2009; Blery, 2006; Bontis *et al.*, 2007; Chakravarty *et al.*, 2004; Farquhar, 2008; Haenlein *et al.*, 2007; Lee, 2009; Menor *et al.*, 2007; Mihelis *et al.*, 2001; Nguyen *et al.*, 2007; Zineldin, 2005] su istraživali razvoj CRM-a u bankama. Banke su posebno zainteresirane za privlačenje sve većeg broja klijenata čime povećavaju svoj prodajni portfelj i omogućuju stvaranje boljeg rezultata na zadovoljstvo svih zainteresiranih strana. Klijenti su sve informiraniji i time sve zahtjevniji. U vrijeme ekspanzije bankarskog poslovanja, kada je posao dolazio sam u banke, kada su klijenti bili iznimno zainteresirani za dodatnu potrošnju pa time i dodatno kreditno zaduženje, banke su se fokusirale na kreiranje usluga kreditiranja s mogućnostima samostalnog ugovaranja usluga od strane klijenata a uz pomoć suvremenih IT rješenja. Sve je prisutnije bankarstvo putem ATM uređaja, internet bankarstvo, mobilno bankarstvo, kartično poslovanje.

Prema istraživanjima Hrvatske narodne banke, klijentima je na raspolaganju ukupno 3.975 bankomat i 1.268 poslovnih jedinica banaka³⁶. Statistički podaci Hrvatske narodne banke (HNB) govore o povećanju broja korisnika internet bankarstva. Tako je 2005. godine bilo oko 276.000 korisnika internet bankarstva fizičkih osoba i oko 83.527 korisnika pravnih osoba. Godine 2008., broj korisnika fizičkih osoba bio je 559.711 građana i 150.668 korisnika pravnih osoba. Prema podacima za 2009. godinu, internet bankarstvo koristilo je 665.444 građana i 162.037 poslovnih subjekata. Zadnje dostupni podaci odnose se na 2011.g. Navedeni podaci govore o povećanju korištenja ove usluge u odnosu na 2010. godinu za 29,7% u segmentu građana i 11,7% pravnih osoba, odnosno izraženo u apsolutnom iznosu, u 2011. godini Internet bankarstvo koristilo je 1.060.879 građana i 192.292 pravnih osoba

³⁶ <http://www.hnb.hr/>, pristupljeno 12.04.2012.

(poslovnih subjekata). Razlog tako naglog rasta broja korisnika Internet bankarstva dobrim dijelom je u educiranosti korisnika i samim tim, upućenosti u prednosti koje iz toga proizlaze.

Prema istom izvoru 2005. godine obavljeno je preko banaka u Hrvatskoj ukupno 52.064.734 platne transakcije. Od navedenog broja 23% transakcija obavljeno je na obrascima (šalteri banaka i preko trećih osoba koje temeljem ugovora obavljaju poslove platnog prometa u ime i za račun banke, npr. FINA), dok je 40% transakcija obavljeno elektronički. Za 2011. godinu (uz povećanje ukupnog broja platnih transakcija u odnosu na 2005. godinu za 93,6%), na obrascima je obavljeno 21% platnih transakcija dok je elektronički obavljeno 72% platnih transakcija.

U poimanju kupnje i prodaje valja uzeti u obzir i socio-psihološke čimbenike, kao što je spremnost na kupnju. Spremnost na kupnju povezana je s potrebama pojedinaca koja je davnih godina objašnjena Maslowljevom hijerarhijom potreba³⁷. Potrebe klijenata važna su pretpostavka uspostavljanja poslovnog odnosa i svakako, opredjeljenja za kupnju bančnih usluga. Maslowljeva hijerarhija potreba objašnjava percepciju klijenata u smislu odluke za akciju prema nekoj kupnji. Kako čovjek zadovoljava pojedinu (nižu) razinu potreba, on je spremniji na neke dodatne kupnje koje nisu nužno u funkciji zadovoljenja temeljnih ljudskih potreba (fiziološke). Sve se više u centar poslovnih analiza stavljaju klijenti, njihov sustav vrijednosti, želje [Stringfellow, 2004] i potreba te drugi čimbenici koji su uvjetovani osobno ili užom društvenom zajednicom, kako bi se što bolje upoznalo tržište, konkurencija i sami klijenti. Sve je važnije utvrditi zašto neki klijent ostaje u banci, zašto neka druga osoba nije klijent banke, banka treba spoznati svoje prednosti i nedostatke upravo na podlozi komunikacije s klijentima. Prikupljajući informacije banke mogu prepoznati segmente za unaprjeđenje odnosa s klijentima kako bi im pružile dodatne usluge i stvorile dodanu vrijednost i za banke i za klijente, sve na podlozi partnerskog odnosa i stvaranja dobrobiti za sve sudjelujuće strane nekog posla.

³⁷ Detaljnije: Vranešević T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing Zagreb, 2000., str. 46

6.1. Dosadašnja istraživanja i spoznaje

Istraživanja u posljednjih desetak godina upućuju na sve učestaliji pristup CRM-u kao perspektivi budućeg uspješnog poslovanja sa zadovoljnim i lojalnim klijentima. Orijentacija prema klijentima misao je vodilja svih suvremenih tvrtki pa tako i banaka. Navedena orijentacija pretpostavlja očuvanje portfelja klijenata stvaranjem vrijednosti za klijente brže i bolje od konkurencije. Devedesetih godina bilježe se skromni počeci i prve naznake praćenja klijenta, te mjesta i uloge svakog pojedinog klijenta u poslovanju i rezultatu poslovanja. Prvih desetak godina može se govoriti o sporadičnim pokušajima primjene temeljnih spoznaja CRM-a u tržišnom pristupu „jedan na jedan” gdje se počinje promatrati i percipirati zahtjev i stav pojedinačnog klijenta. Pojmovno određenje pristupa upravljanja odnosa s klijentima, može se promatrati i s aspekta sastavnica koje čine izraz:

- *Upravljanje* (engl. *management*) koji definira: proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve [Weirich i Koontz, 1998]

- *Odnos* (engl. *relationship*) Hrvatski enciklopedijski rječnik objašnjava kao položaj dvije ili više stvari jedne prema drugoj te kao uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova [Anić *et al*, 2004]

- *Klijent (kupac)* (engl. *customer*) u širem smislu je svaka osoba koja je kupila određenu robu slučajno ili planirano uz stjecanje prava na preuzimanje robe ili usluga te plaćanja iste [Adrović, 2001].

Prikazana raščlamba ukazuje na multidisciplinarnost kategorije CRM-a što upućuje na međusobnu povezanost različitih područja znanosti u upravljanju odnosima s klijentima.

U sklopu disertacije provedeno je sistematsko istraživanje literature te je obavljena analiza temeljnih spoznaja referenciranih autora. Analizirani su radovi (znanstveni i stručni članci i knjige) objavljeni u periodu od 2000. – prvi kvartal 2012. godine koji su bili dostupni za cjeloviti prikaz putem baze podataka Science Direct. Pri tom su obuhvaćene sve djelatnosti bez izdvajanja bankarstva kao zasebnog područja interesa. Konačni rezultati prikazani su u Tabeli 6.1.

Tabela 6.1.: Pregled odabranih rasprava na temu upravljanja odnosa s klijentima

Autor / godina	Rasprava
Peppard, 2000	Strategija orijentirana na kupce, prodaja i operativa, upravljanje cjelokupnim poduzećem kroz CRM, upravljanje prodajnim kanalima
Parvatiyar i Sheth, 2001	Konceptualne osnove CRM-a, različitosti poimanja CRM-a praktičari / teoretičari, nastanak prakse CRM-a, proces upravljanja CRM-om, CRM i marketing
Unisys Corporation, 2002	Upravljanje odnosima s klijentima je metodički i sistematičan proces koji započinje s pojašnjavanjem osnovnih menadžerskih pitanja: gdje smo sada, što želimo postići i kako ćemo tamo stići
Park i Kim, 2003	Vjerni klijenti i profitabilnost za organizaciju, baza klijenata i uspješnost odnosa s klijentima, okvir za dinamičko upravljanje odnosima s klijentima uz potporu IT-a
Reinartz <i>et al.</i> , 2004	Proces CRM-a i njegove dimenzije, empirijsko istraživanje organizacijskih performansi uslijed implementiranja CRM-a, uspostava mjera za definiranje stupnja do kojeg se može implementirati CRM. U provođenju odrednica CRM-a moraju biti uključeni svi zaposlenici a fokus na klijente treba biti uvučen dublje u pojedine org. jedinice
Lam <i>et al.</i> , 2004	Zadovoljstvo, lojalnost i vrijednost klijenta u B2B kontekstu
Payne i Frow, 2005	Upravljanje odnosima s klijentima i komunikacija; kombiniranje kanala komunikacije daje najbolje rezultate
Ngai, 2005	Proučavajući akademsku literaturu sačinjen je sveobuhvatni prikaz dosadašnjih istraživanja o upravljanju odnosima s klijentima; istraživanja o CRM-u usmjerena su na temeljne spoznaje, marketing, prodaju, usluge i potporu te IT
Lindgren i Antioco, 2005	Implementacija upravljanja odnosima s klijentima u stvarnoj praksi, intervjuiranje djelatnika banke i konzultantske tvrtke, CRM kroz marketing
Walczak, 2005	Upravljanje znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima, dijeljenje znanja, poticanje zaposlenika na usvajanje nove kulture znanja
Smith, 2006	Kontinuirano praćenje zadovoljstva klijenata i mjerenje uspjeha benchmarking-om, primjena najbolje prakse (segmentiranje klijenata, proaktivnost, uključite sve djelatnike, analizirajte svoje klijente), strategija upravljanja odnosima s klijentima
Richardson i Howcroft, 2006	Nedosljednosti CRM-a prikazano kroz pozivni centar; usmjerenost na kvalitetnu interakciju
Ko <i>et al.</i> , 2008	Na primjeru modne industrije Koree identificirati primjenu CRM-a promatrajući pri tome utjecaj organizacijskih karakteristika te karakteristika proizvoda i demografskih karakteristika rukovodstva
King i Burgess, 2008	Kritični faktori uspjeha implementacije CRM-a, konceptualni model CRM-a inoviranja
Alferoff i Knights, 2008	CRM u pozivnom centru; značenje zaposlenika
Berger <i>et al.</i> , 2009	Razmatraju se dosadašnja istraživanja na području CRMa i metode za evaluaciju procesa promjene, prikaz CRM referentnog procesa na bazi najbolje prakse, validacija CRM procesa, procjena poslovnog procesa sa osnova procjene vrijednosti, utjecaj na vrijednost klijenta kao glavna mjera za vrijednost posla

Tabela 6.1.: Nastavak

Autor / godina	Rasprava
Kim i Kim, 2009	Okvir za mjerenje CRM performansi, klasifikacija faktora uspjeha na osnovi BSC (infrastruktura, proces, klijenti i karakteristike organizacije), intervjuiranje 13 menadžera različitih djelatnosti
Phan i Vogel, 2009	Zadovoljstvo klijenata uz mogućnost porasta prodaje kao glavna odrednica poslovnog uspjeha, poslovna inteligencija, rudarenje podataka, kao alat za istraživanje odnosa sa klijentima te potpora za donošenje odluka
Lewin, 2009	Zadovoljstvo klijenta u poslovnom odnosu (poslovni subjekt – dobavljač)
Ahn J. S. i Sohn, 2009	Post prodaja, zadovoljstvo i lojalnost klijenata
Stein i Smith, 2009	CRM i upravljanje znanjem u funkciji stvaranje vrijednosti za kompaniju
Bull, 2010	Upravljanje odnosima s klijentima na primjeru međunarodne osiguravajuće kompanije, uključivanje posrednika
Kim <i>et al.</i> , 2010	Komponente uspješnog CRM-a: ljudi, procesi i tehnologija, uključivanje zaposlenika u CRM
Lee, 2011	Utjecaj kvalitete usluge na zadovoljstvo
Sen i Sinha, 2011	Usklađivanje strategije CRM-a sa IT infrastrukturom
Reddick, 2011	Upravljanje odnosima s klijentima I organizacijske promjene (primjer lokalne uprave SAD-a)
Ritter i Waltwr, 2012	Utjecaj funkcija odnosa na “vrijednost” odnosa iz percepcije klijenata, značaj informacija i međusobne komunikacije sudionika na tržištu
Wang, 2012	Usmjerenost na odnose ili na zaradu (mogući konflikti unutar organizacije)

Posljednjih deset godina većina autora istražuje područje zadovoljstva klijenata, lojalnosti klijenata, uključivanja zaposlenika u upravljanje odnosa s klijentima, kanale komunikacije te utjecaj IT-a na CRM. Rasprave u početnom razdoblju prikaza usmjeravaju se na strateške odrednice poslovanja te prepoznavanje temeljnih menadžerskih elemenata: misija, vizija i ciljevi poslovanja. Rasprave se potom usmjeravaju na uključivanje svih zaposlenika u CRM, upravljanje znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima, kontinuirano praćenje zadovoljstva klijenata te tehnologije kao komponente uspješnog CRM-a.

Različiti autori različito interpretiraju CRM i različito ga definiraju i percipiraju:

- *Francis Buttle* [2004] kaže da je CRM poslovna *strategija* koja se implementira kroz poslovni *proces* i upravljanje *tehnološkim dostignućima* s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva usmjerenih na klijente.
- *Andrew Robson* [2005] kao glavni cilj CRM-a ističe stvaranje odnosa s klijentima koji trebaju omogućiti zadovoljstvo klijenata i maksimiziranje profita.
- *George Day* [2001] definira CRM kao *funkcijski povezan proces* za uspostavu kontinuiranog dijaloga s klijentima, kroz sve njihove kontakte i dodirne točke, s personaliziranim pristupom i učinkovitim *marketinškom* inicijativom. Prema Dayu CRM je *strategija* koja rezultira razvojem odnosa s klijentima potpomognuto *tehnologijom* uz napomenu kako nije nužno da se sa svakim klijentom uspostavi partnerski odnos.
- Skupina autora predvođena *Bohlingom* [2006] smatraju da je CRM od izuzetne važnosti za tvrtke u dijelu implementiranja novih *tehnoloških* dostignuća za bolju komunikaciju s klijentima.
- *Blery* kaže da CRM predstavlja sveobuhvatnu *strategiju* i *proces* stjecanja, zadržavanja i suradnje s različitim korisnicima kako bi se stvorila vrhunska vrijednost za poslovni subjekt i za klijente [2006].

Prema prikazanim definicijama, CRM se može definirati kroz odrednice: *strategija, funkcije, procesi, marketing i informatička tehnologija*. Sve one međusobno su povezane kroz menadžment koji upravo primjenom funkcija menadžmenta (planiranje, organiziranje, kontroliranje, vođenje) omogućuje međusobnu interakciju spomenutih odrednica kako bi se u konačnici postigao cilj: zadovoljan klijent uz što niže troškove. Prikaz najčešće referenciranih definicija prezentiran je Tabelom 6.2. u odnosu na ekonomsku odrednicu i vrijeme nastanka.

Tabela 6.2.: Odabrani autori i definicije CRM-a u odnosu na temeljnu odrednicu i vrijeme

Autor (Izvor) /godina	Strategija	IT (tehnologija)
Parvatiyar i Sheth , 2001	X	
Day, 2001	X	
Thompson, 2001	X	
Ingram et. el, 2002	X	X
Chen i Popovic, 2003	X	X
Buttle, 2004	X	
Peppers i Rogers, 2004	X	
Payne i Frow, 2005	X	X
Bohling <i>et. al.</i> , 2006		X
Blery, 2006	X	
Ellatif, 2008	X	
Patton S.,Wailgum T., 2010	X	

Koliko god se autora izdvoji, svi oni kreću se na razini istraživanja strateških pozicija i sve snažnijeg razvoja informatičke tehnologije koja je u funkciji stalnih promjena i poboljšanja poslovnih procesa te u konačnici pružanja usluga klijentima. Svi oni na neki način uključuju klijenta, zaposlenike svih razina, tehnološka dostignuća. U samim počecima smatralo se da je CRM strategija. U novijoj povijesti vidi se uključivanje IT-a odnosno stavovi da je CRM tehnologija a ne strategija. Pri tom se kod tehnologije misli na IT rješenja. Tehnologije, procesi i sustavi CRM-a pomažu menadžmentu da korištenjem tehnologije i ljudskih resursa spozna potrebe i ponašanje klijenata i njihovu vrijednost za poslovni subjekt [Müller i Srića, 2005]. Pri tome, ne treba zanemariti značaj IT u smislu prihvaćanja elektroničkog poslovanja [Srića i Müller, 2001].

Promjenama tržišne orijentacije, modificira se i definiranje CRM-a. Klijenti su sve zahtjevniji, sve više traže kvalitetan proizvod s post prodajnom uslugom a sve manje se orijentiraju na masovnu kupnju. Uslugu kada se jednom prezentira kupcima, nije nužno nakon kratkog vremena odbaciti kao istrošenu stvar, može ju se samo modificirati prema zahtjevima klijenata.

Novac i bankarske usluge su roba kao i svi ostali artikli bilo koje trgovine. Za početak razvoja trgovine karakteristično je ostvariti prodaju velikih količina. Nakon toga, tržište se transformira, ponuda je sve veća no kupci su ti koji diktiraju što i kada će se kupiti odnosno

prodati. Danas, prodavači se okreću klijentima i sve je više prisutna suradnja klijenata i prodavača na tržištu. Kada je banka ranijih godina proizvela neku uslugu, bilo je bitno prodati ju klijentima u što većoj količini, kako bi se stvorila što veća baza klijenata. Bilo je to tržište prodavalaca (eng. *seller's market*) kada je ponuda bila manja od potražnje i kada su prodavaoci utjecali na bitne elemente tržišnih transakcija (cijene, količine, rokovi i način isporuke) [Adrović *et al.*, 1991]. Ovim pristupom, banke su bilježile veliki broj klijenata koji su bili neaktivni i opterećivali su sustav održavanja usluga i same baze podataka. Nakon ovog razdoblja, dolazi se do vremena tržišta kupaca (engl. *buyer's market*) kada postoji zadovoljavajuća ponuda na tržištu i kupci su ti koji utječu na elemente tržišnih transakcija. Kada je većina poslovnih subjekata 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća izašla iz proizvođačke faze, tj. kada je potražnja postala manja od ponude, sve je značajnije postalo umijeće prodaje proizvoda. Uz prisutan razvoj komunikacijskih medija i oglašavanja te uz prisutnu konkurenciju, značajno postaje korištenje marketinških koncepata. Poslovni subjekti se orijentiraju s proizvodnog fokusa marketinga, na fokus ka klijentima, slijedeći na taj način tranziciju i zahtjeve tržišta. Uslijed sve veće konkurencije na tržištu i rastuće svijesti o značaju povezivanja karakteristika proizvoda (usluga) poslovnog subjekta s osobinama klijenata koji ih kupuju, poslovni subjekti postaju sve svjesniji vrijednosti podataka o klijentima za kreiranje uspješne strategije na tržištu. Tako je došlo i do pojave pojma „ciljani marketing“³⁸, koji označava praksu kreiranja i provođenja svih marketinških aktivnosti maksimalno prilagođenih određenim klijentima. Kroz stalne interakcije s klijentima poslovni subjekt obogaćuje svoje znanje o njima i u skladu s tim dodatno im prilagođava i rafinira svoju komunikaciju i ponudu prema njima. Ciljani marketing je s vremenom dalje razvijan u smjeru marketinga odnosa s klijentima (engl. *relationship marketing*) i tzv. jedan-na-jedan marketinga u kojem se svaki klijent zasebno promatra i aktivnost poslovnog subjekta je usmjerena adekvatnom zadovoljenju njegovih potreba. Umjesto da se pokušava prodati proizvod prema što je više moguće klijenata, sada je filozofija prodati klijentu što je više proizvoda moguće, kroz dugo razdoblje. U centru interesa više nije proizvod nego klijent i cilj je gradnja jedinstvenog odnosa s pojedinim klijentom. Obilježja marketinga odnosa s klijentima prema Dycheu [2002, str. 26] su: fokus na klijente, brojne kampanje, cilj na pojedinca, detaljno poznavanje profila i ponašanja klijenata. S pristupa koji je forsirao masovnu prodaju, sve se više prelazi na ciljanu prodaju prema svakom pojedinačnom klijentu [Peppers *et al.*, 1999] i u skladu s potrebama klijenta, u nekom momentu, osnovna usluga se

³⁸ Detaljnije: Kotler P., Keller K. L.: Marketing Management (dvanaesto izdanje), Prentice-Hall, 2006.

modificira. Prisutan je pristup poslovanju koji usmjerava poslovne aktivnosti na zadržavanje postojećih klijenata. Privlačenje novih klijenata pet puta je skuplje od zadržavanja postojećih klijenata.³⁹

Cilj poslovanja usmjerava se na odnose s klijentima. Gledano kroz banke, bilježe se kontakti i transakcije, provodi se analiza kontakata i transakcija, postavljaju se ciljevi za pojedinačne zaposlenike, ciljevi se uspoređuju s ostvarenjem. Može se reći da je prodajno osoblje (u nekim bankama nazivaju se osobni bankari, službenici, menadžeri i sl.) javnosti vidljiv CRM u bankarstvu. Naime, prodajno osoblje su zaposlenici koji obavljaju sve vrste bankarskih poslova u dijelu neposredne prodaje te praćenja klijenata, njihovih potreba i želja. Prodajno osoblje zaduženo je za prodaju. Oni su najčešće, prvi kontakt klijenta s bankom kada klijent želi nešto odraditi u banci. Oni su ti koji će kontakt, a potom i transakciju, zabilježiti u sustav, do određene razine obradit će zahtjev klijenta, pratiti uslugu koju je klijent ugovorio s bankom i intervenirati po potrebi. U pitanju je osobna prodaja⁴⁰ (engl. *personal selling*) kod koje je karakterističan pristup prodaje licem-u-lice. Kod ovog oblika prodaje u bankama, vrlo je važno da prodajno osoblje raspolaže informacijama o usluzi i da ima prezentacijske i prodajne vještine kako bi uvjerio klijenta u ispravnost njegova izbora. Ovim pristupom, prodaja je usredotočena na dugoročnost odnosa. Prodajno osoblje nije samo isporučitelj usluge, netko tko nagovara na kupnju i rješava eventualni problem koji nastane. Prodajno osoblje postaje stvaratelj vrijednosti kroz aktivnosti stvaranja novih mogućnosti povezivanjem potreba klijenata sa sposobnostima prodavanja prodajnog osoblja.

Polazna osnova svakog upravljačkog procesa je stvaranje vizije poslovanja i poslovnog subjekta pa tako i banke, u budućnosti. Vizija govori o tome gdje se poslovni subjekt vidi u budućnosti, gdje želi biti. Slijede ciljevi te smjernice i strategije poslovanja koje će uključivati i uvođenje sustava CRM-a. Da bi se postigao uspjeh u implementaciji CRM-a treba u postupak biti uključen i najviši menadžment budući je to razina koja definira strateške smjernice poslovanja. Strateške odrednice bit će usmjerene na stvaranje profitabilnog okruženja i ekonomiziranje vrijednostima kako bi se ostvarila što veća profitabilnost i produktivnost. Strateške odrednice uzimaju u obzir financijske pozicije, ljudske potencijale, i nadasve izvore za ostvarenje rezultata, a to su klijenti. Pri tome, navedene odrednice treba

³⁹ Detaljnije: Meler M., Dukić B.: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2007.

⁴⁰ Detaljnije: Weitz B. A., Castleberry S. B., Tanner J. F., Selling: Building Partnerships, Irwin, 1995.

staviti u odnos sa zadovoljstvom klijenta kako bi se moglo intervenirati i poduzimati korektivne radnje. Odnosi zadovoljstva klijenta, produktivnosti i profitabilnosti prepoznati su kao bitni za poslovanje [Anderson *et al.*, 1997]. Suvremena znanost i praksa upućuju na zaključak da je sve veći naglasak na zadovoljstvu klijenata i mjerenju zadovoljstva istih [Smith, 2006; Phan i Vogel, 2009]. Profitabilnost i tržišni udio utječu na ostvarenje rezultata, dakle utječu na ekonomske parametre, dok zadovoljstvo klijenata i zadržavanje klijenata čine marketinške komponente. Banke teže ostvarenju što boljih rezultata. Smanjenjem troškova i upravljanjem odnosima s klijentima teži se doći do maksimiziranja povrata. U procesu upravljanja odnosima s klijentima poduzima se niz aktivnosti koje sadrže evaluaciju klijenata i interakciju s klijentima.

Upoznavanje klijenata, što je jedna od temeljnih odrednica CRM-a, omogućuje predviđanje budućih reakcija klijenata te stvaranje preduvjeta za pravodobnu reakciju na zadovoljstvo klijenata uz povećanje prodaje ulaskom na nova i zadržavanjem postojećeg tržišta. Uz navedeno, u okvirima upravljanja odnosima s klijentima provodi se i analiza konkurencije koja također djeluje na pravodobne reakcije. Upravljanje odnosima s klijentima omogućava racionalizaciju poslovanja skraćanjem vremena pojedinačne obrade klijenta te vremena koje je potrebno za poduzimanje prodajnih aktivnosti. Omogućuje razumijevanje klijenta u cijelom vremenu njegove suradnje s bankom te sveobuhvatnost podataka o klijentima. CRM omogućuje međusobno povezivanje organizacijskih jedinica unutar banke s ciljem pružanja što kvalitetnije usluge klijentu na zadovoljstvo klijenta i banke. Današnja tehnologija osnova je za realizaciju poslovnih ciljeva od kojih je većina njih vezana na uspješnost održavanja odnosa s klijentima.

Može se zaključiti da CRM ima više razina u kontekstu menadžerskih sastavnica (Tabela 6.3.). Na gornjoj (strategijskoj) je CRM usmjeren profitabilnosti, tržišnom udjelu, troškovima poslovanja, ispod toga, na taktičkoj razini, na skraćivanje vremena obrade zahtjeva klijenata, skraćivanje vremena prodaje, te konačno razina razumijevanja klijenata i povezivanje organizacijskih jedinica (operativna razina). Na svakoj od razina prati se klijent, poslovni procesi i poslovni rezultat.

Tabela 6.3.: Razine CRM-a prema menadžerskim sastavnicama

Razine CRM-a	Sudionici po razinama u banci	Temeljni zadaci po razinama u banci	Stupanj kontakta s klijentom
Strateška razina	Uprava banaka, Najviša razina rukovoditelja organizacijskih jedinica	Povećati profitabilnost; povećati tržišni udjel; smanjiti troškove poslovanja – alokacija resursa kako bi se postigli što bolji rezultati poslovanja	Nizak - nema kontakta s klijentima osim u slučaju rješavanja specifičnih situacija reklamacija ili na zahtjev klijenta. Kontakt s podređenim menadžmentom
Taktička razina	Niža razina rukovoditelja organizacijskih jedinica	Skraćivanje vremena obrade zahtjeva klijenata; skraćivanje vremena prodaje; primanje informacija i daljnja distribucija informacija na niže i više razine; unaprjeđenje poslovnih procesa	Srednji - kontakt s klijentima povremen. Rješavanje pitanja realizacije pojedinačnih pitanja klijenata kada prodajno osoblje nema informacije potrebne za krajnje rješenje ili nije dovoljno stručno.
Operativna razina	Prodajne jedinice, Pozivni centri (organizacijske jedinice koje kontinuirano kontaktiraju s klijentima)	Ostvarenje prodaje; povezivanje organizacijskih jedinica; komunikacija s korisnikom usluga, omogućiti klijentima što jednostavnije korištenje usluga, primiti reklamacije	Visok – stalni kontakt s klijentima

Uz konzervativni pristup očuvanju vrijednosti i izbjegavanju rizika, poslovni subjekti usmjeravaju se na uspješnost prodaje uz aktivnosti klijenata u budućem razdoblju kako bi stvorili osnovu za kontinuirane priljeve sredstava u cilju očuvanja temeljnih ekonomskih vrijednosti. Da bi se to postiglo, potrebno je konstantno održavati vezu sa svojim klijentima i biti im blizu kako bi se moglo prepoznati njihove potrebe i potencijalne zahtjeve i reagirati na iste u realnom vremenu.

Rezimirajući iznijeto, može se konstatirati da je CRM postao prioritet današnjeg gospodarskog okruženja čemu doprinosi [Bhattacharjee, 2001]:

- zadovoljan klijent je puno jeftiniji za daljnju suradnju i ujedno je dobra reklama,
- znanja dobivena kroz orijentaciju klijentima mogu generirati puno efikasniju diferencijaciju klijenata i strategija,
- financijske institucije rade u uvjetima vrlo žestoke konkurencije ne samo iz redova tvrtki vlastite grane djelatnosti već i van toga,
- pravilno i primjereno korištenje IT-a omogućava zadržavanje klijenata upravo kroz znanja i saznanja prikupljena u orijentaciji klijentima što doprinosi uspostavi kvalitetnijih odnosa s klijentima.

Sve to ne bi rezultiralo uspjehom da nema ljudi, procesa i tehnologije [Chen i Popovich, 2003] koji međusobnim djelovanjem stvaraju preduvjete za razumijevanje klijenata, njihovih zahtjeva i očekivanja.

CRM moguće je promatrati u odnosu na osnovne karakteristike istog [Buttle, 2009, str. 3-12] uz razlikovanje strateškog, analitičkog, operativnog i kolaborativnog CRM. **Analitički** CRM obuhvaća prikupljanje, skladištenje, ekstrakciju, procesiranje, interpretaciju i izvještavanje o podacima o klijentima. Podaci o klijentima potrebni su u svim fazama odvijanja poslovnog procesa te u svim aktivnostima u odnosu s klijentima. Analitički CRM omogućuje bankama unakrsnu prodaju kao i provođenje programa zadržavanja i akvizicije klijenata. Prethodnica analitičkog CRM-a je **operativni** CRM koji sadrži sve podatke o klijentima i povezan je s drugim informacijskim sustavima tvrtke. Prema Buttleu operativni CRM-a podrazumijeva automatizaciju marketinga (segmentacija tržišta, upravljanje kampanjama), prodaje (upravljanje kontaktima, upravljanje portfeljom klijenata, upravljanje ponudama, kupovne performance klijenata) i usluga (automatizacija podrške klijentima). Kao suučesnik u dijelu prikupljanja podataka zajedno s operativnim CRM-om pojavljuje se **kolaborativni** CRM koji upotrebom CRM tehnologije omogućuje komunikaciju i suradnju s klijentima, poslovnim partnerima. Arhitektura CRM-a podrazumijeva mogućnost primjene svakog tipa CRM-a kao potpora odvijanju poslovnih aktivnosti uz pomoć klijenata i tehnologije.

Međudjelovanjem sastavnica upravljanja odnosa s klijentima omogućuje se sveobuhvatno sagledavanje poslovanja poslovnog subjekta. Na osnovu prikupljenih podataka, provođenjem analize podataka, menadžment i zainteresirane strane (engl. *stakeholders*) bankarskog

okruženja mogu donijeti kvalitetne odluke i predvidjeti buduće gospodarsko kretanje, pa slijedom istoga i donijeti smjernice za buduće uspješno poslovanje. Gledano s aspekta banke, svaka od sastavnica podrazumijeva međudjelovanje klijenata i banke uz pomoć IT-a. Kombiniranjem elemenata svake od sastavnica i primjenom iste na bazu klijenata, banke mogu utvrditi koji su to strateški bitni klijenti za buduće poslovanje. Značajan je tu doprinos analitičkog CRM, koji nastoji segmentirati klijente u grupe kako bi mogli formirati smjernice za djelovanje prema svakoj od grupa zasebno. Na osnovi iznijetog, a u domeni bankarskog poslovanja, može se definirati CRM kao:

strateški pristup temeljen na integraciji ljudi, procesa i tehnologije s ciljem uspostave profitabilnih odnosa s pojedinačnim klijentima te ostvarivanja općeg društvenog doprinosa razvoju gospodarstva.

6.2. Strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima

Strategija poslovnog subjekta prezentira smjernice za stvaranje uspješnosti za poslovni subjekt i za klijente. Strategija poslovnog subjekta, koja klijente stavlja u centar poslovanja, preduvjet je konstrukcije procesa potpomognutih tehnologijom uz prisutnu multifunkcijsku integraciju (objedinjuje zaposlene, procese i tehnologiju). Pri formiranju strateškog opredjeljenja u poslovanju nije zanemariva različitost klijenata, od kojih neki dolaze s konstruktivnim idejama za nove usluge ili izmjene postojećih, neki su tu jer vjeruju pružatelju usluge i samo im je to važno, drugi su tu jer pružatelj usluge ima rasprostranjenu mrežu prodajnih jedinica što znači bolju dostupnost, neki preferiraju direktne kanale poslovanja (bankomat, Internet bankarstvo). Neki klijenti su masovni klijenti i poslovanjem s njima neće biti stvoren ogroman profit, no to su vjerni klijenti koji su dugoročnim poslovanjem i pozitivnim stavom doprinijeli opstanku poslovnog subjekta. To su najčešće klijenti koji ne inzistiraju na trenutačno povoljnim uvjetima za korištenje neke usluge već grade partnerski odnos povjerenja i dobiti za sve zainteresirane strane. Već samim određenjem skupine klijenata otvara se mogućnost različitog tretiranja različite skupine klijenata.

6.2.1. Buttleov strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima

Kako bi odabrali najpovoljniji oblik pristupa, bitno je primijeniti odgovarajuću strategiju. Strategije su se mijenjale i dopunjavale prema potrebama i u skladu s razvojem gospodarstva, tehnološkim napretkom, promjenama društvenih odnosa. Daljnjim istraživanjima i promjenama u tržišnim odnosima Buttle [2009, str. 158-159] prepoznaje sedam ključnih strategija upravljanja klijentima koje su prikazane Tabelom 6.4. U odnosu na prvotno postavljeni okvir, novi okvir proširen je strategijom ponovnog privlačenja klijenata i uspostavom odnosa s klijentima.

Tabela 6.4: Strategije upravljanja klijentima [prema Buttle, 2009, str 158 i 159]

Strategija	Opis
Zaštita odnosa	Kada postoje strateški značajni i atraktivni klijenti. Primjenom ove strategije nastoji se zadržati klijente.
Reinženjering odnosa	Kada klijenti postaju neprofitabilni primjenjuje se strategija reinženjeringa odnosa. Ova strategija može dovesti do povećane automatizacije što će isključiti ljudski faktor iz same operative, te omogućiti pružanje usluga klijentima kroz jeftinije kanale.
Unapređenje odnosa	Cilj je stvoriti profitabilne klijente. Strategija podrazumijeva određenje na unakrsnu prodaju i tehnike uvećane prodaje.
Sazrijevanje odnosa	Pretpostavka ove strategije je postojanje stabilnih odnosa s klijentima i ostvarenje dosadašnjeg zadovoljavajućeg rezultata. Težnja je usmjerena ka optimizaciji novčanog toka od klijenata s namjerom korištenja viškova za optimizaciju odnosa s ostalim klijentima.
Kraj odnosa	Klijenti nisu više interesantni za prodaju, nisu zainteresirani za kupnju. Utvrđivanjem ovakve situacije, preporuka je pustite klijente da odu ⁴¹ .
Ponovno stjecanje klijenata	Iako ste procijenili da je bolje klijenta pustiti da ode, ponekada će se dogoditi situacija kada će isti taj klijent iz različitih razloga biti bitan za daljnju suradnju. Pitanje je kako vratiti klijenta natrag. Osnova ove strategije je razumjeti zašto je klijent otišao.
Započinjanje odnosa	Identificirajući potencijalne klijente potrebno je pristupiti akviziciji ciljane skupine ⁴² .

⁴¹ Detaljnije: Buttle F.: Customer Relationship Management Concepts and Technologies, Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. str. 255-290

⁴² Više o akviziciji u slijedećem odjeljku

Buttle strategiju definira u odnosu na stupanj aktivnosti klijenta te pozicioniranja klijenta u smislu stvaranja dodanih vrijednosti kroz elemente tržišnog rasta i tržišnog udjela. Faze zaštite odnosa i započinjanje odnosa pozicije su u kojima je temeljna ideja identificiranja značajnih i atraktivnih klijenata te zadržavanje (engl. *retention*) istih odnosno privlačenje (engl. *acquisition*) ciljane skupine. Ostale faze najvećim dijelom se baziraju na preoblikovanju usluga i aktivnosti sukladno potrebama klijenata. Buttleovo poimanje strategije odnosa s klijentima podrazumijeva mogućnost promjena strategije u životnom vijeku poslovnog odnosa, jer nakon što prepoznaju atraktivne klijente koji se privlače i nakon što se aktivira poslovni odnos, potreban je kontinuirani nadzor nad odvijanjem poslovnih aktivnosti i ostvarenjem rezultata jer u određenom momentu, klijenti postaju neprofitabilni i potrebno je odnos unaprjeđivati. Odnosi se stabiliziraju, klijenti postaju profitabilni i ostvareni viškovi daju mogućnost optimizacije odnosa i s drugim klijentima na opće dobro. Ukoliko klijenti postaju nezainteresirani za kupnju i daljnju poslovnu suradnju, primjenjuje se strategija kraja odnosa kojom puštamo klijenta da ode. Nakon toga, moguće je ponovno krenuti u stjecanje klijenata no pri tome je bitno znati i razumjeti zašto je klijent u ranijoj fazi otišao (bio nezainteresiran za daljnju suradnju).

6.2.2. Chen i Popovichev strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima

Upravljanje odnosima s klijentima, na bazi strateškog pristupa podrazumijeva odvijanje aktivnosti kroz nekoliko faza [Chen i Popovich, 2003]:

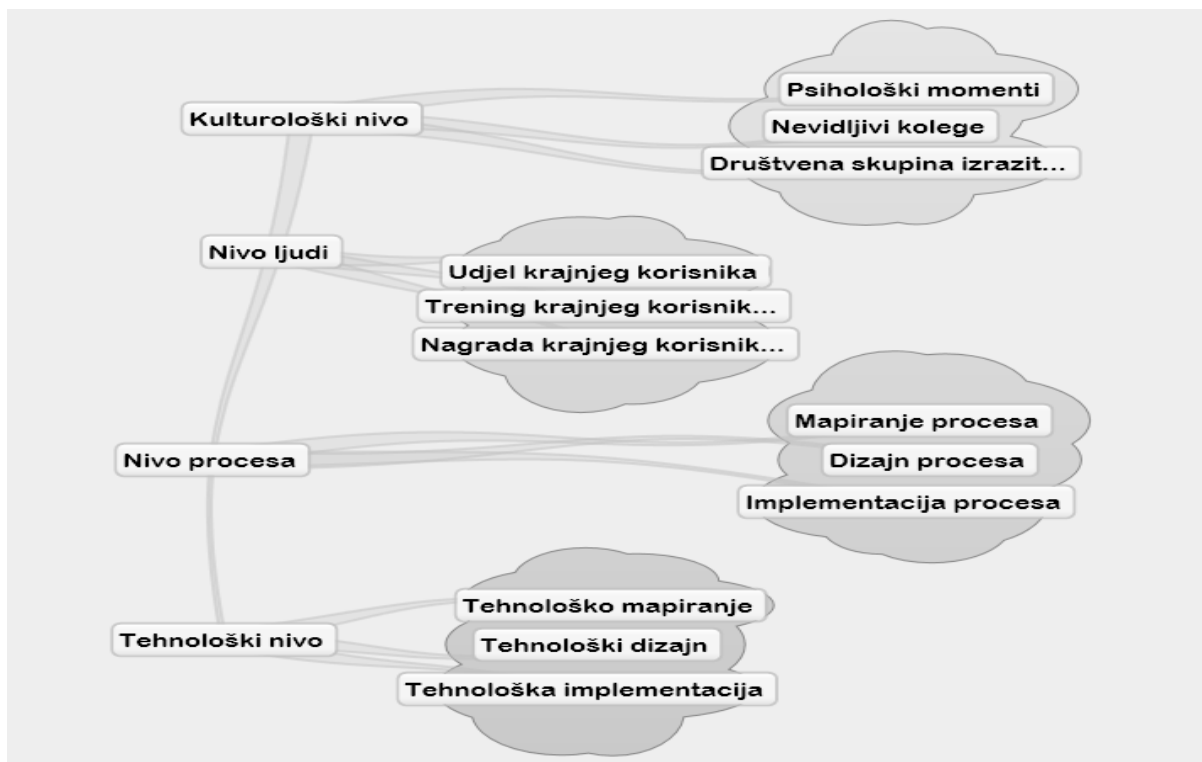
- *proces razvoja strategije* – poslovna strategija (poslovna vizija i konkurencija) i strategija orijentirana klijentima (segmentacija klijenata, izbor i karakteristike klijenata),
- *proces kreiranja vrijednosti* – primjena vrijednosti klijenata (prijedlozi i procjena vrijednosti) i primjena vrijednosti organizacije (akvizicija i zadržavanje klijenata) tj. analiza životnog vijeka segmentiranih klijenata,
- *proces multikanalne integracije* – prodaja, telefonija, direktni marketing, elektroničko poslovanje,
- *proces procjene* – zainteresirane strane (vrijednost za zaposlene, vrijednost za klijente, smanjenje troškova) i praćenje dostignuća (standardi, mjere kvalitete i kvantitete, rezultati i ključni indikatori izvedbe).

Upravljanje odnosima s klijentima je integrirani pristup upravljanju odnosima s naglaskom na zadržavanje klijenata i razvoj odnosa. Uspješnost CRM implementacije zahtijeva integrirani i uravnoteženi pristup tehnologije, procesa i ljudi.

6.2.3. Finnegan i Curriev strateški pristupi upravljanju odnosima s klijentima

Finnegan i Currie [2010] ističu višerazinski pristup koji podrazumijeva komponentu kulture, samih sudionika aktivnosti, tehnologije i procesa. Slika 6.1. prikazuje povezanost različitih nivoa sastavnica strategije CRM-a i upućuje na povezanost ljudi i tehnologije. Finnegan i Curri pojam dostupnosti obrazlažu na podlozi ranijih Gibsonovih [1977] istraživanja koji je koncept dostupnosti izvorno prikazao, referirajući pri tome na mogućnosti objekata i strukture s aspekta ljudi. Gibsonova teorija naglašava ljudsku percepciju mogućnosti provođenja neke akcije. Dakle, dostupnost dolazi u odnosu na ljudski faktor. Naglašava se Gibsonovo viđenje „... način života je set dostupnosti koje treba iskoristiti“.⁴³

⁴³ Prevedeno prema: Finnegan D.J., Currie W. L.,: A multi-layered approach to CRM implementation: An integration Perspective, European Management Journal 28, 2010, str. 156



Slika 6.1. Višerazinski pristup implementaciji strategije CRM-a, slika napravljena prema Finnegan i Currie [2010, str. 156]

Koliko god tehnološki napredak bio znakovit, bez ljudi i njihovog iskustva, poslovnog i psihološkog, nije moguće uspostaviti prodaju koja će biti realizirana na zadovoljstvo klijenata.

Već ranije je naglašeno mišljenje da su banke trgovine kao i pekare ili trgovine automobila. Prodajom, prenosi se vlasništvo od proizvođača do potrošača, pri čemu se stječu novi klijenti ili se oplemenjuje suradnja s postojećima, ispunjavaju se zahtjevi postojećih potrošača. Kao jednu od funkcija prodaje uz ranije spomenute, Adrović *et al.* [1991] navode i podršku prodajnom osoblju u obliku pružanja informacija i potpore za što uspješniju prodaju. Da bi se uspostavila prodaja, mora postojati komunikacija, razmjena informacija među sudjelujućim stranama. Komunikacijom se dolazi do uspostave odnosa s klijentima, koji su na tragu strateških postavki poslovanja te same strategije poslovnog subjekta.

6.2.4. Strateški pristupi temeljeni na usmjerenosti na klijente (klijentocentričnost)

Klijent će uspostaviti odnos s bankom ukoliko se višekratno vraća u banku. Klijent se vraća u banku, jer mu odgovara cijena usluge, jer mu je ambijent prihvatljiv, jer preferira komunikaciju s bankarskim osobljem više nego rad preko internet i sl. Ne znači pri tome da klijenti koji obavljaju bankarske transakcije preko interneta ne uspostavljaju odnose s bankom, naprotiv oni su višestruko interesantni za banku. Banke imaju u suradnji s ovakvim klijentima manje troškove osoblja, manje troškove marketinga, klijentima ukazuju na maksimalno povjerenje dozvoljavajući im da sami odrađuju vrlo ozbiljne transakcije kupoprodaje novčanih vrijednosti, omogućuju klijentima da kontroliraju vlastito financijsko poslovanje u realnom vremenu. Ono što se može uočiti je ponovljivost pristupa odnosno dolaska (vraćanja) u banku bilo kojim kanalom. Upravo ta ponovljivost određuje uspostavljanje odnosa. Povećanjem tržišnog udjela banaka i masovnim pristupom tržištu, došlo je do preorijentacije u pristupu klijentima kada se uspostavljanje odnosa bazira na svakom pojedinom klijentu ili ponekad na skupinu klijenata jednakih demografskih ili nekih drugih odabranih karakteristika.

Prikupljanjem informacija od klijenata i o klijentima stvara se osnova za razlikovanje klijenata. Informacije će se moći prikupiti ukoliko klijenti imaju povjerenja u instituciju i zaposlenike. No, ne treba zanemariti niti zakonsku regulativu koja zaštitom klijenata ograničava djelovanje institucija. Da bi neke od podataka mogli koristiti, klijenti trebaju dati pisnu suglasnost⁴⁴. Prema nekim autorima [Peppers i Rogers, 2004], informacije o klijentima su imovina tvrtke jer se korištenjem informacija stvara dodana vrijednost za istu. Korištenjem informacija može se utjecati na poboljšanje rezultata poslovanja.

Promjenom stavova i percepcije banaka te globalizacijom tržišta, stekli su se preduvjeti za okretanje klijentima i otvaranje prema njima. Prema klijentu se odnosi s dužnim poštovanjem i ne tretira ga se kao “broj” već kao živo biće sa svim senzibilitetima koje čovjek posjeduje. Glavni ciljevi poslovanja su: pronalazak, privlačenje, stjecanje novih klijenata, te zadržavanje postojećih i povratak nekadašnjih klijenata. U skladu s tim ciljevima Rygielski [2002., str. 493] je definirao životni ciklus potrošača (engl. *customer lifecycle*) koji se sastoji iz četiri

⁴⁴ Zakonom o zaštiti osobnih podataka [NN 103/2003] utvrđeni su slučajevi koji dozvoljavaju prikupljanje, obradu i daljnju upotrebu osobnih podataka. Istim Zakonom definirano je davanje suglasnosti fizičke osobe za korištenje osobnih podataka sa naznakom svrhe korištenja. Agencija za zaštitu osobnih podataka nadzire provođenje Zakonskih te procesuiranju korištenja podataka suprotno odredbama Zakona.

osnovne faze: potencijalni potrošači (engl. *prospects*), zainteresirani potrošači (engl. *responders*), aktivni potrošači (engl. *active customers*) te bivši potrošači (engl. *former customers*). Iz ovako definiranog okvira proizlaze smjernice za razvoj ciljane poslovne strategije prema svakoj skupini, odnosno kako prepoznati (engl. *customer identification*), privući (engl. *customer attraction*) i zadržati potrošača (engl. *customer retention*) te povećati njegovu ulogu u sustavu (engl. *customer development*) [Ngay *et al.*, 2009].

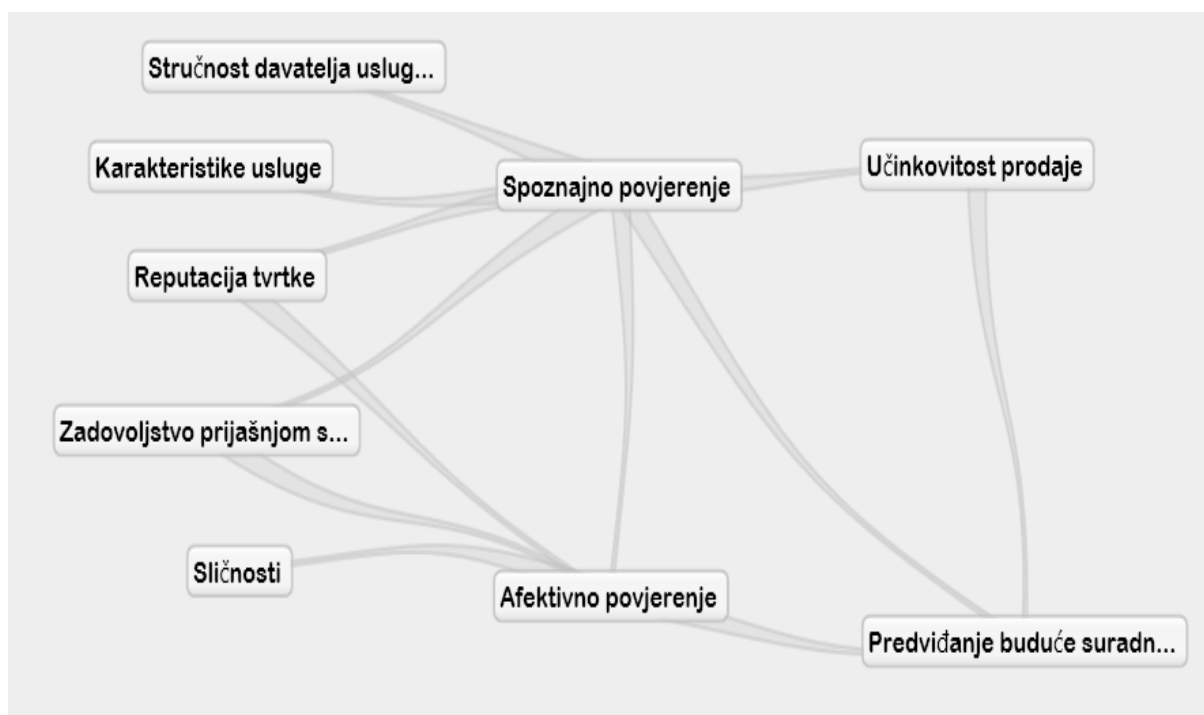
6.2.4.1. Povjerenje kao strateška odrednica uspostave odnosa s klijentima

Klijenti će biti skloniji bankama ukoliko je razvijen odnos povjerenja pod kojim se podrazumijevaju očekivanja među sudjelujućim partnerima i to da će se obje strane ponašati na međusobno prihvatljiv način i da neće iskoristiti ranjivost druge strane [Kramer, 2006, str. 268]. Povjerenje je okosnica svih odnosa [Morgan i Hunt, 1994].

Utjecaj na shvaćanje povjerenja mogu imati kompetencije pregovarača (bankarskih službenika), iskrenost, poštenje, dobronamjernost, pri čemu se pod kompetencijama podrazumijeva znanje bankarskog službenika te pravilna prezentacija usluga i korektno definiranje uspostavljenih poslovnih odnosa. Nije manje važno, iskreno prezentirati klijentu vremensku komponentu rješavanja postavljenog zahtjeva, ne mijenjati prvotno prezentirane uvjete suradnje i realizacije, te poštivati privatnost klijenta.

Peppers i Rogers [2004] ističu nekoliko osnovnih karakteristika kvalitetnih odnosa: uzajamnost, interakcija, ostvarenje koristi za obje sudjelujuće strane, promjene u ponašanju obje strane, jedinstvenost odnosa (svaki odnos je “unikat”) i povjerenje kao jednu od temeljnih odrednica odnosa s klijentima.

Model povjerenja klijenata [Johnson i Grayson, 2005, str. 502], kako je prikazan na Slici 6.2., raspoznaje spoznajno (kognitivno) povjerenje koje se temelji na znanju i afektivno povjerenje koje u fokus zbivanja stavlja sigurnost i uočenu snagu tvrtke.



Slika 6.2. Povjerenje klijenata, slika napravljena prema Johnson i Grayson [2005, str. 502]

Proučavajući postavljeni model (Slika 6.2.) vidljiva je povezanost stručnosti davatelja usluge sa spoznajnim povjerenjem. Povezanost sa spoznajnim povjerenjem uočava se i na pozicijama zadovoljstvo prijašnjim iskustvom, reputacijom tvrtke te karakteristikama proizvoda. Reputacija tvrtke, zadovoljstvo prijašnjom suradnjom i sličnosti povezani su s afektivnim povjerenjem. Spoznajno povjerenje povezano je s učinkovitosti prodaje i predviđanjem buduće suradnje a ima utjecaja i na afektivno povjerenje. Afektivno povjerenje povezano je s predviđanjem buduće suradnje.

Raimondo⁴⁵ iskazuje potrebu mjerenja povjerenja iz čega je rezultirala i preporuka modela koje polazi od komponenti marketinga i to: kanali distribucije, upravljanje prodajom i odnosi s krajnjim potrošačem. Prema Greenu povjerenje [Peppers i Rogers, 2004] uključuje vjerodostojnost (engl. *credibility*), privatnost (engl. *intimacy*), pouzdanost (engl. *reliability*) i samousmjerenost (engl. *self-orientation*)⁴⁶. Vjerodostojnost je jedna od često korištenih komponenta povjerenja. Green smatra da su vjerodostojnost i pouzdanost “racionalni

⁴⁵ Raimondo M. A.: The measurement of trust in marketing studies: a review of models and methodologies, 16th IMP-conference, Bath, UK, 2000, <http://impgroup.org/uploads/papers/108.pdf>, pristupljeno 02.01.2010.

⁴⁶ Self-orientation bazira se na stavu „ja mogu vjerovati da su oni fokusirani na mene“

dijelovi” povjerenja. Privatnost je emocionalna komponenta i ima veze s osjećajem sigurnosti koji se dobije u dijeljenju informacija s nekim. Prema istom autoru, samousmjerenost je od bitnog značaja. Prodavatelj ne smije odavati dojam osobe koja je samousmjerenjena jer će klijent dobiti dojam da je prodavač okrenut sebi i nije zainteresiran za njega. Samousmjerenost govori o motivima. Prema Greenovom mišljenju, loši motivi negativno se odražavaju na sve ostale aspekte povjerenja. U slučaju banaka, ukoliko klijenti osjete da je prodajno osoblje orijentirano isključivo na ostvarenje prodaje bez obzira na potrebe i želje klijenta, klijenti dovode u pitanje motive prodajnog osoblja i same prodaje. Promatrano s aspekta poslovanja organizacije s krajnjim korisnicima (engl. *Business-to-Consumer-B2C*), koji je primjeren za bankarsku industriju, odnosi se mogu valorizirati kroz stjecanje i konzumiranje bankarskih usluga.

6.2.4.2. Povjerenje s aspekta korištenja suvremene IT

Povjerenje s aspekta korištenja suvremene IT moguće je analizirati kroz korištenje direktnih kanala komunikacije (internet i mobilna komunikacija). Rastom i razvojem B2C e-commerce, banke su se morale priključiti trendu jer su klijenti to tražili i očekivali. Iako, kod banaka, postoji određeni rizik koji proizlazi iz povjerenja.

Banke koriste tehnologiju za prodaju i pružanje post prodajnih usluga klijentima. Učešće korištenja IT u odnosu na fizički pristup bankama, iako dobrim djelom ovisi o starosnoj strukturi klijenata pojedine banke, bilježi kontinuirani rast. Većina banka u Hrvatskoj nudi u svojoj paleti proizvoda i usluga internetsko poslovanje i to ne samo za nekoliko osnovnih bankovnih transakcija, već i za sve veći i veći broj sofisticiranijih aktivnosti i poslova (oročenja, kupnja udjela u fondovima, plaćanja u inozemstvo, zaključivanje kreditnih aranžmana).

Broj korisnika Internet bankarstva naglo se povećava (opisano detaljnije u uvodnom dijelu ovog poglavlja). Ovako naglo povećanje korisnika, u konačnici se dovodi u vezu s profitabilnosti banaka i tržišnim udjelom. Kao što je već rečeno, klijenti koriste sofisticirane proizvode i usluge s pozicija tehnologije. Investiranje u nove tehnologije je značajna

investicija u smislu troška. Ukoliko nakon realizacije investicije nema korištenja usluga koje su rezultirale uvođenjem novih tehnologija, banka ostvaruje male ili nikakve povrate.

Povjerenje klijenata prema elektronskom bankarstvu proizlazi iz nekoliko dimenzija [Yousafzai *et al.*, 2003, str. 856]: opsežnost korištenja tehnologije za provođenje transakcija, online okruženje i karakteristike udaljenosti i interpersonalnosti te neizvjesnost upotrebe IT-a za obavljanje transakcija. Pri tome je od velike važnosti povjerenje klijenata prema Internetskom okruženju a isto je rezultat dobrim dijelom znanja i saznanja korisnika. Prema istom izvoru, namjera korištenja e-bankarstva ovisit će o poimanju rizika i povjerenja, pri čemu utjecaj na povjerenje imaju percepcije kompetencije, sigurnosti, privatnosti, integriteta i dobronamjernosti. Formiranje konceptualnog modela povjerenja u e-bankarstvu polazi od percepcije privatnosti i sigurnosti [Yousafzai *et al.*, 2003, str. 853]. Isti autori povjerenje definiraju kao stupanj rizika koji je uključen u e-bankarske transakcije i rezultat povjerenja koji treba smanjiti percepciju rizika, a vodeći u konačnici, prema prihvaćanju e-bankarstva. Istraživanjem na bazi 845 slučajeva na Web-u [Suh i Han, 2002] pokazalo se da, iako su dostupnost i brzina bitni u donošenju odluke o obavljanju financijskih transakcija preko Interneta, povjerenje ima također vrlo visoki utjecaj. Model prihvaćanja tehnologije (engl. *Technology Acceptance Model*- TAM), često se primjenjuje kao alat koji omogućuje dolazak do rezultata zašto korisnici nisu ili jesu skloni prihvaćanju suvremenih tehnologija [Suh i Han, 2002, str. 247]. Tako se dolazi do povjerenja koje između ostalog, sadrži i elemente međuzavisnosti, jer da bi u nekoga ili nešto imali povjerenja, treba se biti spreman prihvatiti i međusobnu ovisnost. TAM model prema Davisu [1989, str. 319-321], pokušava predvidjeti i objasniti upotrebu sustava uz pretpostavku da su percepcija korisnosti i percepcija lakoće korištenja najmjerodavnije za ponašanja vezana uz prihvaćanje računala. Izvorno, model određuje sastavnice uočene korisnosti kao „stupanj do kojega korisnik očekuje da će služeći se nekim sustavom poboljšati svoj rad“, a percepcije lakoće korištenja kao „stupanj do kojega korisnik očekuje da korištenje određenog sustava ne zahtijeva napor“ [Davis, 1989, str. 320]. Davis *et.al.* [1989, str. 985] smatraju da je „cilj TAM-a dati objašnjenje odrednica korištenja računala koje je općenito, tj. sposobno objasniti korisničko ponašanje u odnosu na široki raspon računalnih tehnologija za krajnje korisnike i korisničke populacije“. Ono što proizlazi iz istraživanja, je potreba vrednovanja TAM posebno za svaku korisničku populaciju (zbog njihove različitosti). Gu i suradnici [2009] uspostavili su model koji sugerira da će na pristup klijenata novim tehnologijama utjecati brojni faktori kao što su: uočene prednosti (stupanj do kojega pojedinac vjeruje da će upotreba sistema dovesti do poboljšanja posla) i uočena

jednostavnost upotrebe. Gledano s aspekta korištenja Interneta u bankarstvu, klijenti bi morali imati povjerenja u bankarski sustav i biti spremni prihvatiti sve promjene koje banke provode iako sami ne mogu iste kontrolirati. Autori [Suh i Han, 2002, str. 260] su izvornom TAM modelu dodali komponentu povjerenje, te su istraživanjem dobili rezultat koji upućuje na činjenicu da je povjerenje vrlo bitan čimbenik odluke klijenta o korištenju Internet bankarstva.

Otvaranjem prema klijentima banke prikupljaju informacije i pružaju mogućnost klijentima da sami kažu kakvu uslugu žele, kada, na koji rok korištenja, kojim kanalom žele uspostaviti komunikaciju. Prikupljanjem informacija ovakve vrste banke mogu brzo reagirati i provodeći analize prikupljenih podataka doći do pravodobne informacije o potrebi uvođenja novih usluga ili redizajnu postojećih. U konačnici, tako će održati portfelj klijenata i privući nove.

6.2.4.3. Zadržavanje klijenata kao strateški pristup razvoju odnosa s klijentima

U procesu suradnje s klijentima prolazi se kroz nekoliko faza razvoja odnosa. Početak je privlačenje klijenata, zatim zadržavanje klijenata te razvoj i unaprjeđenje odnosa [Buttle, 2009, str. 257]. U nekom momentu životnog vijeka odnosa s klijentima, klijenti odlaze i ponovo započinje ciklus s privlačenjem. Može se reći da proces privlačenja klijenata započinje prije nego što klijenti odu. Prema Dawkinsu i Reichheldu [1990, str 42-47] zadržavanje klijenata podrazumijeva broj klijenata s kojima poslovni subjekti rade na kraju izvještajnog razdoblja izraženo u postotku od onih koji su bili aktivni klijenti na početku razdoblja. Buttle [2009, str. 259] predlaže tri mjere za rješavanje pitanja zadržavanja odnosno odlazaka klijenata:

- *Stopa zadržavanja klijenata* (engl. *raw customer retention rate*) - broj klijenata s kojima poslovni subjekti rade na kraju izvještajnog razdoblja izraženo u postotku od onih koji su bili aktivni klijenti na početku razdoblja
- *Stopa zadržavanja klijenata mjerena kroz ostvarenu prodaju* (engl. *sales-adjusted retention rate*) – vrijednost prodaje ostvarena od zadržanih klijenata. Izražava se kao postotak prodaje ostvarene od svih klijenata koji su bili aktivni na početku promatranog perioda.

- *Stopa zadržavanja klijenta mjerena kroz ostvareni profit* (engl. *profit-adjusted retention rate*) – ostvareni profit od zadržanih klijenata iskazan kao postotak profita zarađenog od svih klijenata koji su bili aktivni na početku promatranog razdoblja.

Visoka stopa zadržavanja klijenta ne mora značiti da se radi o dobrom rezultatu jer odlazak klijenata može biti prisutan u svim skupinama klijenata (novi, stari). Odlazak klijenata može biti značajniji za kategoriju novih klijenata nego što je to slučaj sa starim klijentima.

Promatrano s aspekta rezultata poslovanja banaka, privlače se klijenti da bi se ostvario profit a kontinuiranim održavanjem odnosa i zadržavanjem klijenata stvara se osnova za dugoročno ostvarenje profita. Klijenti mogu otići svojevrijedno, u potrazi za prihvatljivom uslugom, no i banka može nezainteresiranim pristupom pustiti klijenta da ode jer ocjenjuje da taj klijent nije više profitabilan. Gubitak klijenata može imati negativan efekt ukoliko banka nije spremna povećavati bazu klijenata i stvarati preduvjete za daljnji napredak, jer samo na osnovi baze klijenata može se ostvariti i željeni rezultat. Održavanjem baze klijenata omogućuje se povećana prodaja unakrsnim pristupom, prodaja različitih proizvoda, prodaja zamjenskog proizvoda, a nije zanemarivo niti smanjenje troškova post prodajnih aktivnosti te samih operativnih troškova.

Zadržavanje klijenata dovodi se u direktnu vezu sa zadovoljstvom klijenata [Henning-Thurau i Klee, 1997] stvarajući model međupovezanosti spomenutih kategorija polazeći pri tome od pretpostavke da je zadržavanje klijenata glavna varijabla modela. Pri tome, autori ističu usmjerenje zadržavanja klijenata na ponavljajuće djelovanje dobavljača uz istovremenu usku povezanost s potrebom i željom za ponavljajućom kupnjom i vjernost marki (engl. *brand*)⁴⁷. Zadržat će se klijenti koji su lojalni što će kao krajnji rezultat imati pozitivne financijske efekte za poslovni subjekt [Reichheld *et al.*, 2000]

Vraćajući se na perspektivu banke, imajući u vidu pri tome broj klijenata koje banke imaju, moguće je različito razumijevanje zadržavanja klijenata. Prodat će se usluge od kojih će se neke klijenti koristiti, a neke ne (dijelom će biti u funkciji klijenata a dijelom će biti neaktivne). Ovdje dolazi u pitanje koje klijente zadržati. Dakako, to će biti klijenti koji su prepoznati kao strateški važni klijenti (engl. *Strategically Significant Customers* - SSCs)

⁴⁷ Marka je prepoznatljiva oznaka ili ime neke usluge. Stvara trajni identitet usluge. Marka je oznaka kvalitete i porijekla robe [Adrović *et al.*, 1991.]

[DeMoranvillea i Bienstock, 2003; Buttle, 2009; Sheth i Kellstadt, 2010] klasiranjem na elemente: visoka buduća vrijednost životnog vijeka klijenta, masovnost klijenata, klijente koje ostali slijede, klijente koji su inovativni i nude prihvatljiva rješenja za poboljšanja i promjene te klijente koji će omogućiti bankama da osvoje nova tržišta. Zadržavat će se klijenti koji donose profit. Da bi se odabrali klijenti prema kojima će se usmjeravati strategija zadržavanja potrebno je provesti analizu internih i eksternih podataka o klijentima, segmentacija klijenata, identificirati profitabilne klijente, prepoznati sklonosti klijenata u smislu odabira kanala komunikacije, usluga koje klijent koristi i sl.. U tu svrhu, moguće je koristiti podatke o klijentima (statusni podaci), podatke o korištenim kanalima komunikacije, o vremenu uspostave komunikacije, razlozima uspostavljanja komunikacije, o uslugama koje klijent koristi, o učestalosti korištenja pojedinih usluga, urednosti vraćanja korištenih usluga, uključenosti u pojedine kampanje. Zadržavanje klijenata može se postići kvalitetnom uslugom, konkurentnom cijenom, uslužnim osobljem, brzim odgovorom na postavljena pitanja, dostupnosti mrežom, marketinškim pristupom tržištu.

6.2.4.4. Privlačenje klijenata kao strateški pristup razvoju odnosa s klijentima

Osim zadržavanja klijenata, portfelj istih treba upotpunjavati s novim klijentima, te onima koji su nekada bili klijenti banaka no zbog objektivnih ili subjektivnih razloga, prekinuli su suradnju s određenom bankom u nekom vremenskom periodu. Logičkim slijedom, akvizicija (privlačenje) klijenata prvi je korak životnog vijeka odnosa s klijentima, no ako je studija postavljena u kontekst bankarske institucije koja već posjeduje portfelj klijenata, akvizicija je u ovom radu prikazana na drugom mjestu. Generalno, bez klijenata nema niti poslovanja i cilj svakog menadžera je stvoriti što veću bazu kvalitetnih klijenata. S polazišta poslovne strategije, može se reći da pristup može biti ofenzivan i defanzivan [Middlebrooks i Craig, 1999]. Za slučaj banaka, defanzivan pristup opisan je u prethodnom odjeljku kada je opisano zadržavanje klijenata. Ofenzivan pristup, podrazumijeva privlačenje novih klijenata bez obzira da li onih koji nikada nisu bili klijenti niti jedne banke ili se klijenti preuzimaju od neke druge banke zahvaljujući boljoj paleti usluga u smislu povoljnijih uvjeta ili nekim drugim momentom koji je bitan za pojedinačnog klijenta ili skupinu njih. Razlikovanje ofenzivnog i defenzivnog pristupa prikazano je tabličnim prikazom u nastavku.

Tabela 6.5.: Prikaz karakteristika strategije zadržavanja i strategije privlačenja klijenata
[prema Middlebrooks i Craig, 1999]

Strategija zadržavanja klijenata	Strategija privlačenja klijenata
Njegovanje odnosa s postojećim klijentima	Pokušaj stvaranja odnosa s potencijalnim klijentima
Unutarnja analiza	Istraživanje izvan tvrtke
Demografija i povijest transakcija	Demografski profili
Poticana stvarnim potrebama klijenata	Poticana predviđenim potrebama klijenata
Kontakti moraju biti osobni	Kontakti ne moraju biti osobni
Zahtijeva se točnost	Toleriraju se netočnosti
Razne ponude moraju biti integrirane	Ponude mogu biti slučajne
Razmjerno visok odziv klijenata	Razmjerno nizak odziv klijenata
Podržava reaktiviranje	Podržava asimilaciju
Sinergija s privlačenjem	Sinergija sa zadržavanjem

Da bi privukli nove klijente, bez obzira da li je to novi klijent s osnova usluge ili tvrtke [Buttle, 2009], treba identificirati klijente, prići klijentima i razviti odnos s klijentima. Privlačenje klijenata vrlo je bitan korak u odvijanju poslovne aktivnosti. Privlačenjem klijenata stvara se preduvjet za formiranje budućih prihoda i kao krajnji rezultat, profitabilnosti. Razvojem i primjenom pristupa privlačenja klijenata, definira se ciljana skupina i daje istoj mogućnost ostvarenja potencijalnih potreba kroz više kanala. Daje im se mogućnost da sami odaberu način suradnje i time se izražava važnost korektnih i obostrano prihvatljivih odnosa. Nije manje bitno voditi računa o kulturološkim osnovama koje će biti predmet razmatranja u dijelu marketinškog pristupa klijentima kako se ne bi stekao pogrešan dojam o samoj usluzi i tvrtki. Farquhar i Panther [2008] ističu značaj povezivanja, privlačenja i zadržavanja klijenata stvaranjem okvira za marketinške aktivnosti koje će moći biti korištene u oba slučaja. Provedeno istraživanje istih autora organizira rezultate prema sedam glavnih komponenti koje su proizašle iz samog istraživanja i to: vrijednost klijenta, brendiranje, stvaranje lojalnosti, maksimiziranje informacija, upravljanje kanalima, određivanjem cijene i zadovoljstva klijenata. U odnosu na pojedine komponente, različitosti postoje u pristupu kod privlačenja klijenata i kod zadržavanja klijenata. Desai i Mahajan [1998] pozivajući se na Reichheldove navode, zamjećuju kako su privlačenje i zadržavanje klijenata povezani jer tvrtke mogu upravljati lojalnosti klijenata na način da su zainteresirali prave kupce, dakle one čija lojalnost se može zadržati. Postavlja se pitanje „pravih“ klijenata. Može se reći da su

„pravi“ klijenti oni klijenti koji, s aspekta banke, kontinuirano doprinose stvaranju profita koristeći usluge banke u dužem vremenskom periodu.

Privlačenjem klijenata, prodajom i međusobnom poslovnom suradnjom, uspostavlja se indirektna veza i s ostalim sudionicima nekog posla koji nisu na neposrednoj liniji prodaje iako se prodaje upravo njihova usluga. Navedeno je moguće pojasniti prodajom kredita koji je osiguran policom osiguranja. Banke su prodavatelji, ali ne i vlasnici police (kao usluge), već samo agenti prodaje. Iz ovog odnosa, dolazi se do novog klijenta i za banku i za osiguravajuću tvrtku i „veže” se klijenta za obje tvrtke na duži rok. Za privlačenje klijenata, u praksi se često koristi: oglašavanje, slanje poruka, informiranje putem medija, promotivne prodaje, prijenos informacija među klijentima. Svaki od ovih oblika ima neke svoje karakteristike i može biti korišten u bankarskom sektoru. Privlačenje klijenata zahtijeva ulaganje kapitala, znanja i osoblja kako bi se postigao željeni efekt. U tom smislu, postavlja se pitanje koji su efekti privlačenja klijenata (koliko klijenata se privuče, koliko se profita ostvari privlačenjem klijenata i koliko se potroši sredstava i vremena za ove akcije). Upravo iz navedenog slijedi i odabir ranije spomenutih kanala privlačenja klijenata koji će ovisiti o kalkulaciji cijene koštanja konkretnog proizvoda. Komunikacijski kanal izabrat će se nakon što se upoznaju potencijalni i postojeći klijenti kako bi se mogla definirati baza klijenata s kojima će se ostvariti komunikaciju s ciljem privlačenja.

Tehnološka revolucija omogućuje spremanje podataka o velikom broju klijenata, njihovim demografskim karakteristikama, psihološkom profilu, kupovnim navikama i sl. Kompjutori omogućuju bilježenje, pronalaženje i usporedbu podataka prema zadanim kriterijima [Peppers i Rogers, 2004]. Bez mogućnosti prikupljanja podataka i informacija o klijentima, tvrtke ne bi bile u mogućnosti reagirati u realnom vremenu i konkurencija bi bila u znatnoj prednosti u smislu osvajanja tržišta, nuđenja i prodaje usluga.

Privlačenje klijenata može se promatrati s dva aspekta:

- jedan aspekt čine *već postojeći klijenti u banci* koji nisu korisnici ciljane usluge,
- drugi aspekt čine *klijenti koji niti na jedan način nisu klijenti banke* (nemaju otvoren račun, ne koriste kredit, ne koriste kartice i sl.).

U slučaju namjere privlačenja klijenata za kupnju neke dodatne usluge, preporuka je korištenja podataka koje banke već imaju u svojim bazama i oni će se uglavnom podudarati s podacima koji bi se koristili i za zadržavanje klijenata uz naglasak na sklonosti klijenata i predviđanje mogućnosti potencijalne kupnje.

U slučaju orijentacije na potpuno nove klijente, banke će, osim internih podataka koji će omogućiti povijesno sagledavanje kretanja kupnje i korištenja određenih usluga, koristiti i eksterne podatke koji su javno dostupni. Bit će to podaci koji se odnose na veličinu tržište, potencijalna širenja tržišta i sl.

Suradnja u nekom vremenu, bit će uspostavljena samo sa „zanimljivim“ klijentima. Bit će uspostavljen kontakt s onim klijentima koji će biti ocjenjeni kao konstrukti održavanja posla na razini profitabilnosti. Nema ekonomskog opravdanja komunicirati sve klijente i stvarati troškove bez mogućnosti za povrat uloženog i stvaranja dodanih vrijednosti. Upravo identificiranje karakteristika svakog pojedinog klijenta otvara mogućnost segmentiranja klijenata i to na osnovu vrijednosti životnog vijeka klijenta (engl. *Customer Lifetime Value - CLV*).

6.2.5. Vrijednost životnog vijeka klijenata, strateška odrednica za donošenje poslovnih odluka

Vrijednost životnog vijeka klijenta različito se definira, no sve definicije mogu se prikazati kroz Pfeiferov opis životne vrijednosti: *životna vrijednost je sadašnja vrijednost svih budućih novčanih tokova koji će proizići iz odnosa s klijentima* [Pfeifer et al., 2005.].

Odnosno, CLV⁴⁸ je ukupna neto-sadašnja vrijednost budućih prihoda i troškova koje poslovni subjekt očekuje od suradnje s klijentima od sada do trenutka dok se veza između poslovnog subjekta i klijenata ne prekine. Pri tom se pod neto sadašnjom vrijednosti podrazumijeva pretpostavljeni budući priljev gotovine – novčani tok (engl. *Cash-flow*) u sadašnjim novčanim

⁴⁸ Detaljnije o prezentaciji CLV-a: Berger P. D., Bolton R. N., Boeman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management, *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 1, 2002, str. 39-54; Berger P. D., Echambadi N., George M., Lehmann D. R., Rizley R., Venkatesan R., From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future research, *Journal of Service Research*, Vol 9, No 2, 2006, str. 156-167

jedinicama. Poslovni subjekti na temelju informacija o potrebama svojih klijenata, dosadašnjeg iskustva u poslovanju s klijentima, njihovog ponašanja i poznavanja njihovih navika, procjenjuje krajnji rezultat koji će ostvariti iz odnosa s klijentom(ima). Svaki postojeći klijent inicijator je (posredno ili neposredno) brojnih događaja i poslovnih odluka poslovnog subjekta u budućnosti. Budući događaji bit će čimbenici formiranja krajnjeg rezultata poslovanja poslovnog subjekta.

Primjenom koncepta CLV-a poslovni subjekti mogu ostvariti brojne prednosti od kojih se kao najznačajnije izdvajaju: utvrđivanje optimalne razine investiranja u marketinške i prodajne aktivnosti; primjenom analize osjetljivosti moguće je odrediti utjecaj potrošnje dodatnog kapitala na svakog pojedinačnog klijenta [Cokins 2009., str. 177]; mogućnost optimalne alokacije resursa na marketinške aktivnosti u odnosu na očekivani povrat od istih; te utvrđivanje lojalnosti klijenata (učestalost kupnje) [Kumar 2007, str. 6].

CLV utječe na aktivnosti privlačenja i zadržavanja klijenata u pogledu stvaranja preduvjeta za profitabilno poslovanje. Upravo navedeno razlog je brojnih istraživanja na ovu temu [Hogan *et al.*, 2002; Hogan *et al.*, 2003; Pfeifer *et al.*, 2005; Malthouse i Blattberg, 2005; Haenlein *et al.*, 2007; Blattberg *et al.*, 2009; Audzeyeva *et al.*, 2012]. Korištenjem internetskih mogućnosti, bankarsko poslovanje klijenti obavljaju od kuće i oslobađaju dio resursa banke. Zahvaljujući tehničko tehnološkom razvoju, tvrtke, a posebice banke, investirale su značajna sredstva u razvoj kako bi kumulirale što veći broj klijenata, jer bez klijenata nema posla i rezultata. Upotreba CLV-a je alat za mjerenje i upravljanje uspjehom poslovnih subjekata [Gupta *et al.*, 2006]. Iz pretpostavke investiranja, stvaranja budućih vrijednosti i mogućnosti izračuna vrijednosti, klijenti postaju imovina. Poimanje klijenata kroz imovinu, treba odmaknuti od tradicionalnog financijskog stava iz dva razloga [Gupta i Lehmann, 2005]: prvi razlog proizlazi iz samog dijagnosticiranja, budući profit i novčani tijek ovise o nizu faktora, a drugi razlog je u poimanju marketinga, jer ukoliko klijenta smatramo za imovinu, onda i ulaganja u marketing nisu trošak već ulaganja u imovinu.

Tri su osnovna faktora koja utječu na CLV [Gupta i Lehmann, 2003]:

- *zarada od klijenta* (engl *Margine / m*) – godišnji prihod umanjen za operativne troškove. Što je poslovna suradnja vremenski duža, to postoji veća mogućnost za prodaju;
- *zadržavanje klijenata* (engl. *Customer Retention / r*) – opetovana komponenta je vremenska, jer što su duže klijenti vezani uz jednu banku, stječe se lojalnost i

potencijalna mogućnost da klijent kupi proizvod bez obzira na eventualnu kvalitetu istog kod konkurencije;

- *diskontna stopa troškova kapitala* (engl. *Discount Rate or Cost of Capital / i*) – diskontna stopa proizlazi iz činjenice da je novac vredniji danas nego sutra i da u sebi nosi komponentu rizika posla. Za većinu stabilnih tvrtki ovaj faktor se kreće od 8%-16%. Tvrtke većeg rizika imaju i veći faktor (20-30%).

Matematički prikazano, CLV je [Buttle, 2009, str. 141]:

$$CLV = m (r / (1+i-r)),$$

gdje je m = zarada (dobit) od kupca u nekom razdoblju, r = stopa zadržavanja od klijenta dok je i =diskontna stopa troškova kapitala. Stopa zadržavanja klijenta ovisi o kvaliteti proizvoda, cijeni, marketinškim aktivnostima [Gupta i Lehmann, 2005] i u današnje vrijeme, sve više o odnosu osoblja prema klijentima.

Izraz CLV-a različiti autori različito će prikazivati [Bruhn, 2003] i proširiti će verziju prikaza za pretpostavljeni broj godina zadržavanja korisnika, predviđenu prodaju za godinu, kamatnu stopu, varijabilni trošak, trošak marketinga, specifičnu cijenu za korisnika i trošak osvajanja korisnika. Cilj svakog menadžmenta je maksimiziranje CLV-a. Da bi maksimalizirali vrijednost, treba povećati bazu klijenata, povećati narudžbe klijenata, povećati zaradu od usluga i upravljati različitim klijentima u smislu CLV-a. Nemaju svi klijenti jednaki CLV.

Peppers i Rogers [2004] ističu postojanje četiri različite kategorije klijenata u odnosu na CLV:

- *najkorisniji klijenti* (engl. *Most Valuable Customers – MVCs*)- klijenti koji najviše kupuju, ostvaruju najviše zarade, spremni su za suradnju, vrlo su lojalni. Ove klijente pokušava se zadržati.
- *klijenti s najvećim razvojnim potencijalom* (engl. *Most Growable Customers - MGCs*) – ovim klijentima može se najviše prodati, unakrsna prodaja je poželjna, a moguća je i promjena ponašanja klijenata u smjeru smanjenja troškova za tvrtku.
- *ispod nule klijenti* (engl. *Blow-Zero – BZs*) – bez obzira na uloženo, ovi klijenti bilježit će povrat manji od troškova održavanja i sada i u budućnosti. Ovi klijenti nemaju budućeg potencijala i ove klijente treba ili konvertirati u profitabilne ili ih pustiti da odu.

- *klijenti koji se sele* (engl. *migrators*) – klijenti koji su na granici profitabilnosti i za ove klijente treba procijeniti da li nastavljati suradnju (jer će u budućem razdoblju postati profitabilni) ili ne.

Upravljanje opisanim kategorijama klijenata (kako kombinirati pojedine kategorije klijenata) bit će od posebnog interesa jer u svakoj tvrtki pa tako i bankama uvijek postoje svaka od naprijed opisanih kategorija. Neke od njih, neće se moći riješiti. Oni će uvijek biti u bazi i utjecat će na korištenje određenih resursa za održavanje uz veće troškove od profita koji se ostvaruje od njih.

Strateške odrednice treba postaviti na zadovoljstvo i klijenata i tvrtke. Treba pronaći elemente koje će činiti vrijednost i za klijente i od klijenata [Gupta i Lehmann, 2005, str. 44]. Drugim riječima, investira se i očekuje se povrat od investicije. U odnosu na vrijednost koju pojedini klijenti imaju za tvrtku, izvodit će se i investiranja u kategorije klijenata. Slika 6.3. prikazuje [Gupta i Lehmann, 2005, str. 44] kategoriziranje klijenata na podlozi BCG matrice i sadrži četiri moguća scenarija odnosa vrijednosti za klijente i vrijednosti od klijenata.

Vrijednost od klijenata	Visoko	Ranjivi klijenti	Klijenti zvijezde
	Nisko	Izgubljeni slučajevi	Slobodni jahači
		Nisko	Visoko

Vrijednost za klijente

Slika 6.3. Vrijednosti za klijente i vrijednosti od klijenata, slika napravljena prema Gupta i Lehmann [2005, str. 44]

Izgubljeni slučajevi su klijenti koji imaju malu vrijednost za tvrtku i tvrtka se istovremeno ne angažira previše oko takvih klijenata. Ovi klijenti prisutni su kod masovnih prodaja i akcija gdje ih se kontaktira u okviru kampanje. Ukoliko ih se ne može transferirati na neku višu razinu profitabilnosti, obustavit će se investiranje u ove klijente. To su uobičajeno klijenti koji nisu spremni na komunikaciju i nema dostupnih podataka za komunikaciju s njima. Scenarij s aspekta banaka (uz pretpostavku da su depoziti izvor koristi za banke) može biti da su to klijenti s apsolutnim iznosima izvora sredstava skromnog doprinosa poslovnim aktivnostima te je slijedom navedenog i vrijednost od klijenata niska. Istovremeno, zbog komunikacijskih prepreka te iskazanog slabog interesa klijenata, banke ovim klijentima daju skromne informacije.

Ranjivi klijenti imaju veliku vrijednost za tvrtku, no istovremeno ostvaruju male koristi od suradnje s tvrtkom. To su klijenti koji su po navici tu, no oni mogu vrlo brzo otići ukoliko se ne poduzmu neke akcije koje će omogućiti određene koristi za takve klijente. Ove klijente moguće je kvalitetnije vezati uz tvrtku pružajući bolju dodatnu uslugu. Aktivnosti s ovim klijentima su riskantne i neki klijenti mogu postati "izgubljeni slučajevi" a neki mogu postati "klijenti zvijezde". Gledano s pozicija banaka, buduća segmentacija ovih klijenata ovisit će o pristupu banke klijentima u dijelu uvjeta ponude te komunikacije s klijentima. U odnosu na paletu bankarskih usluga (u odnosu na fazu životnog vijeka usluge) ovo područje obuhvaća sve nove usluge koje ukoliko će biti dobro prihvaćene od klijenata mogu postati zvijezde, odnosno mogu postati izgubljeni slučajevi.

Klijenti zvijezde ostvaruju najveću vrijednost za tvrtku kroz zaradu, lojalnost i duži period zadržavanja. Ovo je "win-win" situacija gdje klijenti imaju visoku vrijednost za tvrtku i tvrtke se angažiraju kako bi udovoljile ovim klijentima i nastavile suradnju s njima. S bankarskog aspekta, to su klijenti koji koriste kreditni potencijal banke koji traži značajna likvidna sredstva uz istovremeno ostvarivanje najveće zarade.

Slobodni jahači ostvaruju značajne koristi u suradnji s tvrtkom ali tvrtka istovremeno od takvih klijenata ima vrlo male pozitivne efekte. Promatrano samo u odnosu na pojedinačnu bankarsku uslugu, može se reći da je ovo područje depozitnog poslovanja koje generira likvidna sredstva za plasmane a istovremeno stvara značajnu troškovnu kategoriju (kamate na depozite).

U svakoj fazi životnog vijeka klijenata, resursi tvrtke bit će usmjereni na održavanje odnosa s klijentima i uspostavljanje uspješne poslovne suradnje na zadovoljstvo obiju strana, klijenata i tvrtke. U ostvarenju postavljenih ciljeva pozitivna sastavnica bit će i kontinuirana suradnja s klijentima koja rezultira iz uspostave odnosa obrazložene u dijelu ovog poglavlja. U svakom od segmenata životnog vijeka odnosa s klijentima, suradnja s klijentima od izuzetne je važnosti jer omogućava postizanje situacije u kojoj svaki klijent dobije upravo ono što treba i želi. Pri tome, treba posebno voditi računa o odnosima s klijentima i profitabilnosti klijenata.

Iznijeta saznanja i zaključci, rezultat su mutidisciplinarnog pristupa strateškom određenju menadžmenta tvrtke koji, bez baza znanja i alata za upravljanje znanjem ne mogu efikasno uspostaviti strategiju tvrtke u domeni predmetne problematike. U ovom slučaju, upravljanje znanjem omogućava djelovanje na razini tvrtke i na razini klijenata, što uvelike olakšava postizanje zadanih ciljeva i uspostavu strategije upravljanja odnosima s klijentima. Nije dovoljno samo poznavati prisutne klijente, treba poznavati opću gospodarsku situaciju, treba poznavati zaposlenike, treba usavršiti menadžerske sposobnosti, djelatnici trebaju poznavati usluge kako bi ih mogli prodavati i tako redom.

6.3. Upravljanje znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima

Upravljanje znanjem omogućuje znatne uštede jer će se korištenjem postojećih informacija i znanja eksternog i internog okruženja, postići zadani ciljevi u kraćem vremenskom roku i uz angažiranje manje resursa.⁴⁹ Definicija upravljanja znanjem preuzeta iz Leksikona menadžmenta glasi: “Upravljanje znanjem je niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl. Kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti” [Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001].

6.3.1. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem omogućuje svim sudionicima poslovnog procesa aktivno sudjelovanje u stvaranju dodane vrijednosti i povezivanje u cjelinu koja će kontinuirano usavršavati znanja svojih zaposlenika, obnavljati postojeća znanja i kreirati nova. Znanje je danas jedan od glavnih faktora razvoja i uspješnosti poslovanja tvrtke jer izostankom promptne reakcije na turbulentne promjene u okruženju, gube se konkurentske prednosti i dovodi se u pitanje daljnji opstanak i razvoj. Znanje je moguće prikazati kao tacitno i eksplicitno, pri čemu tacitno znanje podrazumijeva znanje koje ne može biti artikulirano odnosno to je kombinacija iskustva, percepcije i vještine. To je znanje koje rezultira radom zaposlenika i teško je mjerljivo, dok eksplicitno znanje podrazumijeva formalno znanje koje može biti dokumentirano [Severović *et al.*, 2010]. U kontekstu ovog rada, tacitno znanje usvaja se iskustvom zaposlenika (engl. *learning by doing*) i izvor je konkurentske prednosti banaka. Tacitno znanje konvertira se u segmentaciju tržišta iz procesa upravljanja znanjem klijenata. Tacitno⁵⁰ znanje može se transformirati u eksplicitne forme (riječi, koncepte, slike, grafove, tabele). S aspekta ovog rada, eksplicitno znanje može se prikazati u različitim oblicima (baze

⁴⁹Kenneth Arrow (1962.) napisao je rad naslova “Ekonomsko značenje učenja kroz rad”. U radu je opisao fenomen koji je primijećen tijekom Drugog svjetskog rata, iz kojeg je vidljivo da je za izradu drugog zrakoplova potrebno zamjetno manje vremena.

⁵⁰Detalnije o mogućem mjerenju tacitnog znanja i timovima za razvoj softvera: Ryan S., O’Connor V. S., Development of a team measure for tacit knowledge in software development teams, The Journal of Systems and Software, Vo. 82, 2009, str. 229–240.

podataka, dokumenti, elektronička pošta, sadržaj web-a i dr). Ono je ugrađeno u poslovna pravila bankarskog poslovanja kojima se upravlja radom banke i automatiziraju poslovni procesi. Eksplicitno znanje u bankama pohranjeno je u transakcijama i zapisima koji opisuju ponašanje klijenata i njihove navike.

Cilj uvođenja takvog sustava koji implementira i podržava znanje je postizanje boljih rezultata, poboljšana izvedba procesa, veći broj inovacija, skraćanje razvojnog ciklusa proizvoda, motivacija, upravljanje intelektualnim kapitalom, povećanje stručnosti. Ciljevi mogu biti normativni, strateški i operativni.

Obrazloženje prema Northu [2008] je:

- „*Normativni ciljevi znanja* (engl. *know-why*) odnose se na poželjne vrijednosti i ponašanje koji su važni za dugoročnu i trajnu sposobnost natjecanja.
- *Strateški ciljevi znanja* (engl. *know-what*) formuliraju kako se postojeće znanje može preobraziti u poslovne uspjehe, te koja su znanja potrebna za realizaciju novih strateških opcija kako bi se postigao željeni rast.
- *Operativni ciljevi znanja* (engl. *know-how*) odnose se na dnevni posao, vladanje procesima. Za preživljavanje u krizama prije svega mobilizira se operativno znanje.“

U nekom momentu, postoje zaposlenici određenih sposobnosti i sklonosti koji će zajedno sa svima ostalima graditi organizacijsku kulturu uz pomoć tehničko tehnološke podrške.

Kako bi se uvelo kolanje znanja u organizacije treba poznavati četiri ključne kompetencije [Have *et al.*, 2003]:

- usvajanje znanja iznutra,
- širenje znanja unutar organizacije,
- generiranje (stvaranje) znanja unutar organizacije,
- korištenje znanja u proizvodima i uslugama.

Menadžeri polaze od analize trenutnog stanja i procjenjuju sposobnosti organizacije za stjecanje znanja i prihvaćanje učenja. Potrebno je detektirati koje vrste učenja postoje, gdje je znanje generirano i kako ono kola organizacijom.

Bankarstvo bez upravljanja znanjem nije u mogućnosti pratiti suvremene tokove industrije posebice ukoliko je banka u nekom dijelu u stranom vlasništvu. Upravljanje znanjem omogućuje kolanje znanja i van teritorijalnih granica. Kod banaka, multinacionalne orijentacije, to otvara mogućnost stvaranja istih osnova za poslovanje svih članica grupacije te u konačnici i mogućnost praćenja rezultata na istoj osnovi za sve članice bez obzira u kojoj zemlji pojedina članica posluje. Unatrag nekoliko godina učenje u bankama bilo je organizirano kroz interne i eksterne seminare, konferencije i prezentacije te predavanja stručnjaka, vanjskih profesionalnih tvrtki. Može se zaključiti da se i ovdje, kao i kod strategije upravljanja odnosima s klijentima, radi o pronalaženju načina za najoptimalniju alokaciju resursa kako bi se pružila potpora poslovnim aktivnostima.

6.3.2. Odnosi i međuzavisnosti upravljanja znanjem, upravljanja odnosima s klijentima i upravljanja znanjem klijenata

Upravljanje odnosima s klijentima i upravljanje znanjem međusobno se upotpunjuju i čine novi model upravljanje znanjem klijenata (engl. *Customer Knowledge Management - CKM*) [Gebert *et al.*, 2003]. Model razlikuje četiri aspekta znanja: kompetencije, sadržaj, suradnja i povezanost. Poslovni proces uspješno će se odvijati ukoliko kontinuirano radimo na povećanju efikasnosti znanja cjelokupne organizacije. Dakle, omogućuje se zaposlenicima kontinuirano usvajanje znanja uz procjenu istog. Aspekt povezanosti pri tome će omogućiti širenje znanja uz što manje troškove (formiranjem jednog seminara koji će biti prezentiran većem broju organizacijskih jedinica i sl; cilj je da se jednim izvorom znanja služi veći broj korisnika bez stvaranja dodatnih troškova). Prezentirani model ekonomski je orijentiran i u potpunosti primjenjiv u današnjim uvjetima globalizacije i krize koje neminovno dovode do orijentacije tvrtki prema profitabilnosti kao osnovnom mjerilu uspješnosti poslovanja.

Gebert i suradnici [2003] istovremeno definiraju tri kategorije znanja uključene u CRM:

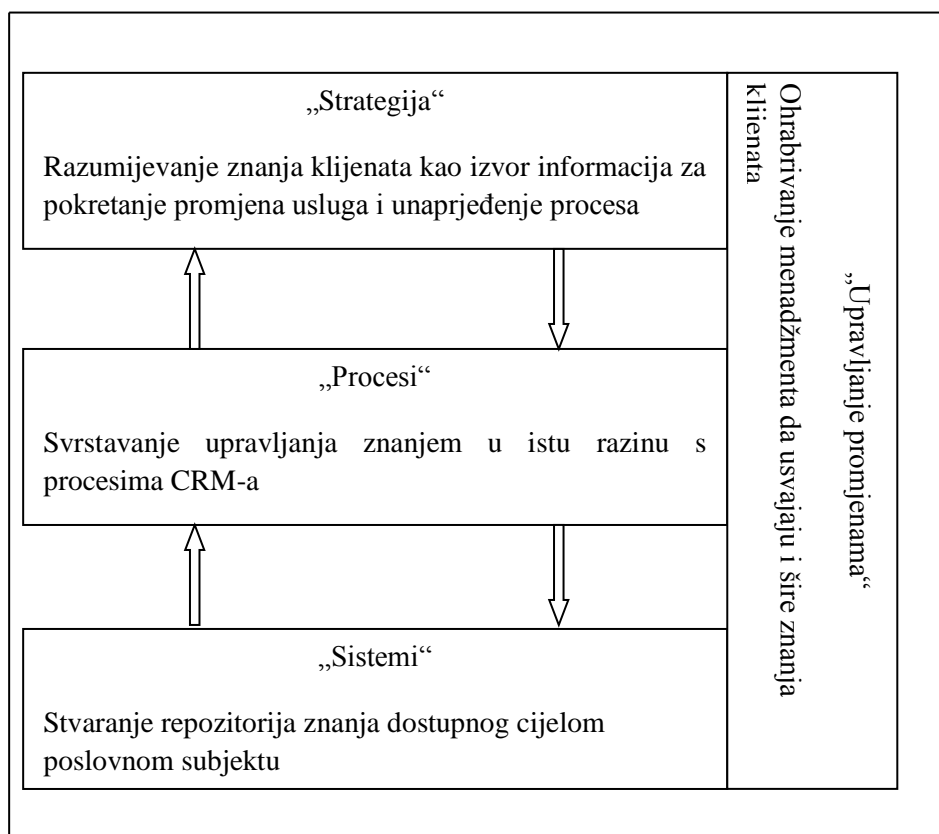
- *znanje za klijente* – znanje o proizvodima, tržištu i dobavljačima; uglavnom se odnosi na istraživanje i razvoj koje se odvija unutar tvrtke; prikupljanje ovih znanja u nadležnosti je upravljanja kampanjama (engl. *campaign management*) koji podrazumijeva planiranje, izvršavanje, vođenje i analizu kampanja direktnog marketinga;

- *znanje o klijentima* – akumulira se kako bi se razumjelo motivaciju klijenta i da bi im se moglo pristupiti pojedinačno; sastavnica je upravljanja ponudama, upravljanja uslugama i upravljanja pritužbama;
- *znanje od klijenata* – poznavanje proizvoda od strane klijenta, tržišta i dobavljača; upravljanje ponudama, uslugama i pritužbama, kao i znanje o klijentima.

Menadžment znanja ima bitnu ulogu u CRM-u kroz komponente [MacStravic, 2004]:

- *Upravljanje interakcijom s klijentima* (engl. *Customer-interaction management -CIM*) – usmjerava se na znanja koja poslovni subjekt ima uključujući marketing, kontakte s osnova prodaje i servisa, a koji su usmjereni na akviziciju klijenata;
- *Upravljanje iskustvom klijenata* (engl. *Customer-experience management - CEM*) – usmjerava se na osobni kontakt s klijentima, usmjereno prije svega na zadržavanje klijenata i razvoj odnosa te životnu vrijednost klijenta. Ova vrsta znanja može se koristiti za povećanje frekventnosti kupnje te time povećanje vrijednosti za poslovni subjekt;
- *Upravljanje uspjehom klijenata* (engl. *Customer-success management - CSM*) – usmjereno je na utjecaj koji samostalne i ponavljajuće transakcije kao i kontinuirane veze mogu imati na ostvarenje koristi za klijente i poslovni subjekt.

Konceptualni okvir za CRM temeljen na znanju Dous *et al.* [2005, str 176] prikazuju kroz razine strategije, procesa i sustava s aspekta upravljanja promjenama (Slika 6.4.).



Slika 6.4. Konceptualni okvir za CRM temeljen na znanju, slika napravljena prema Dous *et al.* [2005, str. 176]

Autori preporučuju korištenje prikazanog okvira kako bi se ublažio odnosno eliminirao jaz koji nastaje između koristi koje su poznate u teoriji i koristi koje su poznate u praksi. Pri tome, pojedinačni elementi podrazumijevaju:

- *Strategija* (engl. *Strategy*) – menadžment najviše razine treba kontinuirano prepoznavati svoje klijente kao vrijedni izvor znanja što ujedno čini i osnovnu vezu organizacijske povezanosti između brige o klijentima i razvoja usluga kroz usvajanje ideja klijenata za inovacije i poboljšanje;
- *Procesi* (engl. *Processes*) – primjena CRM-a je najuspješnija ukoliko postoji znanje klijenata i ukoliko je proces upravljanja znanjem usko povezan s ovim konceptom tokom svih upravljačkih aktivnosti;
- *Sistemi* (engl. *Systems*) – stvaranje skladišta znanja kroz cijeli poslovni subjekt koje će pomoći da se svladaju granice kako teritorijalne tako i granice između organizacijskih jedinica poslovnog subjekta;

- *Upravljanje promjenama* (engl. *Change Management*) – Poticanje menadžmenta na usvajanje i širenje znanja klijenata. Zadatak menadžmenta najviše razine je širenje organizacijske kulture u kojoj će zaposlenici biti voljni i motivirani za dijeljenje svog vlastitog znanja od i o klijentima s ostalim kolegama.

Referencirajući na ranije prepoznate podatke transakcijskog i vlastitog sustava banke, moguće je izdvojiti znanja kako slijedi:

- *transakcijski sustav* – kumulira najvećim dijelom znanja o klijentima (podatke o transakcijama, stanjima, statusne podatke);
- *vlastiti sustav* – kumulira znanje za klijente te znanje od klijenata kroz istraživanja koja se provode na temelju podataka i informacija kojima banka raspolaže.

Spajanjem navedenog u jedinstvenu cjelinu dolazi se do ranije spomenutog modela CKM-a.

Znanje omogućuje implementaciju strategije CRM, omogućujući međusobnu interakciju interno i eksterno uz aktivnosti analitičkog pristupa, komunikacije interne i eksterne, te međusobne suradnje.

Osnovne karakteristike upravljanja znanjem, CRM-a i CKM-a prikazane su u Tabeli 6.6. iz koje je ujedno vidljiva i međupovezanost odabranih komponenti svakog pristupa.

Tabela 6.6.: Karakterističnosti upravljanja znanjem, CRM-a i CKM-a [prema Gibbert *et al.*, 2002]

Opis	Upravljanje znanjem	CRM	CKM
Znanje	Zaposlenici, tim, kompanija	Baza podataka o klijentima	Iskustvo i kreativnost klijenata
Činjenica	“ako samo mi znamo što znamo”	Zadržavanje je jeftinije od privlačenja klijenata	“ako samo mi znamo što naši klijenti znaju”
Ciljevi	Dijeljenje znanja o klijentima među zaposlenicima	Prikupljanje podataka o klijentima	Stjecanje i širenje znanja od klijenata. Individualna ili skupna znanja o aplikacijama, mogućim budućim rješenjima i sl.
Uloga klijenta	Pasivna (korisnik proizvoda)	Zarobljenička (vezan lojalnošću)	Aktivna, partner u znanju
Inicijativa	Zaposlenici	Klijenti	Klijenti
Korporativna uloga	Dijeljenje znanja sa suradnicima	Vezani klijenti	Oslobodeni klijenti
Poslovni cilj	Učinkovitost, smanjenje troškova	Izgradnja i održavanje baze podataka	Suradnja s klijentima
Konceptualna osnova	Zadržavanje klijenata	Zadovoljstvo klijenata	Inovativnost, organizacijsko učenje
Poslovne metrike	Izvedba vs. planiranje	Zadovoljstvo i lojalnost klijenata	Izvedba vs. inovativnost i rast, doprinos uspjehu klijenata

Upravljanje znanjem uključuje kreiranje znanja, dijeljenje znanja sa suradnicima, tumačenje i širenje podataka. *Upravljanje odnosima s klijentima*, u centar interesa stavlja klijenta a zadovoljstvo klijenta je konceptualna osnova. *Upravljanje znanjem klijenata* formira se na osnovu iskustva klijenata, stjecanjem i primjenom znanja od klijenata na suradničkoj osnovi koja percipira inovativnost klijenata i omogućuje im uspješnost. CKM je kontinuirani strateški proces kojim se klijente stavlja u aktivnu poziciju partnera koji dijeli znanje s ciljem ostvarenja obostranog zadovoljstva. Sva tri upravljačka procesa uključuju klijente i podatke o klijentima kao strateški element poslovnog odnosa.

Za pružatelja usluge, od posebnog je interesa područje znanja od klijenata i o klijentima koja im mogu biti kvalitetna podloga za stvaranje konkurentskih prednosti [Mukaherji, 2012].

6.3.3. Informatička tehnologija i upravljanje znanjem

Informatička tehnologija od osobite je važnosti, jer omogućuje povezivanje eksternog i internog poslovnog okruženja. IT omogućuje kolanje znanja, dijeljenje znanja i daje menadžmentu tvrtke mogućnost uspostavljanja učeće organizacije. Optimalnom i pravovremenom distribucijom informacija i znanja, omogućuje se svim zaposlenicima aktivno sudjelovanje u procesu donošenja krucijalnih odluka za rast i razvoj tvrtke.

Razvoj informatičke tehnologije omogućio je implementaciju suvremenih načina učenja u bankama. Intranet je omogućio brzo kolanje informacija i znanja među zaposlenicima uz primjenu kontrolnog mehanizma na odrađeno. Tradicionalno učenje licem u lice (engl. *face to face*), zamijenjeno je e-obrazovanjem, učenjem na daljinu⁵¹. Poseban značaj imale su pri tome uočene karakteristike e-obrazovanja [Salmon, 2003], prije svega s pozicija zaposlenika. Sadržaj e-obrazovanja dostupan je svim zaposlenicima u svim organizacijskim jedinicama sukladno dodijeljenim ovlaštenjima.

Sposobnost organizacije da uči, akumulira znanje iz vlastitog iskustva, te ga primjenjuje, posebna je kompetencija, koja može značajno poduprijeti stvaranje strateške prednosti. Kontinuiranim usvajanjem znanja stvaraju se određene arhive znanja i u slučaju organizacije s odljevom ljudi postoji opasnost od gubitka naučenog i traži stalno ponovno učenje onoga što se već u organizaciji bilo naučilo.

Različiti su načini prikupljanja, prenošenja, otkrivanja, pohrane i formalizacije znanja u bankama a sve češće se prilazi uvođenju sustava e-obrazovanja (engl. *Learning Management System* - LMS) u bankarsku instituciju kao nove platforme za aktivni pristup edukaciji svih zaposlenika. Osobito je važno razviti sustav koji će omogućiti svima u organizaciji pristup do učinkovitih podataka i informacija u vlastitim bazama podataka ili repozitorijima sadržaja. Jednom sastavljeni materijali dostupni su svima u različitim oblicima (udžbenici, vježbe, simulacije, animacije, testovi, predavanja/prezentacije, studije slučaja, itd.). Uvođenjem e-obrazovnog sustava pružaju se veće mogućnosti obuhvaćanja znanja, dijeljenja znanja, otkrivanja novog znanja i primjene znanja. Sve to zajedno pozitivno utječe na zaposlene, organizacijske performanse i proizvode, što u konačnici uz pomoć adekvatne strategije dovodi

⁵¹ Detaljnije o učenju na daljinu: Melton R. F., *Planning and Developing Open and Distance Learning, A quality assurance approach*, Routledge Falmer Studies in Distance Education, General Editors: Desmond Keegan and Alan Tait, US and Canada, 2002.

do ostvarivanja ciljeva, misije i vizije same organizacije. Zaposlenici učenju pristupaju kada im to najviše odgovara u odnosu na obavljanje poslovnih aktivnosti i vlastitu spremnost na učenje. Uključivanjem znanja i učenja u bankarske sustave stvara se kompetentno okruženje u kojem klijenti dobivaju kvalitetne informacije u realnom vremenu, što u konačnici rezultira zadovoljstvom klijenata i daljnjom suradnjom s pojedinom bankom. Zaposlenici su sigurni u prezentirano i time kod klijenata stvaraju osjećaj sigurnosti i poštovanja institucije i pojedinca koji predstavlja instituciju. Da bi se znanje u tvrtki moglo kvalitetno koristiti, treba pripremiti samu tvrtku, zaposlenike, procese i menadžment na otvorenost ka usvajanju novih znanja. Pri tome je od velike važnosti usvojiti postavke dijeljenja i kreiranja znanja u kojem svi sudionici trebaju aktivno participirati.

6.4. Modeli upravljanja odnosima s klijentima

U prijašnjim podpoglavljima elaborirani su konstrukti upravljanja odnosima s klijentima koji imaju važnu ulogu za uspješnost provođenja opisanog područja. Kombinirajući navedene konstrukte, uz dodavanje elemenata ovisno o specifičnosti područja primjene, stvarani su modeli CRM-a. U ovom podpoglavlju bit će prikazani i analizirani modeli upravljanja odnosima s klijentima prema odabranim autorima koji su najčešće referencirani u znanstvenim radovima. U nastavku, bit će prikazane sastavnice konceptualnog modela upravljanja odnosima s klijentima akceptirajući zaključke dobivene na temelju provedene teorijske analize te rezultata dobivenih na temelju provedenog intervjua.

6.4.1. Modeli upravljanja odnosima s klijentima, prema odabranim autorima

Često referencirani i analizirani modeli su Payneeov model, Körner i Zimmermannov model, Fjermedstadov model, Buttleov model, Sigalain model. Pet odabranih modela, ukazuju na značajke pristupa CRM-u.

Vrlo opsežan i sveobuhvatan je Payneov model *CRM-a* [Payne i Frow, 2005] koji se sastoji od pet procesa:

- proces razvoja strategije,

- proces stvaranja vrijednosti,
- proces multikanalne integracije,
- proces procjene izvedbe i
- proces upravljanja IT-om.

Namjera Autora je bila na osnovi sinteze literature i učenja koje je rezultiralo kontaktom s predstavnicima 34 kompanije koje njeguju B2B i B2C oblike poslovanja prepoznati procese modela CRM-a. Payn i Frow su pošli od toga da je interakcija i komunikacija ključna u istraživanju te je testiranje koncepta, ideja i rezultata obavljeno u suradnji sa spomenutim predstavnicima kompanija. U tom kontekstu, uspostavljena je suradnja sa prodavačima, klijentima, analitičarima i predstavnicima IT-a velikih kompanija. Istraživanje se nije odnosilo na neprofitne organizacije te male i srednje kompanije.

Strateški okvir podrazumijeva orijentiranost prema klijentima u dijelu izbora klijenata, segmentiranosti klijenata, te poslovnu strategiju kroz definiranje vizije poslovanja i uvažavanja konkurencije. Analizom životnog vijeka klijenta dobivaju se podaci na temelju kojih tvrtka donosi odluku o privlačenju i zadržavanju klijenata. Također, na istom osnovu, daju se prijedlozi rješenja za rješavanje trenutnih zahtijeva klijenata. Upravljanje kanalima može se segmentirati na virtualno i fizičko i u tom smislu obuhvaća područja prodaje, telefonije, direktnog marketinga, elektroničke trgovine i mobilne trgovine. Sve navedeno potpomognuto je i bazirano na podacima do kojih se dolazi uz pomoć IT-a, alata za analizu i aplikacija koje tvrtka koristi. Poslovne aktivnosti definirane su standardima i kontinuirano su praćene i nadzirane te se u konačnici dobiva kompozicija vrijednosti za zaposlenike, dioničare i klijente.

Körner i Zimmermann [Fjermestad, 2003] formirali su model poznat pod nazivom Upravljanje odnosima s klijentima u poslovnim medijima (engl. *Management of Customer Relationship in Business Media* - MCR-BM). Prema mišljenju autora, razvoj digitalne ekonomije (engl. *digital economy*) imat će značajan utjecaj na poslovne subjekte. Sve je značajniji odnos između klijenata (kupaca) i prodavača no pristup razvoju odnosa je bitno drugačiji. U ovoj novoj ekonomiji izazov je na strani tehnologije, procesa i organizacije. Prodavači koriste IT kao kanal komunikacije kako bi ostvarili prodaju, odnosno ostvarili temeljni cilj poslovanja. Istovremeno klijenti mijenjaju svoje ponašanje. U kontekstu općih društvenih kretanja klijenti teže individualiziranom pristupu uz sve sofisticiranije zahtjeve i

sve manju lojalnost, što dovodi do povećanja broja konkurenata na tržištu i porasta broja usluga koje oni nude. Kao definiciju koncepta autori navode: „MCR-BM koncept obuhvaća dizajn, razvoj i primjenu holističkih koncepata⁵² u upravljanju odnosima s ciljem stvaranja vrijednosti za sadašnje i buduće klijente.“ [Körner i Zimmermann, 2000.]. Poslovni mediji (engl. *Business Media*) podrazumijevaju platforme temeljene na medijskom konceptu (engl. *media concept*) [Klose i Lechner, 1999] koji omogućava razmjenu roba (vrijednosti) između prodavača i klijenta [Körner i Zimmermann, 2000.]. Prema istom autorima, karakteristični poslovni mediji su elektronička tržišta (engl. *Electronic Markets -EM*) bazirana na Internetu. Slijedom navedenog, prikazani model baziran je na konceptu menadžmenta odnosa s klijentima koji se prema mišljenju autora, baziraju na konceptu maksimalnog zadovoljenja zahtjeva potrošača u uvjetima otvorenih komunikacijskih kanala preko Interneta.

Ovaj model se sastoji od sedam povezanih blokova [Fjermestad, 2003]:

- Interakcija s klijentima – teži se stvaranju individualizirane atmosfere u odnosu na svakog pojedinačnog klijenta.
- Dodana vrijednost – važno je klijentima pružiti rješenje koje će zadovoljiti njihove potrebe.
- Profiliranje klijenata-problem prikupljanja podataka u nestajanju licem ulice kontakta rješava se prijenosom kolanja informacija preko novih medija. Osnovni preduvjet za to je stvaranje baze podataka klijenata. Na ovaj način poslovni subjekti bit će u mogućnosti nuditi individualizirane usluge prilagođene pojedinačnim klijentima.
- Povjerenje/sigurnost – klijenti moraju imati osjećaj povjerenja za vrijeme trajanja poslovnog odnosa s pružateljem usluga. Neophodna je komunikacija kojom će se klijentima prezentirati sigurnosna politika koju podržava poslovni subjekt.
- Virtualna komunikacija (druženje bez fizičke prisutnosti i kontakta) – širenje informacija.
- Proces – neophodni su adekvatni procesi i tehnička podrška.
- Kontroling – kontrola različitih mjera koje mogu dati smjernice za ulaganje u razvoj odnosa s klijentima kao i u investicije koje se u tom kontekstu trebaju pokretati.

Blokovi modela procesno su međusobno povezani i kontrolirani. Proces i kontroling, prisutni su u svim ostalim blokovima. Primjerice, unutar bloka „virtualnih zajednica“ procesi moraju biti definirani i mora biti uspostavljena kontrola. Stupanj i intenzitet provedbe navedenih

⁵² Holistički koncept podrazumijeva tehnološki potencijal koji omogućava interakciju s klijentima te različite razvojne procese u poslovanju, s tim da su potrebe klijenata u centru interesa.

elemenata mogu se razlikovati, ovisno o zahtjevima pojedinih poslovnih subjekata. Interakcija između pojedinačnih elemenata modela ističe se kao bitna pretpostavka uspjeha upravljanja odnosima s klijentima. I kroz ovaj model vidljiva je multidisciplinarnost unutar procesa stvaranja poslovne zajednice koja prolazi kroz komponente lanca vrijednosti.

Na podlozi spomenutog modela, Fjermedstad [2003] formira novi model *e-CRM-a*. Prezentirani model obuhvaća komponente:

- ljudski faktor (privatnost, povjerenje, stavovi),
- tehnologija (korisničko sučelje, medij),
- upravljanje znanjem (ljudi, spremište podataka, proces upravljanja znanjem),
- tržište (sudionici, transakcije komunikacija) i
- poslovni modeli (logistika, kanali komunikacije).

Model pokazuje međudjelovanje komponenti i ukazuje na povezanost tržišta, ljudskog faktora i poslovnog modela, a tek potom povezanost s upravljanjem znanjem i tehnologijom. Također, ljudski faktor (klijenti – privatnost, povjerenje, stavovi) je pod neposrednim utjecajem tržišta i tehnologije, a tek potom pod utjecajem poslovnog modela i upravljanja znanjem. Procesi se formiraju prema ljudskom faktoru, tehnologiji i upravljanju znanjem. Kao rezultati pojavljuju se zadovoljstvo, privlačenje i zadržavanje klijenata i učenje, a ovise o procesima, upravljanju znanjem te poslovnom modelu.

Francis Buttle [2009, str. 20] konstruirao je model na podlozi lanca vrijednosti. Model se sastoji od pet osnovnih faza i četiri pomoćne koje vode do krajnjeg cilja, povećanja profitabilnosti.

Osnovne faze modela međusobnim djelovanjem, uz potporu pomoćnih faza, vodstva i kulture, IT i podaci, partnera i zaposlenika, osiguravaju stvaranje pretpostavki za privlačenje i zadržavanje profitabilnih klijenata. Buttle uspoređuje CRM lanac vrijednosti s klasičnim Porterovim modelom lanca vrijednosti. Predlaže remodeliranje lanca vrijednosti i promjenu fokusa s organizacijskih funkcija na prirodu upravljanja odnosima s kupcima.

Sekundarne komponente CRM lanca vrijednosti pri tome su menadžerski fenomeni organizacijske kulture i vodstva, informacijska tehnologija i analiza procesa potrebnih za operacionalizaciju CRM aktivnosti.

Primarne komponente su:

- analiza portfelja klijenata (prognoziranje prodaje, vođenje troškova po aktivnostima i analiza životnog vijeka klijenata modeliranje),
- analiza poznavanja klijenata (demografske i biheviorističke informacije o klijentima, podaci o kupnjama),
- izgradnja vrijednosti za klijente (elementi marketing miksa i dodatno procesi, ljudi, fizički dokaz i iskustvo klijenta; individualizacija pristupa klijentima s osnovnom u razumijevanju iskustva klijenta u korištenju vrijednosti),
- integrirano upravljanje poslovnom mrežom,
- upravljanje životnim vijekom klijenta (planiranje strategije razvoja odnosa s klijentima: pridobivanje, zadržavanje i razvoj klijenata).

Sigala [2005] je provela istraživanje na osnovu hotelijerskog sektora koji je pod značajnim utjecajem marketinške strategije privlačenja i zadržavanja klijenata. Unutarnja organizacija promatranog hotela orijentirana je na klijente a IT je potpora stvaranju odnosa s klijentima kako bi se prepoznale potrebe i želje klijenata s krajnjim ciljem distribucije usluga.

Istraživanje je potvrdilo potrebu upravljačkog pristupa kroz tri područja: IT, marketing odnosi i upravljanje znanjem.

Model ukazuje na povezanost tri upravljačka područja koja svaki za sebe imaju određene ciljeve i zadatke. Osnovni cilj upravljanja znanjem je prikupljanje, analiza i diseminacija podataka, primjenom strategije razvoja kulture znanja, timskog rada, vodstva i znanja orijentiranog na klijente, što je u skladu s ciljevima i strategijom upravljanja IT-om. Aktivnost područja marketinga odnosa, grana se na vanjske i unutarnje odnose od kojih se unutarnji fokusiraju na motiviranje i kreiranje orijentacije znanju i razvoj kulture okrenute klijentima. Istovremeno marketing vanjskih odnosa polazi od kvalitete servisa za svakog pojedinog klijenta.

Analizirajući prezentirane modele, moguće je izdvojiti ključne sastavnice, zajedničke za sve modele (Tabela 6.7.).

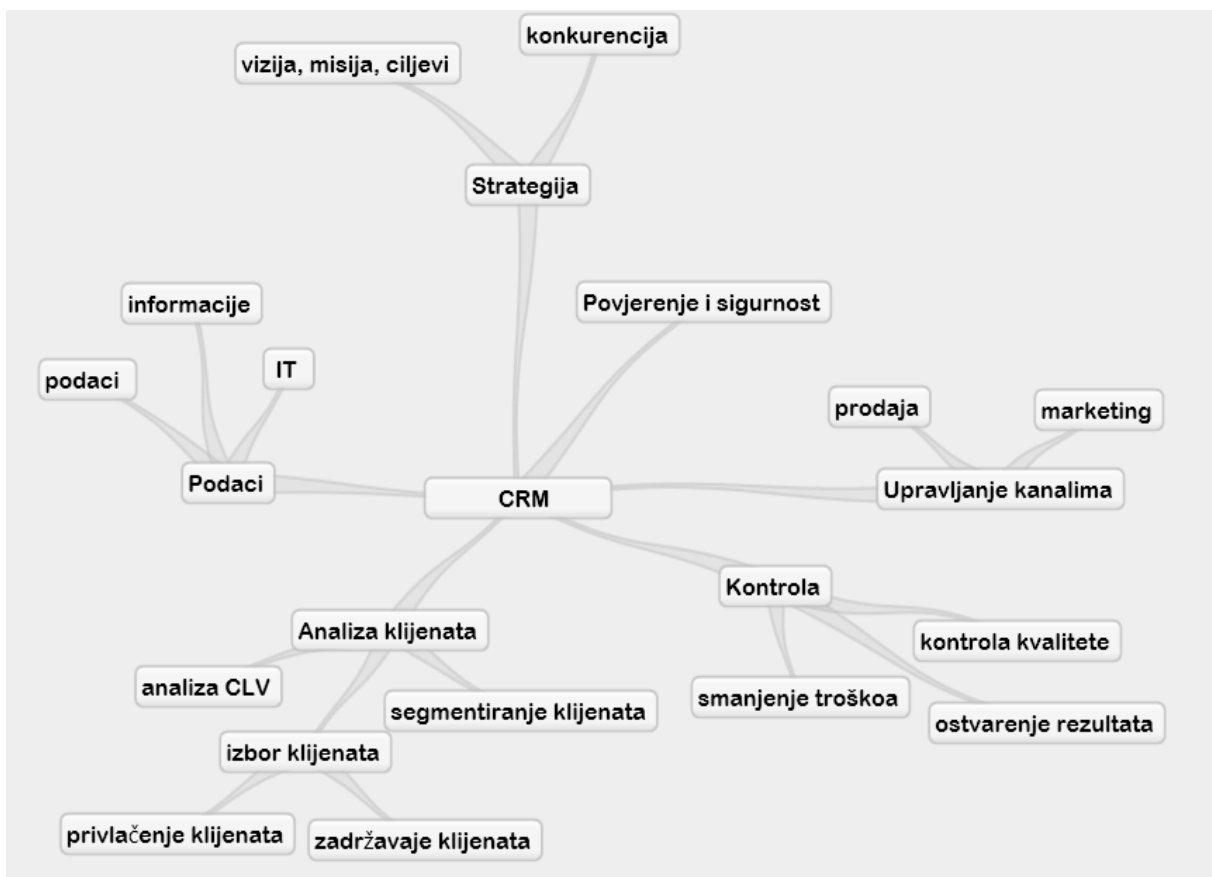
Tabela 6.7.: Prikaz povezanosti odabranih modela CRM-a

Sastavnice modela	Paynov model	Koerner i Zimmermannov model	Buttleov model	Sigala model	Fjermedstadov model
Podaci, informacije, tehnologija, virtualna komunikacija	X	X	X	X	X
Strategija: vizija, konkurencija, analiza klijenata, izbor klijenata, konkurencija, segmentiranje klijenata	X	X	X	X*	
Kontrola i rezultati: praćenje ostvarivanja vrijednosti, vrijednost za klijente, vrijednost za zaposlenike, smanjenje troškova, kontrola kvalitete	X	X	X		X
Analiza životnog vijeka klijenata, privlačenje, zadržavanje, ocjena vrijednosti	X	X	X		
Upravljanje kanalima: prodaja, izlaz robe, telefonija, marketing, direktni marketing, mobilna prodaja, e prodaja	X			X	X
Povjerenje, sigurnost		X	X		X
Ljudski faktor (privatnost, zaposlenici)			X		X
Upravljanje znanjem				X	X
Poslovni model			X		X
Međusobni odnosi klijenata		X			
Jednostavnost upotrebe		X			
Razvoj mreže dobavljača			X		
Vodstvo i kultura			X		

* Sigala pod upravljanjem znanjem podrazumijeva prikupljanje, analizu i diseminaciju podataka o klijentima, dakle analizu klijenata.

Svi autori suglasni su da je jedan od temeljnih čimbenika CRM-a upravo IT koji omogućava prikupljanje i obradu podataka te provođenje analiza za poduzimanje poslovnih aktivnosti i donošenje poslovnih odluka. Također, praćenje ostvarenja vrijednosti za sve zainteresirane strane te praćenje i ostvarivanje kvalitete smatra se bitnom sastavnicom CRM-a. Oni autori koji se opredjeljuju za cjeloviti poslovni aspekt analiziranja CRM-a, drže bitnom sastavnicom strateške odrednice: analizu klijenata, konkurenciju i segmentaciju klijenata. Prema Sigala modelu pod upravljanjem znanjem se podrazumijeva analiza klijenata te je iz tog razloga označena pozicija analize klijenata i upravljanja znanjem.

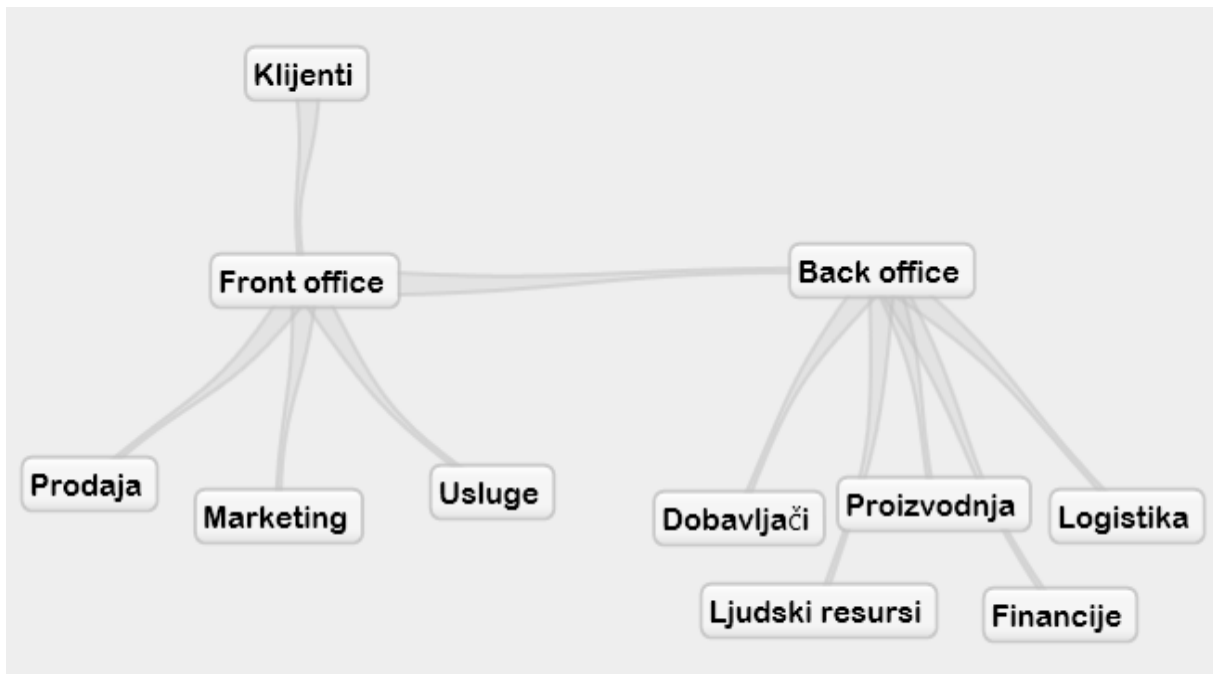
Zaključno na ranije navedeno, u nastavku je prikazan jedinstveni model CRM-a kao rezultat prethodno iznijetih modela te se kao takav preporuča za praktičnu upotrebu. U prikaz su uključene sastavnice koje je kao značajne evidentirao veći broj promatranih autora (više od dvije).



Slika 6.5. Objedinjeni model CRM-a

Iz prikaza je vidljivo da prvu razinu čine temeljne odrednice kako je ranije navedeno, dok drugu razinu predstavljaju mogući elementi od posebnog interesa i utjecaja na prvu razinu. Postavljanjem strategije poslovnog subjekta, s definiranim ciljevima, vizijom i misijom poslovanja, stječu se osnovni preduvjeti za uspješno poslovanje. U vrijeme orijentiranosti prema klijentima, a imajući na umu visoki stupanj razvoja IT-a, podaci su od izuzetne važnosti jer daju mogućnost profiliranja klijenata u smislu daljnje suradnje na pojedinačnim uslugama te s pojedinačnim klijentima. Kontrolna funkcija također je prisutna posebice u domeni kvalitete usluga te kontinuiranog praćenja ostvarenja rezultata poslovanja. Do rezultata se dolazi, osim upravljanjem resursima, upravljanjem prodajnim kanalima (prodajom i marketingom). Poslovni subjekti, a nadasve banke i financijske institucije, orijentirane su na postizanje povjerenja i sigurnosti u poslovnoj suradnji s klijentima.

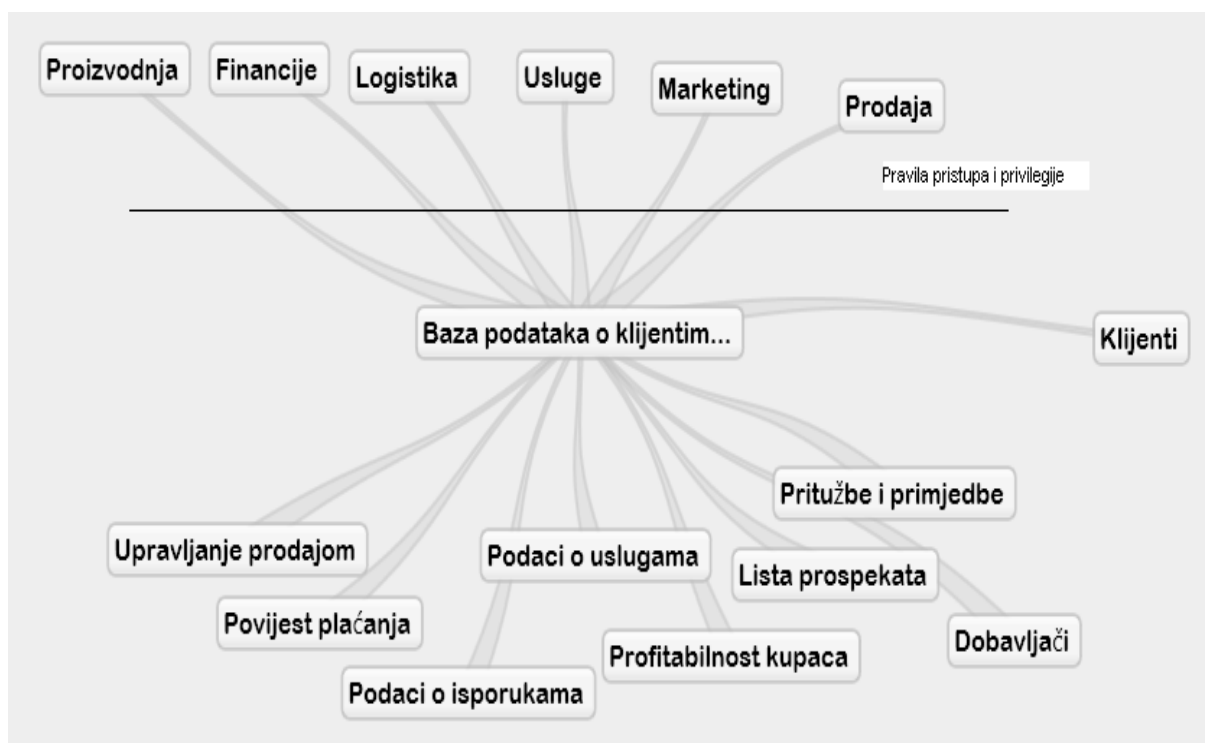
Promatrajući CRM u kontekstu povijesnog razvoja, moguće je izdvojiti elemente „starog” i „novog” CRM-a. „Stari” CRM poslovne aktivnosti razgraničavao je na poslove prodaje (engl. *front office*) i pozadinske poslove (engl. *back office*) [Rogers i Howlett, 2000]. Poslovi prodaje bili su u direktnom kontaktu s klijentima a činili su ih prodaja, marketing i usluge. Pozadinski poslovi također su bili na raspolaganju klijentima no preko poslova prodaje i to kroz obavljanje poslova suradnje s dobavljačima, proizvodnje i cjelokupne logistike u skladu s raspoloživim resursima (ljudima i financijama). Takav sustav bio je netransparentan, baze podataka bile su nepovezane, komunikacija među sudionicima je bila otežana. Prikaz „starog” CRM-a prezentiran je slijedećom slikom.



Slika 6.6. „Stari” CRM, slika napravljena prema Rogers i Howlwt [2000]

Klijenti su u direktnom kontaktu s jedinicama prodaje, marketinga i pružanja usluga koji zajednički čine poslove prodaje. Poslovi prodaje povezani su s pozadinskim poslovima unutar kojih osim povezanih jedinica dobavljači, proizvodnja i logistika djeluju i jedinice ljudi (zaposlenici) i financije bez kojih ne bi bilo moguće obavljati poslovnu djelatnost. Svaka organizacijska jedinica formira vlastite baze podataka te na temelju njih donosi zaključke i odluke za daljnje poslovanje. Ovisno o kvaliteti, dostupnosti i vremenskom dohvatu podataka, rezultat mogu biti značajni gubici u promašenim kampanjama i inicijalizaciji proizvoda koje tržište ne prihvaća.

Suvremena organizacija CRM-a daleko je obimnija s još izraženijom orijentacijom na klijenta uz neposredniji pristup svih zainteresiranih strana u poslovnom procesu (Slika 6.7.).



Slika 6.7. „Novi” CRM, slika napravljena prema Rogers i Howlwt [2000]

Suvremena struktura CRM-a omogućava povezanost organizacijskih jedinica na istu bazu podataka koji će biti korišteni u planiranju prodaje, nastupu prema klijentima, marketinškim kampanjama, planiranju ljudskih potencijala i svih ostalih resursa potrebnih za nesmetano odvijanje poslovnog procesa. U bazu podataka o klijentima slijevaju se podaci iz prodaje, podaci o plaćanjima, uslugama, isporukama, podaci o profitabilnosti klijenata, primjedbe i pritužbe, podaci o dobavljačima. Ovisno o definiranim pravilima pristupa i privilegijama, podacima pristupaju sve organizacijske jedinice te sami klijenti u ovisnosti o korištenju eventualnih direktnih kanala komunikacije. Rezultat nove strukture omogućuje veću efikasnost i efektivnost i bolje usluge klijentima.

6.4.2. Sastavnice konceptualnog modela upravljanja odnosima s klijentima kao strateška odrednica poslovnih djelovanja

U cilju definiranja ključnih elemenata CRM strategije za promatranu organizaciju na razini promatranog organizacijskog dijela, proveden je intervju s predstavnicima bankarskog sektora kako je navedeno u uvodnom dijelu rada. Skupine pitanja za intervju, koje su korištene u ovom dijelu rada, bile su:

- Temeljni, uvodni podaci: općeniti podaci o instituciji, organizacijskoj shemi, podaci o poslovanju, komentar na podatke financijskih izvještaja i značaj usluga u kontekstu istih. Komentari rezultata poslovanja zadržani su na razini dostupnih informacija u medijima te na Internet stranicama banaka zbog obveze čuvanja tajnosti podataka.

- Klijenti: demografska struktura klijenata. Veličina tržišta, segmentacija klijenata, motivacija klijenata. Posebnosti zahtjeva tržišta i specifičnosti pojedinih područja.

- Temeljna pitanja vezana uz CRM: poznavanje pojma CRM, uključenost u projekte implementiranja i praćenja CRM-a, koji su koraci koje je potrebno provesti prilikom uvođenja CRM-a, koji su potencijalni problemi koji se pri tome mogu javiti, temeljem čega pokrećete promjene u CRM-u (kako znate da je potrebno pokrenuti uvođenje promjena), kako uobičajeno radite reviziju sistema, ima li ona karakter kontinuiranosti (nečega što se odrađuje utvrđenom dinamikom) ili se revizija provodi tek kada se suočite s problemom, koliko vremenski traje implementacija CRM-a, koristite li neku matricu za evaluaciju uspješnosti.

- Pitanja vezana uz formiranje ključnih komponenti CRM-a: na kojoj osnovi se radi segmentacija klijenata, ako se radi (sadašnji klijenti ili eventualni budući klijenti), koje podatke u bazi podataka trebate imati da bi razvili strategiju CRM-a, kako se prikupljaju podaci (kroz koje aplikacije), kako se i za koje namjene podaci koriste, kako se djeluje na privlačenje novih klijenata i zadržavanje postojećih, koliko i kako menadžment sudjeluje u formiranju strategije CRM-a (da li menadžment aktivno sudjeluje u smislu diskusije, sudjelovanja u radnim timovima, ili samo u dijelu donošenja odluke na temelju prezentiranih projekata i planova), kakva je komunikacije između zaposlenika i menadžmenta različitih razina po organizacijskoj shemi, postoje li neki do sada zapaženi problemi prilikom integriranja CRM-a u pojedine organizacijske dijelove institucije, koliko ostali zaposlenici

poznaju i razumiju značenje CRM-a, kako se provodi edukacija zaposlenika (koliko često, uobičajene teme, načini prijenosa znanja), kako znate da su vaši klijenti zadovoljni, kako upravljate reklamacijama, što nudite klijentima da je drugačije od vaše konkurencije i time ste u prednosti pred konkurencijom, komentar predloženog objedinjenog modela CRM-a te modela CRM-a za banke.

Kako je namjera prikazati preporučene sastavnice CRM-a, obrada podataka napravljena je korištenjem mjera centralne tendencije s ciljem utvrđivanja značajnosti pojedinih komponenti te utvrđivanja grupiranja pojedinih elemenata oko izabrane vrijednosti.

U sustavnom smislu, CRM je skup međusobno povezanih komponentata, koje svrhovito djeluju u interakciji s okolinom. Svrha CRM-a već je detaljno analizirana. Kao sljedeći korak u analizi sustava, od interesa je strukturni aspekt CRM-a, odnosno komponente od kojih se sastoji. Pritom se promatra funkcionalni aspekt komponentata, a ne tehnički aspekt njihove realizacije.

Prema provedenom istraživanju, utvrđene su ključne funkcionalne komponente CRM-a i to (prikaz je prezentiran slučajnim redoslijedom i nije odraz značaja pojedinih komponenti):

- skladište podataka,
- postojanje tehnika rudarenja podataka,
- alati za provođenje analize podataka (OLAP),
- pozivni centri i upravljanje komunikacijom s klijentima,
- upravljanje i nadzor nad transakcijama,
- automatizacija prodaje,
- upravljanje kampanjama i
- praćenje kvalitete usluga.

Prema provedenom istraživanju, preporučeni sastavni elementi CRM-a za bankarski sektor sastoje se od upravljačkih komponenti: upravljanje prodajom, upravljanje potporom prodaji, upravljanje podacima, upravljanje kvalitetom usluga, upravljanje redovima čekanja, upravljanje pozivnim centrima i upravljanje kampanjama. Oko formiranja preporučenih sastavnih elemenata uočena je potpuna suglasnost ispitanika. Svi ispitanici suglasni su s

prikazom preko upravljačkih komponenti prihvaćajući polaznu osnovu modela koja uključuje sve faze menadžmenta kako bi se formirao kompetentan model.

Preporučene sastavnice temelje se na menadžerskom pogledu imajući pri tome na umu četiri osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje koje u svakom od sastavnih elemenata trebaju biti sadržane. Neizostavni dio je potpora aktivnostima učinaka (engl. *Computer Aid – CA*)⁵³ koja omogućava izvršenje aktivnosti. S procesnog aspekta, radi se o procesu koji čine aktivnosti čija je namjena stvaranje koristi za klijenta (usluge ili informacije). Da bi se proces uspješno realizirao potrebne su metode rada, strojevi, operateri koji će uz uvažavanje okoline, omogućiti da se inputi pretvore u outpute [Panian i Klepac, 2003].

Pojedinačne sastavnice CRM-a sudjeluju u generiranju i korištenju podataka CRM sustava kako slijedi:

- Upravljanje prodajom: prodaja je glavni poslovni proces banaka. Prodaja kao proces usmjerena je na zadovoljavanje zahtjeva vanjskih korisnika (klijenata) i u stalnoj je interakciji s njima. Uz to, prodaja je u neposrednoj vezi sa svim ostalim poslovnim procesima i organizacijskim dijelovima poslovnog subjekta. Na samu prodaju, djelovat će brojni mehanizmi (zaposlenici, IT, financijska sredstva i svi ostali resursi potrebni za poslovanje), pravila i kontrole (regulatorni akti, norme, ugovori, cjenici) koji će utjecati na transformaciju ulazne vrijednosti (zahtjevi klijenata) u izlazne vrijednosti (usluge) koje će u konačnici generirati zadovoljstvo krajnjih korisnika usluge. Prodaja ne funkcionira samostalno, ona je u uskoj vezi sa svim ostalim procesima i prikuplja i distribuira informacije potrebne za što uspješnije poslovanje. Prodaja prikuplja transakcijske podatke a koristi vlastite podatke za realizaciju prodaje kroz mehanizme ostalih komponenti CRM-a.

- Upravljanje potporom prodaji: potpora prodaji pomoćni je dio poslovnih aktivnosti i procesa koji su servis glavnim poslovnim aktivnostima i procesima. Gledano s aspekta smjera djelovanja na glavne poslovne procese, naziva ih se i okomitim poslovnim procesima [Ould, 1995, str. 2]. Upravljanjem potporom prodaji utječe se na stvaranje zadovoljstva unutarnjih korisnika i tako indirektno doprinose stvaranju dodane vrijednosti za klijente. Potpora prodaji

⁵³ Detaljnije: Panian Ž, Ćurko K., Poslovni informacijski sustavi, Element, Zagreb, 2010.

koristi transakcijske i vlastite podatke kako bi pravovremeno bila od pomoći prodaji. Potpora prodaji prikuplja upite i zahtjeve za intervencijama te brojne vlastite podatke koje koristi za daljnje analize i prijedloge za promjene/poboljšanja.

- Upravljanje kampanjama: procesi upravljanja kampanjama najčešće se sreću u okvirima upravljanja marketinškim aktivnostima kojima se prikupljaju podaci o klijentima, njihovim željama, očekivanjima i potencijalnoj ili stvarnoj namjeri kupnje. Neke od funkcionalnosti upravljanja kampanjama očituju se kroz: mogućnost kreiranja kampanje i aktiviranje iste u određenim planiranim vremenskim terminima, praćenje rada zaposlenika u odnosu na realizaciju kampanjom zadanih aktivnosti, praćenje (statistika) odgovora klijenata uključenih u kampanje te time i predviđanje budućih reakcija klijenata i spremnosti na buduće kupnje, generiranje podataka za ažuriranje baze podataka o klijentima, prikupljanje podataka za formiranje internih modela za praćenje uspješnosti klijenata kao podloge za uključivanje u kampanje drugih vrsta usluga. Podaci prikupljeni kroz upravljanje kampanjama su podaci vlastitog sustava koji služe kao statistička podloga za donošenje budućih poslovnih odluka.

- Upravljanje pozivnim centrima: upravljanje pozivnim centrima uspostavlja poslovne aktivnosti koje su dokumentirane, definirane, nad kojima je moguće provođenje testiranja i kontrole i koje je moguće uz istu razinu kvalitete pružiti većem broju klijenata. To su aktivnosti koje se odnose na poslovanje s klijentima i koje su prije svega orijentirane na komunikaciju prema vanjskim korisnicima. Aktivnosti se ostvaraju temeljem ulaznih vrijednosti od vanjskog korisnika (klijenta), odvijaju se u interakciji s vanjskim i unutarnjim sudionicima i kao krajnja aktivnost je zatvaranje poziva (ili nekog drugog započetog oblika komunikacije). Pri tome se formiraju vlastiti podaci a transakcijski podaci mogu biti potpora za rješavanje poziva kao i ranije formirani i pohranjeni vlastiti podaci. Sastavni dio upravljanja pozivnim centrima su i procesi mjerenja koji ukazuju na učinkovitost pojedinih zaposlenika, zadovoljstvo pojedinim uslugama i sl. Upravljanje pozivnim centrima u neposrednoj je vezi s ostalim upravljačkim komponentama CRM-a.

- Upravljanje podacima: prikupljanjem podataka dolazi se do bitnih informacija o sadašnjem i za buduće poslovanje. Stvaraju se znanja koja će utjecati na stvaranje krajnjeg rezultata poslovanja. Podrazumijeva upravljanje jednim od ključnih resursa poslovanja danas. Uspostavom procesa upravljanja podacima stvaraju se okviri za provođenje zaštite i isporuke

podataka na temelju uspostavljenih politika, planova i procedura sukladno važećoj zakonskoj regulativi i poslovnoj politici poslovnog subjekta.

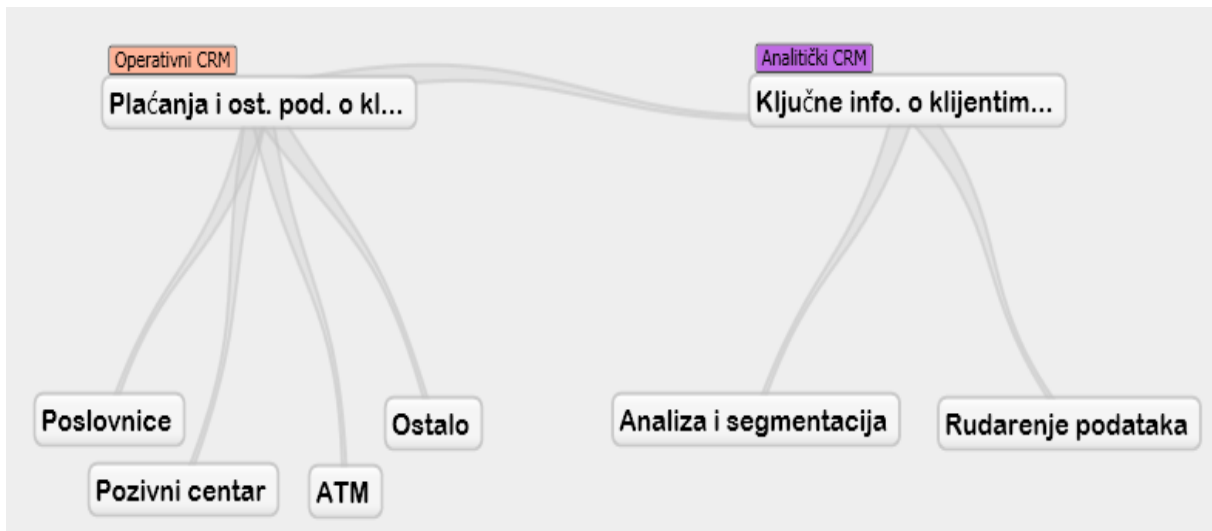
- Upravljanje kvalitetom usluga: Pozicioniranje na tržištu uvjetovano je kvalitetom usluge. Biti konkurentniji znači pružiti klijentu bolju uslugu. Procjena i ocjena razine kvalitete bankarske usluge nije moguća bez sinergije između banaka i korisnika usluge koji će povratnim informacijama, upitima, pohvalama i pokudama dati dodatne smjernice za buduće poslovanje. Upravljanje kvalitetom usluga podlogu nalazi u korištenju transakcijskih i vlastitih podataka kako bi se prepoznale potrebe i zahtjevi klijenata, korisnika usluga. Korištenjem spomenutih podataka formira se informacijska imovina koja će upotrebom generirati nove vrijednosti za budući rast i razvoj.

- Upravljanje redovima čekanja: vrijeme je jedan od bitnih čimbenika troškovnih pozicija banaka i njihovih klijenata. Upravljanjem redovima čekanja eliminira se gubitak iz neefikasnog korištenja vremena kako na strani klijenata tako i na strani banaka kroz definirane procese, aktivnosti i akcije na osnovu pisanih pravila i dokumentiranih standarda djelovanja. Redovi čekanja polazna su osnova za realizaciju željene transakcije u bankama u slučaju odabira kontakta jedan na jedan. Pri tome je bitna stavka vrijeme dolaska jer će o tome ovisiti brzina dolaska na rad.

Danas je prepoznat i korišten sustav u kojem klijenti pri dolasku u prodajne jedinice banaka dobivaju svoj broj koji će zaposlenik pozvati čim na njega dođe red. Tako se eliminira neophodnost stajanja u redu i nelagoda zbog čekanja na pružanje usluge. Na ovaj način klijenti su zadovoljniji jer je transparentan redoslijed rješavanja klijenata i eliminira se mogućnost rješavanja „preko reda” što kao krajnji cilj ima, zadovoljstvo klijenata. Osim prednosti za klijente, prednosti su i na strani banaka odnosno menadžmenta koji se ovakvim rješenjima mogu služiti kako bi pratili produktivnost svojih zaposlenika, te namjeru klijenata za izvršenje pojedinačnih usluga u neposrednom kontaktu s djelatnicima banke. U slijedećem koraku, provođenje analize može dati podatke o strukturi klijenata koji preferiraju dolazak u poslovnicu, vremenskoj razdiobi dolazaka pojedinih struktura klijenata i sl.

Svaka od preporučenih sastavnica podrazumijeva direktnu ili indirektnu suradnju i komunikaciju s klijentima te je prihvatljiva kao klijentocentrični pristup prepoznat kao odrednica današnjeg poslovanja bankarskog sektora gospodarskih djelatnosti.

Istaknute ključne zadaće koje se postavljaju pred CRM su: stjecanje što potpunijeg znanja o potrebama klijenata te maksimiziranje efikasnosti i efektivnosti prodaje. Uvođenjem teoretski definiranih i praktično prihvaćenih sastavnica CRM-a, može se reći da se radi o elementima analitičkog i operativnog CRM-a uz potporu kolaborativnog CRM-a (slika 6.8.).



Slika 6.8. Integracija elemenata CRM-a

Integracija elemenata CRM-a prikazuje ujedno i korištenje skupine podataka transakcijskih i vlastitih u odnosu na operativni i analitički CRM. Operativni CRM prethodnica je analitičkog koji obuhvaća analizu i obradu podataka prikupljenih kroz transakcijski i vlastiti sustav. Operativni CRM prikuplja podatke iz transakcijskog i vlastitog sustava, posrednom i neposrednom komunikacijom s klijentima te horizontalnom i vertikalnom komunikacijom unutar banke.

6.5. Čimbenici i kriteriji uspjeha upravljanja odnosima s klijentima

Prema provedenim istraživanjima [Reichold *et al.*, 2004] 50-70% implementacije cjelokupne CRM inicijative nije uspješan, a kao rezultat najčešće se navodi neuspjela strategija i primjena u organizaciji [Reichold *et al.*, 2004]. Predloženo rješenje je u mjerenju primjenjivosti primjenom sustava uravnoteženih ciljeva (engl. *balance scorecard* – BSC)⁵⁴ koji se fokusira na vrijednost klijenta, zadovoljstvo klijenta, interakciju s klijentom i znanje klijenta s analizom podataka [Reichold *et al.*, 2004]. Međusobnom interakcijom spomenutih faktora dolazi se do krajnjeg rezultata, povećanja imovine klijenata.⁵⁵ Kaplan i Norton [1992]. smatraju da u pribavljanju informacija menadžerima BSC smanjuje opterećenost informacijama tako što se koriste pokazatelji (ograničeni broj). Informacije treba filtrirati prema njihovom značaju i potom ih prezentirati prema karakteristikama odlučivanja i potrebama.

Kao glavne razloge za neuspjeh CRM strategije autor [Chalmeta, 2006] između ostalog navodi:

- razmišljanje da je CRM nova tehnologija a ne novi način za odrađivanje poslovnih aktivnosti (tehnologija će dati rezultate, ali tek nakon što su dobro postavljeni ciljevi tvrtke),
- nedostatak znanja o mogućnostima koje nudi CRM,
- nedostatak vizije i strategije,
- nema borbe za klijente unutar organizacijske kulture,
- izostanak redizajna poslovnih procesa sukladno željenim rezultatima,
- nekvalitetne informacije i podatci, dakle izostaje i pravilan zaključak,
- neadekvatno upravljanje promjenama te

⁵⁴ Detaljnije: Kaplan, R.S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.; Copeland T., Koller T., Murrin J.: *Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, inc. New York, 2000.

⁵⁵ Robert D. Kaplana i David P. Nortona 1992.g. u časopisu Harvard Business Review prvi puta spominju BSC ističući ključne ideje koncepta: samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima; uravnoteženi pogled na organizacijske performance mora uključiti bar 4 područja: financije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj; da BSC osigurava provođenje strategije u život, da mobilizira sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, te učenje i povratnu vezu. BSC je metodologija za transformiranje organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performanci. BSC je strukturiran pristup za korištenje informacija vezanih za mjerenje performanci; značajno olakšava postavljanje ciljeva; pomaže u alociranju i prioritetiziranju resursa; osigurava menadžerima održavanje ili promjenu strategije ostvarenja postavljenih ciljeva; omogućava izvještavanje o napreku u ostvarenju istih.

- ne uključivanje krajnjih korisnika u dizajn CRM rješenja što u konačnici može dovesti do postavljanja izvedbenih rješenja za prodaju koja će donijeti više nezadovoljstva i štete nego koristi (front office koji je prvi u prodaji ne može prodati uslugu jer ne raspolaže kvalitetnim informacijama koje bi ubrzale prodaju i koje bi upućivale prodavače na ponudu onih proizvoda koje klijent nema na korištenju. Time bi se umanjio i rizik višestrukog nuđenja iste usluge u kratkom vremenskom periodu što može dovesti do nezadovoljstva klijenta).

Uspješnost CRM-a ovisi o komponentama koje definiraju strategiju, proces CRM-a, procjena CRM mogućnosti, poboljšanje trenutnih sposobnosti, evaluacija, nadzor i poboljšanje. Prema autorima [Zablah *et al.*, 2004, str. 485], preporučeni koraci za postizanje uspjeha CRM-a su:

- definiranje CRM strategije (vrijednost klijenta; profitabilnost tvrtke),
- definiranje CRM procesa i pojedinih rola procesa,
- procjena CRM mogućnosti (mogućnosti upravljanja znanjem i upravljanja interaktivnosti),
- poboljšanje trenutnih sposobnosti (poslovnih procesa, tehnologije i pravila) i
- evaluacija, nadzor i poboljšanje.

Razvoj samo jedne od sastavnica, nije dovoljan i dovest će do problema u implementaciji strategije.

Upravljanje odnosima s klijentima ne može biti uspješno ukoliko se tvrtka bavi samo svojim unutarnjim organizacijskim postavkama a istovremeno ne obraća pozornost na klijenta, njegove potrebe, njegovo viđenje usluge i njegove sugestije, zaboravlja konkurenciju i drži da je sama na tržištu. Sve je to moguće ukoliko tvrtke uspostave zadovoljavajuću informatičku infrastrukturu koja će omogućiti primjenu svih pojava oblika CRM kako bi se u konačnici dosegao zadani cilj poslovanja. Pri tome je od izuzetne važnosti i uloga menadžmenta i uključivanje svih zaposlenika u upravljanje odnosima s klijentima što podrazumijeva i kolanje informacija među svim zaposlenicima.

6.6. Informatička tehnologija u funkciji upravljanja odnosima s klijentima

Tijekom godina informatička tehnologija (IT) je postala glavni oslonac u poslu⁵⁶. Bez sudjelovanja IT-a nije moguće odraditi brojne funkcije posla u realnom vremenu na zadovoljstvo zainteresiranih strana. Kao rezultat dosizanja sve značajnije uloge u tvrtkama, mijenjala se i funkcija IT-a. Promjene uloge IT-a rezultirale su i u orijentaciji IT stručnjaka ka postizanju kvalitete i pouzdanosti sustava uz istovremeno implementiranje sve brojnijih regulatornih i poslovnih zahtjeva. Današnji uvjeti poslovanja poduzećima kao nužnost nameću iznalaženje rješenja koja omogućavaju fleksibilno, reaktivno djelovanje te suštinsko redefiniranje ciljeva i modaliteta poslovanja. Jedan od presudnih čimbenika uspješnosti postaje prikupljanje i obrada kvalitetnih informacija iz poslovanja što utječe na sve veća ulaganja u informatičku opremu i usluge. S pozicija bankarskog sustava, evidentno je sudjelovanje IT-a u stvaranju novih usluga te postizanju konkurentskih prednosti. Posebno aktivnost IT-a je u domeni orijentacije bankarskog sektora prema korisnicima usluga, privlačenju i zadržavanju korisnika [Beckr *et al.*, 2009]

Danas je temeljni svjetski trend poslovnog djelovanja (ali i upravljanja) elektroničko poslovanje, odnosno elektroničko integrirano poslovanje (engl. *eBusiness*) koje potpuno mijenja uobičajene predodžbe o načinu upravljanja poslovanjem. Tehnologija je pokretačka snaga i ishodište poslovne strategije. Sposobnost usmjeravanja strukture, utjecaja i kontrole toka informacija kudikamo je jača i troškovno učinkovitija aktivnost od prometa i proizvodnje fizičkih proizvoda; redefiniranje operativnog upravljanja u smjeru elektronički integriranog poslovanja postaje za hrvatsko poslovno okruženje, obaveza a integracija internetskog poslovanja, nužnost. Osobno računalo bilo je jedna od glavnih prekretnica koja je ubrzala daljnji rast i razvoj bankarske industrije. Razvojem automatizacije i telekomunikacija, omogućena je inovativnost financijskih usluga. Uz značajne pozitivne pomake, mogućnosti ulaska u sva područja tržišta, isto je dovelo do potrebe provođenja velikih organizacijskih promjena, velikih ulaganja u tehnologiju, otvaranje dodatnih kanala komunikacije s klijentima, a sve kako bi opstali na zahtjevnom tržištu.

Kompjuterizacija je bankama omogućila rad s velikim brojem klijenata, njihovim računima, kreditima, depozitima. Osim velikog utjecaja na fizičke osobe, značajni su utjecaji i na

⁵⁶ Detaljnije o korištenju IT-a u zemljama svijeta (statistički pregled): <http://www.e-hrvatska.hr/sdu/hr/ProgramEHrvatska/Provedba/ICTstatistika.html> pristupljeno 20.03.2010.

poslovanje s pravnim osobama, tvrtkama, koje slijedeći inovacije, također proživljavaju bitne promjene koje pomažu u planskim i operativnim segmentima poslovanja (bolje planiranje sredstava, brže izvršenje platnih transakcija i sl). Na osobna računala, nadovezuje se uvođenje bankomata sedamdesetih godina prošlog stoljeća, što je dodatno povezalo banke i klijente, te pružilo mogućnost klijentima da imaju direktan pristup do banaka, bez obzira na radno vrijeme i bez obzira na gužvu u prostorima banaka.

Suvremeno bankarsko poslovanje nezamislivo je bez uporabe suvremene tehnologije. Posebnu ulogu u tome ima i elektroničko bankarstvo koje korisnicima omogućava obavljanje bankarskih transakcija elektroničkim putem bez fizičkog dolaska u prodajne jedinice banaka. Internet bitno pojednostavljuje svakodnevno poslovanje i ubrzava kolanje informacija. Upotrebom interneta, brže je povezivanje u platnoprmetnu mrežu što ubrzava i obavljanje platnoprmetnih transakcija. Osim navedenog, uz upotrebu interneta za obavljanje i korištenje administrativnih usluga, sve više je prisutna upotreba interneta za edukaciju. Banke kontinuirano ulažu u razvoj informatičke tehnologije kako bi rasteretile mrežu i smanjile fiksne troškove poslovanja a uz pružanje brže i fleksibilnije usluge klijentu. Godine krize i recesije nose politiku prestrukturiranja postojećih resursa. Za očekivati je stabiliziranje postojećih pozicija i uspostavljanje što kvalitetnijih odnosa s klijentima, što će otvoriti vrata manjim bankama za širenje mreže primjerice ATM i POS uređaja, dok će veće banke sa značajnijim tržišnim udjelom zadržavati postojeće pozicije uz investiranja u cilju praćenja tehnoloških dostignuća.

Prikazani podaci jasno govore o pristupu klijentima kroz veći broj kanala koji su građeni na principima standardne tehnologije. Ovi kanali omogućavaju klijentima nesmetani pristup svojim financijama bez obzira gdje se nalazili, što potvrđuju i drugi autori [Bitner *et al.*, 2000]. Radi se o primjeni samoposlužne tehnologije čiji primjer je ranije spominjano e-bankarstvo. Novija istraživanja [Tsai *et al.*, 2010] pokušavaju pozicionirati mogućnosti ATM uređaja, polazeći pri tome od dostupnosti informacije koje isti može pružiti. Komunikacija preko bankomata, u užem smislu, podrazumijeva: prijavu korisnika uz pomoć kartice i PIN-a, izbor željene transakcije (podizanje novca, uplata novca, kupnja telefonskih bonova, kupnja avio karata, uvid u stanje na računu), potvrdu transakcije i odjavu korisnika. Kontinuiranim razvojem, danas se preko bankomata komuniciraju i marketinške kampanje, nove usluge. Istovremeno, preko elektronskog bankarstva omogućuje se klijentima plaćanje računa, obavljanje mjenjačkih poslova, ugovaranje kredita i depozita, upoznaje se klijente s

novostima u bankarskom svijetu. Autori [Ibid] ističu brojne prednosti poslovanja preko interneta, a najčešće se spominju: smanjenje troškova poslovanja, povećanje prihoda, zadržavanje i privlačenje klijenata te konkurentske prednosti.

Internet sve više postaje prijatna bankarstvu u poslovnica, telefonskom bankarstvu i poslovanju preko ATM uređaja, upravo zbog jednostavnosti korištenja i dostupnosti [Calisir i Gumussoy, 2008, str. 219]. Mlađa populacija klijenata banaka bit će odlučnija u korištenju e-bankarstva bez obzira na potencijalne rizike. Lee i Chung [2009] je proveli su istraživanje koje je ispitalo odnose korisnika prema potencijalnim rizicima i to: sigurnost, financijski rizik, socijalni rizik, vrijeme i rizik izvedbe. Istraživanje upućuje na negativan stav ispitanika u odnosu na spomenute rizike. Područje rizika u online bankarstvu od posebnog je interesa i potrebno je fokusiranje na preveniranje negativnih reakcija.

M-bankarstvo⁵⁷ je usluga koja omogućava pristup bankama u bilo kojem vremenu i sa bilo kojeg mjesta upotrebom mobilnog uređaja bez obzira na operatera. Dodatna prednost usluge je i u bitno smanjenim cijenama koštanja za pojedinačnu uslugu, jer banke podržavaju direktne kanale komuniciranja kako bi rasteretile prodajnu mrežu i time smanjile fiksne troškove poslovanja. Obavljene transakcije prate se i arhiviraju i dostupne su klijentima.

Hoće li se klijenti odlučiti na ovu vrstu poslovanja ovisit će o nekoliko ključnih faktora: vrsta komunikacije, vrijeme, pouzdanost sistema i eksponiranje (izloženost) [Ratten, 2008]. Bitni čimbenici odluke su i povjerenje [Gu *et al.*, 2009] i zadovoljstvo klijenta [Lee i Chung, 2009, str. 390-392]. Slijedom navedenog, opetovano se ističu elementi cijene, informiranosti i dostupnosti kanala komunikacije kao osnovni pokretači za donošenje odluke o korištenju bankarske usluge. Široka paleta usluga financijskog sektora svakodnevno omogućuje prihvaćanje novih tehničkih i tehnoloških dostignuća za koja korisnici očekuju i traže specifikaciju sigurnosnih postavki. Ranije spomenuto Internet bankarstvo jedna je od najraširenijih usluga bankarstva koja omogućava smanjenje troškova poslovanja te potiče inovativnost i informacijsku povezanost [Alan i Smit, 2006]. Jednostavnost korištenja i razumljive instrukcije za kretanje kroz aplikacije, privukle su veliki broj korisnika i pružile im povoljne uvjete financijskog poslovanja.

⁵⁷ Obavljanje transakcije preko mobilnog uređaja, svojom inovativnošću bitno je promijenilo uvjete poslovanja. Isto je omogućio Wireless Application Protocol (WAP) koji omogućava korisnicima pristup internetu preko mobilnog uređaja.

Informatička tehnologija istovremeno, omogućava bankarima uspostavu analitičkog pristupa, izračunavanje profitabilnosti klijenata, prepoznavanje klijentovih navika i potreba. Ista omogućuje postojanu interakciju s klijentima kroz kanale komunikacije, mobilnom i web tehnologijom, automatizacijom radnih procesa, integracijom s ostalim sistemima i tehnologijama, preko marketinških aktivnosti, prodaje i servisa. Sve ovo klijent vidi kao jednu sliku, banku ili neku drugu tvrtku, a sve je povezano kroz multikanalni CRM sustav koji klijentima daje mogućnost izbora više kanala komunikacije. Ukoliko klijenti imaju ugovoreno korištenje internet bankarstva, oni mogu koristiti i neposredni kontakt sa zaposlicima u poslovnica. Navedeno je posebno izraženo u vrijeme krize i recesije kada se nesigurnost klijenata povećava, kada sve više klijenata ostaje bez posla i sve je veća pažnja usmjerena na vlastite financije i borbu za preživaljavanje.

Svjetski poznate kompanije danas se bave razvojem CRM programske podrške kako bi se što kvalitetnije upravljalo prodajom na svim razinama. U samim počecima, CRM softverska rješenja bila su jednosmjerno orjentirana i cilj im je bio direktan kontak s klijentima u prodaji. No, takvo rješenje nije bilo u mogućnosti pružiti potporu za ostvarenje vrlo visokih prodajnih rezultata. Tijekom vremena sazrela je spoznaja da se softverska rješenja trebaju podjednako usmjeriti na zahtjeve klijenata i poslovnih subjekata pružatelja usluga. Prema Buck-Edmanu i Zeckeu [2004, str. 34] softversko rješenje treba zadovoljiti preduvijete: usmjerenost na potrebe klijenata, podrška u suradnji među poslovnim subjektima, mogućnost usklađivanja sa specifičnim potrebama različitih grana djelatnosti te mogućnost integracije sa ostalim aplikacijama poslovnog subjekta.

Danas je moguće izdvojiti nekoliko programskih rješenja: SAP CRM; CAS genesisWorld; Mycrossoft Dynamic CRM; IBM ov CRM; SugarCRM; CRM by Oncontact; NetSuite CRM+. Izbor će ovisiti o cijeni, brzini primjene, eventualnim drugim mogućnostima za poboljšanje, koliko i koje poboljšanje se očekuju od implementacije aplikacije i dr. Sve navedeno utjecat će na zadovoljstvo klijenata, budući su to sve alati za postizanje uspješnosti poslovanja tvrtke. CRM tržište doživljava brzi rast. Prema istraživanjima provedenim od strane International Data Corporation - IDC, najznačajniji pojedinačni prodavači CRM aplikacija u 2011. godini bili su SAP (s učešćem od 9,9%) i Oracle (s učešćem od 11,0%).⁵⁸ Prema dostupnim

⁵⁸ <http://www.zdnet.com> , pristupljeno 26.09.2012.

podacima⁵⁹, Mycrosoft Dynamic CRM broji 33 tisuće korisnika, SAP 30 tisuća, SugarCRM 7 tisuća korisnika.

U nastavku je prikazan pregled najčešće korištenih programskih rješenja (Tabela 6.8.) koji je napravljen analizom dostupne literature koja govori o elementima koje uključju pojedinačna rješenja. U analizi su korištena pisana izdanja o karakteristikama programskih rješenja preko dostupnih internetskih stranica pojedinačnih vlasnika programskih rješenja. Izabrana programska rješenja promatrana su kroz tri ključna područja koja se pojavljuju gotovo u svim programskim rješenjima: prodaja, marketing i podrška klijentima.

⁵⁹ <http://www.crmswitch.com/crm> , pristupljeno 26.09.2012.

Tabela 6.8.: Sastavnice CRM programskih rješenja

SAP CRM	MARKE TING	PRODAJA	USLUGE	IZVJEŠĆIVANJE
	istraživanje tržišta planiranje budžetiranje kontrola planiranje troškova organiziranje marketinga radni tokovi i odobrenja segmentacija upravljanje kampanjama upravljanje lojalnošću	planiranje prodaje upravljanje performansama prodaje kontakti upravljanje teritorijem upravljanje mogućnostima upravljanje narudžbama cijene i ugovaranje vrijeme upravljanje poticajima i provizijama	ugovori o uslugama prodaja usluga i marketing instalacija i održavanje podrška korisnicima povrati i popravci upravljanje prigorovnim upravljanje financijama, nabava (ERP) kontroling, analize, optimizacija, unaprjeđenje usluga	
NetSuite CRM+	MARKE TING automatizacija marketinga upravljanje partnerskim odnosom	PRODAJA automatizacija prodaje	USLUGE podrška i pomoć klijentima mobilnost	IZVJEŠĆIVANJE analiza i izvješćivanje
Microsoft CRM	Dynamic segmentacija klijenata po kategorijama analiza i izvješćivanje planiranje i provođenje marketingovih kampanja pronalazjenje, ekstrakcija i selekcija podataka povezanosť marketinga i prodajnih timova	PRODAJA upravljanje potencijalnim klijentima i prilikama upravljanje klijentima i kontaktima upravljanje teritorijem predviđanje i analiza prodaje pristup preko mobilnih uređaja	USLUGE upravljanje bazom znanja upravljanje proizvodima i ugovorima definiiranje poslovnih tokova između timova izvješćivanje i analitika upravljanje kontaktima	IZVJEŠĆIVANJE

Prezentirana struktura CRM softverskih rješenja s prikazanim područjima poslovanja sastavni su dio operativnog CRM-a. Za razliku od kolaborativnog i analitičkog CRM-a, operativni CRM pokriva sve faze odnosa s klijentima, počevši od istraživanja potreba klijenata, kupovine, postprodajnih usluga te menadžerskih komponenti nadzora i kontrole poslovanja. Menadžment banke ima mogućnost korištenja podataka svih područja kako bi imali kvalitetnu podlogu za analizu, planiranje, upravljanje svim resursima poslovnog subjekta a sve u sinergiji s potrebama klijenata.

Promatrana CRM rješenja temeljena su na orijentaciji prema klijentima s uključivanjem svih organizacijskih jedinica u pružanje usluge krajnjem korisniku. Rješenja su konstruirana po sistemu sklabilne arhitekture koja omogućuje kontinuirano prikupljanje i pohranu podataka koji omogućuju upoznavanje ponašanja klijenata, njihove potrebe i želje uz uspostavljanje kvalitetnih odnosa s klijentima te povećanu lojalnost. Prepoznaje se interoperabilnost koja podrazumijeva "..... svojstvo organizacija te njihovih informacijskih sustava i poslovnih procesa da surađuju i djeluju usklađeno radi ostvarenja određenog cilja, bez obzira na organizacijsko vlasništvo nad procesima, lokaciju izvršavanja te razinu tehnološke potpore."⁶⁰ Prema smjernicama Europskog okvira za interoperabilnost (engl. *European-Interoperability-Framework* – EIF) interoperabilnost se promatra kroz 4 nivoa:⁶¹

- Pravni nivo: odnosi se na uklanjanje pravnih barijera; usklađivanje propisa kako bi se postigla (omogućila) interoperabilnost.
- Organizacijski nivo: uključuje procese, organizacijsku strukturu i upravljanje promjenama.
- Podatkovni nivo: (semantička interoperabilnost) preciziranje značenja razmjene informacija razumljivo svim zainteresiranim stranama. Omogućava poslovnom subjektu obradu informacija eksternih izvora na svrsishodan način. Ovaj nivo govori o elementima informacija i vezama među njima.
- Tehnički nivo: planiranje tehničke podrške potrebne za povezivanje pružanja usluge i računalnih sustava.

⁶⁰ Strahonja V., Šimić D., Kako EU strategiju za interoperabilnost (EIS) i EU okvir za interoperabilnost (EIF) propagirati u Hrvatskoj i SEE regiji?, 8. Europska konferencija o poslovnim procesima, 2010., http://bib.irb.hr/datoteka/579053.2010-04-15_BPC2010_Strahonja_Simic.pdf, pristupljeno 07.09.2012.

⁶¹ Europski okvir za interoperabilnost (EIF 2.0), http://ec.europa.eu/isa/documents/isa_annex_ii_eif_en.pdf, pristupljeno 06.09.2012.

U odnosu na prikazane EIF razine, strukturu CRM-a čine:

- Procesni nivo: upravljački procesi, procesi temeljnih poslovnih aktivnosti, procesi kontrole (detaljnije u sljedećem poglavlju). Radi se o procesima u kontaktiranju s klijentima te međusobnoj komunikaciji između različitih organizacijskih jedinica koje kontaktiraju s klijentom i prodaju usluge jednom te istom klijentu.
- Tehnički nivo: tehničke komponente (skup protokola, tehničkih standarada, servisa, infrastrukture). Omogućava veliku brzinu obrade, veliki kapacitet pohrane podataka, prijenos podataka te povezanost na globalnim razinama uz sve prisutne komponente analize i kontrole poslovanja i poslovnih odnosa. Tehnološki dio strukture CRM-a omogućava objedinjavanje procesa marketinga, prodaje, pružanja usluga te implementiranje pravne regulative za sve poslove i sve klijente. Objedinjuje definirane procedure čime se osigurava jednoobrazan način za reagiranje na postavljene upite svih zainteresiranih strana, baze podataka, pozivni centar kao kanal komunikacije s klijentima i izvor podataka i informacija za buduće poslovanje te izvješćivanje koje će omogućiti donošenje brojnih poslovnih odluka.
- Podatkovni nivo: integracija između podataka u informacijskom sustavu (nepovezane baze podataka o klijentima ili nepovezane aplikacije koje pokrivaju različite dijelove procesa u informacijskome sustavu poslovnog subjekta); semantika podataka.
- Pravni nivo: skup standarda i poslovnih protokola koji određuju standardizirani pristup klijentima (npr. pravilnici, poslovnici, statuti). Odnosi se na uklanjanje pravnih barijera - na razini banke pravilnika i sl. za razmjenu podataka, što se odnosi i na uređenje vlasništva podataka i prava pristupa.

Politički nivo čini strategija organizacije koja uključuje usmjerenost na primjenu IT-a u CRM-u

Različitosti banaka, bez obzira na regulatorno okruženje koje uvelike određuje poslovanje, prisutne su na svim mikro i makro razinama. Isto je razlog težnjama za standardizacijom pristupa klijentima kroz najbolje prakse, koncepte, strategije, programska rješenja. Upravljanje odnosima s klijentima je pristup koji uključuje upravljanje procesima i menadžerski pristup koji u kombinaciji, omogućavaju isporuku usluge klijentima prema

njihovim potrebama i zahtjevima. Samim tim, cilj CRM-a je isporuka kvalitetne usluge klijentima podržavajući temeljna načela uspješnog poslovanja, efikasnost i efektivnost.

Prepoznati, preporučeni procesni koraci, odgovornosti i grupe podataka u odnosu na prikazane preporučene sastavne elemente CRM-a, te mapirana temeljna područja promatranih programskih rješenja (temeljni procesni koraci i odgovornosti) su prikazane sljedećim tabličnim prikazom. Prikaz je rezultat provedene analize teoretskog okvira CRM koncepta, kojom su se raščlanjivali složeni pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavnije sastavne dijelove, proučavanjem problematike procesnih organizacija te podacima u okviru spoznaja o CRM konceptu, pri čemu su dobiveni i ulazni podaci za formiranje tabele.

Tabela 6.9.: Preporučeni procesni koraci, odgovornosti i grupe podataka preporučених sastavnica CRM-a

Preporučene sastavnice	Procesni koraci	Odgovornosti organizacijskih jedinica	Grupe podataka
Upravljanje prodajom	analiza klijenata/tržišta, planiranje prodaje, izvješćivanje, ponuda klijentima, prodaja/ugovaranje, fakturiranje i naplata cijene za korištenu uslugu, praćenje usluge do okončanja ugovornog odnosa	org. jedinica marketinga i prodajne jedinice (prodajno osoblje u manjim, dislociranim prodajnim jedinicama)	podaci o klijentima, podaci o uslugama (katalog usluga), podaci o transakcijama, podaci o ponudama i zahtjevima klijenata (podaci o prodaji), podaci o kontaktima
Upravljanje potporom prodaji	zaprimanje zahtjeva za potporu, evidentiranje i analiza zahtjeva, upućivanje na rješavanje, povratna informacija o riješenosti zahtjeva, analiza primljenih zahtjeva i odgovora, izvješćivanje, prijedlozi za poboljšanja/promjene	timovi za potporu prodaji	podaci o uslugama, podaci o klijentima, povijesni podaci, podaci o poslovnom subjektu (organizacijska struktura i kompetencije), podaci o zaposlenicima
Upravljanje kampanjama	analiza klijenata/tržišta, definiranje ciljane skupine za kampanju, pilot kampanja, analiza i donošenje odluke o pokretanju kampanje, provođenje kampanje, zatvaranje kampanje, analiza i izvješćivanje	org. jedinica marketinga i prodajne jedinice (prodajno osoblje u manjim, dislociranim prodajnim jedinicama), pozivni centar, org. jedinica zadužena za IT	podaci o klijentima, podaci o ponudama, uslugama, kampanjama (mjesto, vrijeme, rezultat), povijesni podaci
Upravljanje pozivnim centrima	zaprimanje i obrada poziva (registracija poziva, bilješka o pozivu), usmjeravanje problema na daljnje rješavanje, obavijest klijentu o riješenosti, analiza stanja i izvješćivanje, prijedlozi za promjene	pozivni centar, org. jedinica marketinga i prodajne jedinice (prodajno osoblje u manjim, dislociranim prodajnim jedinicama), org. jedinica zadužena za IT, timovi za potporu prodaji	podaci o klijentima, pozivima primljenim i upućenim, povijesni podaci, podaci o učinkovitosti zaposlenika

Tabela 6.9.: Nastavak

Preporučene sastavnice	Procesni koraci	Odgovornosti organizacijskih jedinica	Grupe podataka
Upravljanje podacima	prikupljanje podataka potrebnih za poslovanje, skladištenje podataka i poslovna inteligencija, modeliranje podataka, učiniti podatke/informacije dostupne zaposlenicima u skladu s definiranim pravilima i ograničenjima, zaštita podataka/informacija od zlouporabe, administriranje baze podataka	sektor informatike i svi korisnici podataka	svi podaci poslovnog subjekta
Upravljanje redovim a čekanja	evidencija dolaska klijenta, izdavanje broja, pozivanje na izvršenje usluge, kontrola/nadzor (konfiguracija sustava prema potrebanu), analiza i izvješćivanje, prijedlozi za promjene	prodajne jedinice (prodajno osoblje u manjim, dislociranim prodajnim jedinicama banke), sektor informatike	podaci o klijentima, podaci o odabranim uslugama, podaci o učinkovitosti zaposlenika
Upravljanje kvalitetom usluga	praćenje i nadzor prodajnih aktivnosti po vrstama usluga, organizacijskim jedinicama i zaposlenicima, analiza stanja i prognoze, izvješćivanje, prijedlozi za promjene	pozivni centar, sektor marketinga i prodajne jedinice (prodajno osoblje u manjim, dislociranim prodajnim jedinicama banke), sektor informatike, timovi za potporu prodaji	podaci o klijentima, primljenim reklamacijama i ostalim primjedbama/opaskama klijenata, povijesni podaci, podaci o učinkovitosti zaposlenika

Za uspješnost CRM sustava treba osigurati određene funkcionalnosti (programski moduli podržavaju zadanu funkcionalnost) i podatkovnu strukturu (baza podataka podržava podatkovnu strukturu). Kao funkcionalnost CRM sustava prepoznaje se evidentiranje poslovnih događaja – kontakta i klijenta: na primjeru banaka, moguće je evidentiranje svih zahtjeva klijenta bilo da se radi o upitima za karakteristike usluga, cijenama usluga, rokovima, problemima s uslugom, i dr. Također, moguće je bilježiti kontakte inicirane od strane banaka s ciljem uspostave odnosa, poboljšanja odnosa s klijentom ili moguće prodaje. Slijedeća funkcionalnost je ostvarivanje prodaje koja podrazumijeva mogućnost evidentiranja svih prodajnih aktivnosti. Postprodajni kontakti (pomoć, upiti i sl) u slučaju banaka sastavni su dio pozivnog centra. Stvaranje baze znanja omogućuje sistematizaciju znanja i prikupljanje informacija o uslugama, procesima, pitanjima klijenata, prigovorima klijenata i dr. CRM daje mogućnost statističke obrade i kreiranje izvještaja kroz module CRM sustava koji podržavaju analitičke obrade. Iz navedenog slijedi i mogućnost kontrole i nadzora nad odvijanjem poslovnih aktivnosti koje su orijentirane na klijente. CRM daje mogućnost povezivanja s ostalim sustavima banke (preko Web Servisa i XML) kao i preuzimanje podataka iz drugih sustava kako bi se upotpunili podaci o klijentima.

6.7. Zaključna razmatranja za poglavlje

U bankarskom poslovanju, CRM moguće je definirati kao: strateški pristup tržišnom djelovanju u cilju uspostave profitabilnih odnosa s pojedinačnim klijentima s ciljem ostvarivanja općeg društvenog doprinosa razvoju gospodarstva. Uspješnost primjene CRM-a potpomognuta je tehnološkim dostignućima i upotrebom menadžerskih postavki, na osnovi rada svih zaposlenika i na zadovoljstvo svih zainteresiranih strana.

CRM je kontinuirani proces koji se temelji na razumijevanju klijenata (njihovih želja, potreba i ponašanja) te utjecaja na klijente kroz uspostavljenu komunikaciju. Konceptija CRM-a treba postati sastavnim dijelom svih procesa poslovnog subjekta i treba biti objašnjenja, prihvaćena i shvaćena od svih zaposlenika. Koncept CRM-a obuhvaća klijenta, ponudu, cijenu, vrijeme, komunikaciju izabranim kanalima komunikacije. CRM omogućuje pristupe odabranom klijentu kojem će se zahvaljujući provedenoj analizi raspoloživih podataka ponuditi proizvod

za koji se procjenjuje potencijalni interes od strane klijenta, po zadovoljavajućoj cijeni, u vrijeme koje klijentu odgovara i kanalom komunikacije koji klijent preferira.

CRM omogućava zadržavanje klijenata i privlačenje klijenata kao modele za ostvarivanje uspješnosti poslovanja. U cilju ostvarivanja navedenog, moguće je izdvajanje klijenta od kojih poslovni subjekt ima koristi i koji istovremeno traži određene performanse usluge. Suvremena informacijska tehnologija omogućava uspostavljanje boljih kontakata zaposlenika s klijentima, uspješnije obavljanje marketinških i prodajnih aktivnosti, kao i učinkovitije upravljanje poslovanjem. Prilikom implementiranja sustava upravljanje odnosima s klijentima treba izvršiti organizacijske promjene. Prilagođavanjem organizacijskih procesa radi iskorištavanja mogućnosti koje ovaj sustav nudi može su utjecati na poboljšanje rezultata poslovanja te eliminiranje tzv. praznog hoda kod izvršavanja aktivnosti unutar procesa.

7. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA I PROCESNA ORGANIZACIJA

Pojam *organizacije* je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti (upravljačke, pripremne, izvršne, kontrolne) [Sikavica i Novak, 1993]. Sikavica i Novak definiraju organizaciju kako slijedi [Sikavica i Novak, 1993, str. 9]:

„.....organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.”

Buble prenosi Brusovu interpretaciju organizacije te prezentira organizaciju kao skup sastavljen od organizacijske strukture, sistema ekonomskih odnosa i sistema upravljanja [Buble, 2006; Buble, 1995]. Sikavica i Novak smatraju da organizaciju čine: organizacijska struktura, organizacijska sredstva i organizacijski postupci [Sikavica i Novak, 1993].

Svaka organizacija ima svoju *organizacijsku strukturu*. Nastavno na stavove Sikavice i Novaka [Sikavica i Novak, 1993], organizacija je širi pojam od organizacijske strukture jer je organizacijska struktura samo jedan od dijelova organizacije (organizacijska sredstva i organizacijski postupci). Organizacijska struktura je dinamičan element organizacije i ona se mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poslovnog subjekta. Organizacijska struktura uvjetovana je faktorima organizacije [Adrović, 1991]: unutarnji (ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, lokacija, ljudski potencijal) i vanjski (politički i pravni faktori, kupci, konkurencija, tehnologija). Elementi organizacijske strukture su [Sikavica i Novak, 1993, str. 109]: organizacija sredstava za proizvodnju; organizacija ljudskog faktora; organizacija raščlanjivanja ili podjele zadataka sve do pojedinosti; organizacija unutarnjih odnosa (organizacija upravljanja i menadžmenta); organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova. Kroz elemente organizacijske strukture implementira se specijalizacija poslova, formalizacija, decentralizacija, kontrolni mehanizam kao neovisan organizacijski dio, zapovjedni lanac.

Autori [Sikavica i Novak, 1993, str. 107] *pod organizacijskom strukturom podrazumijevaju sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa*

unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja. Organizacijska struktura podrazumijeva način na koji su zadaci i odgovornosti alocirani pojedincima i način na koji se pojedinci grupiraju u pojedinačne organizacijske jedinice. Izgradnja organizacijske strukture jedna je od zadaća top menadžmenta poslovnog subjekta. Teorija poznaje brojne organizacijske strukture, počevši od osnovne podjele na birokratsku i organsku strukturu pa sve do procesne strukture kao jednog od oblika birokratske strukture (funkcijska). Ovaj oblik strukture podrazumijeva podjelu rada, grupiranje poslova i povezivanje poslova. Kao konačni rezultat, dolazi do formiranja organizacijskih jedinica prema funkcijama koje obavljaju. U vrijeme stabilnog tržišta, predvidljive poslovne okoline, pretežito domaće konkurencije, jednostavne tehnologije, funkcijska organizacija⁶², je bila zadovoljavajuća⁶³. Ovakva organizacijska struktura podrazumijevala je da svaka organizacijska jedinica obavlja određeno funkcionalno područje za cijelo poduzeće. Prema autorima [Sikavica i Novak, 1993, str. 125] funkcijska organizacijska struktura primjenjivat će se u „malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod odnosno pružaju jednu vrstu usluga“. Kao neke od nedostataka funkcijske organizacijske strukture, isti autori navode: funkcijska organizacijska struktura bila je prespora za prilagođavanje promjenama, poslovi su bili rascijepani i bila je otežana njihova koordinacija, donošenje poslovnih odluka bilo je neadekvatno i sporo te je bio prisutan izostanak odgovornosti funkcijskih menadžera za poslovni rezultat. Oden [1999] ističe četiri osnovna nedostatka funkcijske organizacijske strukture: pretjerano naglašavanje vertikalnih odnosa (svaki menadžer je više zainteresiran za zadovoljenje zahtjeva menadžera više razine nego za potrošača); odvajanje zaposlenika od potrošača (samo nekolicina zaposlenika ima direktan kontakt s potrošačem); usporavanje poboljšanja procesa (razbijanje organizacije na funkcije nije povezano s procesima koji se koriste kako bi se proizvod/usluga isporučila potrošaču); ograničavanje kreativnosti i inovativnosti (zaposlenici dobivaju dojam da nemaju utjecaja na svoju okolinu pa se niti ne trude tražiti ideje koje bi okolinu mogle promijeniti).

Početakom 1990 -tih sve je izraženije odmicanje od starog pristupa i okretanje pristupu koji će organizaciju pratiti kao cjelinu i koji će, iako će i dalje postojati centralno upravljačko mjesto, (autoritet je i dalje na vrhu upravljačke piramide) kontrola, postavljanje izazova i promjene metoda poslovanja, dodjeljuju se nižim organizacijskim dijelovima.

⁶² Grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih i uvjetovanih poslova (poslovi se međusobno povežu i svrstaju u jednu organizacijsku jedinicu).

⁶³ Detaljnije o oblicima organizacije: Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, drugo dopunjeno izdanje, Informator Zagreb, 1993.

Uslijed rasta poduzeća, širenja palete proizvoda odnosno usluga, te orijentacije na klijente, prelazi se na druge oblike strukture. Prelazi se na horizontalnu odn. *procesnu organizacijsku strukturu*. Prelaskom na procesnu organizacijsku strukturu očekivalo se, da će se eliminirati operativni problemi (racionalizacija postupaka rada i tijeka procesa) i problemi vođenja (skraćivanje menadžerskog lanca i troškovi informacijske podrške upravljanju) [Kaštelan Mrak, 2005]. Procesna organizacijska struktura kreirana je oko tijeka rada (procesa) i timova koji obavljaju rad. Primjenom procesne organizacijske strukture smanjuje se broj hijerarhijskih razina u poduzeću, ubrzavaju se poslovni procesi, efikasnije se upotrebljavaju resursi te se povećava kvaliteta usluga (proizvoda) [Sikavica i Novak, 1993]. Kao takva, procesna organizacijska struktura omogućava ekonomiziranje vremena potrebnog za izvođenje pojedinačnih procesa [Sikavica i Novak, 1993] što je prednost od izuzetnog značaja uzimajući vrijeme kao jedan od ključnih čimbenika troška poslovanja. Prema Harringtonovom istraživanju iz 1991. godine [Lindfors, 2003, str.60], potrošači su pet puta više razočarani lošim poslovnim procesom nego lošim proizvodom, što je jedan od vrlo značajnih pokretača za sve veću orijentiranost na procese i na sve veću zainteresiranost za poboljšanje procesa. Uspostavom procesne organizacije povećava se efikasnost i sigurnost provođenja promjena te smanjenje troškova i rizika provođenja istih. Kontinuiranim praćenjem odvijanja procesa uspostavlja se kvalitetan režim upravljanja kvalitetom odvijanja poslovanja, uspostava reda i transparentnosti u poslovanju te snažna podrška za upravljanje i provođenje promjena. Poslovni procesi organiziraju se u odnosu na djelatnost poslovnog subjekta te paletu usluga koje poslovni subjekt nudi, što omogućuje prezentaciju izvješća o poslovanju, praćenje poslovnih aktivnosti, utjecaj na rizike u poslovanju i konačni rezultat poslovanja [McCormack i Johnson, 2001]. Da bi se isto ostvarilo, poslovni subjekti trebaju fundamentalno promijeniti način upravljanja. Ukoliko se novi pristup primijeni samo na jedan dio poslovanja, dolazi do kombinacije integriranih procesa i fragmentiranih organizacija u kojima horizontalni procesi i tradicionalni upravljački sustavi daju različite poruke ljudima i dovode do konfuzije te se uspješnost smanjuje [Hammer i Stanton, 2001, str. 109]. Izgradnja sposobnosti ključna je za uspješnu primjenu procesnog pristupa [Kueng i Krahn, 1999, str 150]. Da bi se to postiglo, sposobnost treba biti važnija od položaja pojedinca; potrošač treba biti u centru pažnje i u tom kontekstu trebaju se pojačati horizontalne komunikacije (dinamične procedure i učinkovitija konačna reakcija); treba promijeniti odnose s dobavljačima, potrošačima, zakonodavcem u smjeru implementiranja vrijednosnog lanca koji će eliminirati stari pristup cjenkanja, uskraćivanja informacija, pregovaranja; umanjivati barijere i granice na razini kulture, tradicije i geografskog položaja [Ashkenas *et al.*, 2002, str. 12]. Bitan preduvjet za

ostvarivanje prednosti ovog oblika organizacije je definiranje ključnih procesa za donošenje vrijednosti potrošačima. Menadžment treba djelovati u svojstvu trenera i odreći se dijela moći i autoriteta a zaposlenici trebaju razvijati sposobnosti djelovanja u timu.

U posljednjih desetak godina u dostupnim radovima koji promatraju organizacijske promjene i zbivanja, susreće se i pojam *organizacijska arhitektura* (engl. *Enterprise Architecture - EA*). Organizacijska arhitektura podrazumijeva „... Proces transformacije poslovne strategije i vizije u efektivne poslovne promjene uspostavom komunikacije i poboljšanjem ključnih uvjeta, principa i modela poslovnog subjekta koji će omogućiti buduće uspješno poslovanje. Cilj organizacijske arhitekture je uključivanje ljudi, procesa informacija i tehnologije te uspostava međusobnih odnosa među njima ali i sa okolinom...“⁶⁴ Arhitektura organizacije povezuje temeljni posao, informacije, aplikacije i tehnološku strategiju u jednu kohezivnu cjelinu [Perieira i Sousa, 2004]. Arhitektura organizacije rezultira iz definiranja strategije, procesa i funkcionalnih zahtjeva i osnova je za prepoznavanje IT zahtjeva koji su potpora poslovnim aktivnostima. Isti autori prezentiraju jedan od najčešće korištenih okvira arhitekture poslovnih subjekata, Zachmanov okvir. Zachmanov okvir, prema interpretaciji [Hay, 2000], prikazuje se kao matrica 6 x 6 u kojoj kolone daju odgovore na pitanja što (podaci), kako (funkcije), kada (vrijeme), tko (akteri), gdje (lokacija) i zašto (motivacija). Vrijednosti redova matrice označeni su kao identifikacija, definicija, reprezentacija, specifikacija, konfiguracija i instance [Zachman, 2009]. Zachmanov okvir korigiran je u nekoliko navrata no ono što nije korigirano su značenje i logika okvira koji se baziraju na uspostavljanju odnosa i objektima, dvije dimenzije okvira prikazane u obliku matrice, sveobuhvatnost i kompletnost [Zachman, 2009].

Organizacija rada potiče od vremena postanka samog ljudskog rada. Ona je posljedica primjene tehničke podjele rada u kojoj se ukupan zadatak poslovnog subjekta raščlanjuje na manje zadatke, koji se, putem organizacije, ponovno grupiraju u odgovarajuće organizacijske jedinice (novu cjelinu) [Adrović, 1991]. Gospodarski razvoj, neminovno zahtijeva promjenu u organizaciji, nov sadržaj organizacije, jer je prisutna neprestana promjena uvjeta rada i života čovjeka [Sikavica i Novak, 1993]. Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacija prate gospodarske tokove koji su pod snažnim utjecajem informatičkog napretka. Sve su prisutnije

⁶⁴ <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-architecture-ea/>, pristupljeno 23.09.2012.

organizacije koje su intenzivne znanjem i u kojima je informacija jedan od temeljnih resursa poslovanja.

Banke su kompleksne organizacije koje kao tijelo najviše organizacijske razine imaju nadzorni odbor kojem izravno odgovara uprava. Uprava je tijelo kojem su podređeni razni uredi odgovorni za svoj rad direktno upravi banaka, te pojedinačne organizacijske jedinice koje obuhvaćaju različite segmente poslovanja. Svaka od ovih organizacijskih jedinica sastavljena je od podjedinica⁶⁵. Organizacije ovakvog oblika posebnu pažnju usmjeravaju na ujednačenost poslovnih aktivnosti kako bi se umanjili mogući rizici poslovanja i osigurao što bolji konačni rezultat [Becker *et al.*, 2003]. U kontekstu navedenog, potaknuto orijentiranosti prema klijentima, dostupnost podataka i informacija relevantnih za donošenje strateških odluka u smislu formiranja palete usluga, sa svim promjenama u životnom vijeku usluge, od izuzetne je važnosti. Za potrebe ovog dijela rada, istraživanje je provedeno na temelju podataka dostupnih na Internet stranicama banaka u RH, podataka i informacija dobivenih temeljem provedenog intervjua te osobnog iskustva autora u poziciji klijenta nekih od banaka. Sve banke organizirane su kroz prodajnu mrežu manjih organizacijskih (prodajnih) jedinica u neposrednom kontaktu s klijentima (u većini banaka nazvanih „poslovnica“) te organizacijskim jedinicama koje nisu u neposrednom kontaktu s klijentima no svojim radom su neizostavni dijelovi odvijanja poslovnih aktivnosti prodaje i kontakta s klijentima po bilo kojoj osnovi.

Sustav upravljanja organizacijom sastoji se od strukturnih elemenata nužnih za odvijanje poslovnih procesa. To su: strateški dokumenti kojima se utvrđuje opredjeljenje organizacije (misija, vizija, strategija, politika i ciljevi), organizacijski ustroj, poslovni procesi, resursi, partnerstva i informacije i komunikacija. Djelovanje strukturnih elemenata međusobno je uvjetovano. Svaki od strukturnih elemenata utječe na djelovanje cjelokupnog sustava upravljanja. Pri tome se polazi od definiranosti sustava kao skupa međusobno povezanih elemenata. To su elementi koji ne mogu biti samostalni jer bi se time naštetilo cjelini. Svaki sustav čine dva ili više elementa i moraju zadovoljiti sljedeće uvjete: svaki dio utječe na djelovanje cjeline, djelovanje elemenata ili komponenata međusobno je ovisno, što utječe na učinak cjeline, ma kako komponente dijeli u skupine, svaka komponenta nema neovisan

⁶⁵ Organizacijska struktura banaka, <http://www.zaba.hr>; <http://www.pbz.hr> ; <http://www.rba.hr>; <http://www.erste.hr>

utjecaj na cjelinu [Chapman *et al.*, 1999]. Poslovne promjene mogu se odvijati na svakom pojedinačnom strukturnom elementu uz promjene i strukture poslovnih procesa.

7.1. Procesna organizacija i mogućnosti implementacije koncepta upravljanja odnosima s klijentima

Poslovni proces je niz aktivnosti (faza) koje međusobno povezane daju finalni rezultat i stvaraju vrijednost (ulazne vrijednosti pretvaraju u izlazne vrijednosti). Aktivnosti procesa odvijaju se u različitim organizacijskim jedinicama, proizlaze jedna iz druge, a kraj i rezultat jedne aktivnosti početak je slijedeće. Za uspjeh cijelog procesa važan je uspjeh svake pojedinačne aktivnosti, a promjena u nekoj od aktivnosti procesa utječe na rezultat procesa u cjelini. Neke od definicija poslovnih procesa navode se u nastavku:

- Skup logički povezanih zadataka kojima se nastoji postići traženi poslovni rezultat [Davenport i Short, 1990];
- Slijed radnih aktivnosti sa početkom i završetkom te jasno definiranim ulaznim i izlaznim vrijednostima [Davenport, 1993];
- Skup organizacijskih aktivnosti, iniciranih događajem, koje transformiraju informacije, resurse i materijal u output [BP Trends Glossary, 2007];
- Skup povezanih procedura ili aktivnosti koje zajedno realiziraju postizanjem poslovnog cilja, uglavnom u kontekstu određene organizacijske strukture koja definira funkcionalne uloge i odnose" [Workflow Management Coalition, 2007];
- Povezani skup aktivnosti i odluka, koji se izvodi na vanjski poticaj radi ostvarenja nekog mjerljivog cilja organizacije, troši vrijeme i pretvara ulazne resurse u specifične proizvode ili usluge od značaja za kupca ili korisnika" [Brumec, 1998];
- Autori [Bosilj Vukšić, Kovačić, 2004] poslovne procese opisuje kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poslovnog subjekta, a čiji je glavni cilj zadovoljenje potreba kupca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti.

Definicija autora Bosilj Vukšić i Kovačić [2004] cjelovito opisuje poslovne procese pri čemu se uključuju i bitni elementi upravljanja odnosima s klijentima te stavlja naglasak na stvaranje vrijednosti i vremensku komponentu, što su teme o kojima se govori u ovom radu.

Tipovi poslovnih procesa, koji se odvijaju u svim organizacijama pa tako i u bankama, su: glavni (engl. *core processes*), upravljački (engl. *management processes*) i procesi potpore (engl. *support processes*). Poslovne procese na razini prodaje, moguće je podijeliti na: upravljačke procese, procese temeljnih poslovnih aktivnosti, procese podrške te kontrolne procese (Tabela 7.1.). U prezentiranom prikazu procesi potpore razdvojeno su prikazani kao procesi podrške i procesi kontrole. Na temelju provedene analize temeljem dostupnih podataka na Internet stranicama banaka⁶⁶, provedenog intervjua te analize specifičnih zakonskih odredbi koje određuju praćenje poslovanja, pristupilo se prikazu kako je navedeno. Iz prikaza su ispušteni procesi potpore budući su u centru interesa u daljnjim analizama u ovom radu, procesi temeljnih poslovnih aktivnosti.

Za upravljačke procese može se reći da su to procesi potpore koji planiraju, organiziraju, komuniciraju, nadgledaju i kontroliraju aktivnosti organizacije. Procesu temeljnih poslovnih aktivnosti za rezultat imaju uslugu koja se stvara za klijente. To su procesi koji dodaju vrijednost usluzi stvorenoj za klijente. Procesu potpore (kontrola i podrška) ne dodaju vrijednost, ali su neophodni kako bi se osiguralo nesmetano funkcioniranje procesa temeljnih poslovnih aktivnosti. To su procesi koji su izravna potpora procesima temeljnih poslovnih aktivnosti.

Tabela 7.1.: Poslovni procesi

Procesi	Sastavnice procesa (podprocesu)
Upravljački	Upravljanje likvidnošću; Upravljanje rizicima; Upravljanje elementima cijene
Procesi temeljnih poslovnih aktivnosti	Prodaja usluga; Oblikovanje i uvođenje nove usluge/izmjena postojeće
Kontrola	Revizija poslovanja; Nadzor ; Praćenje usklađenosti sa zakonskom regulativom
Podrška	Računovodstvo; Pravni poslovi; Ljudski resursi; Opći poslovi; Marketing

Poslovne aktivnosti, koje su manualne (šalter (prodaja) / savjetnici) ili automatizirane (online bankarstvo), fokusiraju se na prikupljanje i analizu informacija o klijentima te korištenje istih u cilju poboljšanja poslovnih odnosa i stvaranja zadovoljstva za klijente i pružatelja usluge.

⁶⁶ Organizacijska struktura banaka, <http://www.zaba.hr>; <http://www.pbz.hr>; <http://www.rba.hr>; <http://www.erste.hr>

Procesnim raščlanjivanjem prodajnog dijela banaka, na temelju provedenog intervjua te analizom dostupnih podataka o organizacijskoj strukturi banaka, prepoznaju se poslovni procesi koji povezuju različite organizacijske jedinice i klijente (Tabela 7.2.). Podprocesu nisu najniža razina procesa, već se mogu razložiti i na niže razine. Poslovi su strukturirani u odnosu na procese temeljnih poslovnih aktivnosti koji su prikazani u prethodnoj Tabeli 7.1.. U analizi su izdvojeni procesi temeljnih poslovnih aktivnosti koji će u nastavku biti analizirani u kontekstu primjene CRM koncepta.

Tabela 7.2.: Podprocesu procesa temeljnih poslovnih aktivnosti

Podprocesu	Opis podprocesu
Kreditno poslovanje	Kreditno poslovanje podrazumijeva zaprimanje zahtjeva klijenta za kreditiranje, obradu zahtjeva, analizu, donošenje odluke, izradu ugovorne dokumentacije, prikupljanje instrumenata osiguranja, plasiranje kredita, praćenje otplate, završne operativne radnje s ciljem potpunog zatvaranja kredita.
Transakcijsko bankarstvo	Transakcijsko bankarstvo započinje pristupom klijenta prodajnoj jedinici kroz klasične kanale komunikacije. Klijent dolazi u prodajnu jedinicu, registrira ulazak (ili ne), čeka na red, prilazi šalteru, zahtijeva provođenje željene transakcije, traži eventualna dodatna pojašnjenja, obavlja se transakcija, potpisuje se dokumentacija o provedenoj transakciji, izlazi iz prodajne jedinice.
Upravljanje pozivnim centrom (reklamacije) ⁶⁷	Klijent svoje zadovoljstvo, upit, primjedbu može uputiti banci raznim kanalima komunikacije. Svaka reakcija klijenta se bilježi, dodjeljuje se zaposlenicima na rješavanje, radi se na rješavanju iste, obavještava se klijenta o riješenosti, radi se izvješće.
Oblikovanje usluga	Početak je stvaranje ideje koja može rezultirati novom uslugom ili izmjenom već postojeće usluge. Ideja se zaprima, analizira se i sačinjava konačni prijedlog za donositelja odluke s procjenom svih potrebnih resursa, donosi se odluka o realizaciji ideje, pristupa se realizaciji, testira se usluga, prati se funkcioniranje i efekti nove usluge, izvješćuje se nadležno osoblje i organizacijski dijelovi, pušta se u punu produkciju (ili se odbacuje ideja i zatvara projekt), nadzire se usluga.
Upravljanje kampanjama	Kampanja započinje idejom o provođenju kampanje koju mogu inicirati različiti org. dijelovi sukladno poslovnim potreba i ciljevima. Ideja o kampanji se zaprima, analizira, utvrđuju se potrebni resursi, donosi se odluka o pokretanju kampanje sa svim terminskim i financijskim detaljima te ciljanom skupinom klijenata sudionika u kampanji, postavljaju se ciljevi kampanje, pušta se u produkciju, prate se rezultati kampanje, izvješćivanje, zatvaranje kampanje, izvješće o kampanji.

⁶⁷ Prema ISO 9001: 2008 reklamacija je nezadovoljstvo korisnika u vezi s izvršenom uslugom, isporučenim proizvodom ili nekom od aktivnosti u postupku pružanja usluge, izraženo pismenim ili usmenim putem. Za potrebe ovog rada prigovor i reklamacija imaju isto značenje. Pod pojmovima reklamacija odnosno prigovor podrazumijevat će se i upiti klijenata vezano na korištenje usluga odnosno sugestije za eventualne izmjene.

Prema zakonskoj regulativi u Hrvatskoj⁶⁸ pod kreditnim poslovanjem podrazumijeva odvajanje poslova analize kreditnog zahtjeva i donošenja odluke o odobrenju plasmana od same funkcije prodaje, te odvajanje funkcije praćenja naplate plasmana, poslova za upravljanje i kontrolu rizika. Ovakvim postavkama, eliminira se potencijalni subjektivizam i dolazi do disperzije rizika po pojedinačnim i ukupnom kreditnom portfelju klijenata. Bez obzira ne zakonsku definiranost kreditni proces podrazumijeva sve navedeno i prati ga kao cjelinu. Za potrebe ovog rada, promatrat će se idealizirani tijek aktivnosti u kontaktu s klijentom prilikom namjere realizacije kreditnog zaduživanja a temeljem spoznaja dobivenih provedenim teoretskim istraživanjem te provedenim intervjuom.

Poslovni procesi omogućuju efikasne i efektivne reakcije na zahtjeve tržišta uz poštivanje regulatorne komponente, uspostave kontrolnih mehanizama i zaštite klijenata i poslovnog subjekta. Svaki poslovni proces ima svog vlasnika i sudionike (Tabela 7.3.). Vlasnik procesa odgovoran je i zadužen za nesmetano odvijanje poslovnih aktivnosti unutar procesa te davanje inicijative za pokretanje promjena na razini pojedinačnih aktivnosti odnosno procesa u cilju poboljšanja usluge koja se pruža klijentima. Sudionici u procesu odgovorni su za profesionalno postupanje i provođenje definiranih aktivnosti, inicijativu vezano na provođenje potrebitih promjena uslijed uočenih nedostataka i potencijalnih poboljšanja te komunikaciju i dijeljenje informacija sa svim sudionicima poslovnog procesa.

Tabela 7.3.: Prijedlog vlasničko sudioničkih komponenti procesa

Podproces	Vlasnici podprocesa	Sudionici unutar poslovnog subjekta (osim vlasnika podprocesa)
Kreditno poslovanje	Organizacijska jedinica zadužena za razvoj usluga	Prodajne jedinice, Organizacijske jedinice zadužene za analizu zahtjeva i donošenje odluka, Pozivni centar, Organizacijska jedinica zadužena za IT
Transakcijsko bankarstvo	Organizacijska jedinica koja je zadužena za prodajne aktivnosti	Prodajne jedinice, Pozivni centar, Organizacijska jedinica zadužena za IT
Upravljanje pozivnim centrom (reklamacije)	Organizacijske jedinice zadužene za odvijanje poslovnih aktivnosti u pozivnom centru	Prodajne jedinice, Pozivni centar, sve organizacijske jedinice ovisno o intervenciji klijenta

⁶⁸ Zakon o bankama, Narodne novine 141/06

Tabela 7.3.: Nastavak

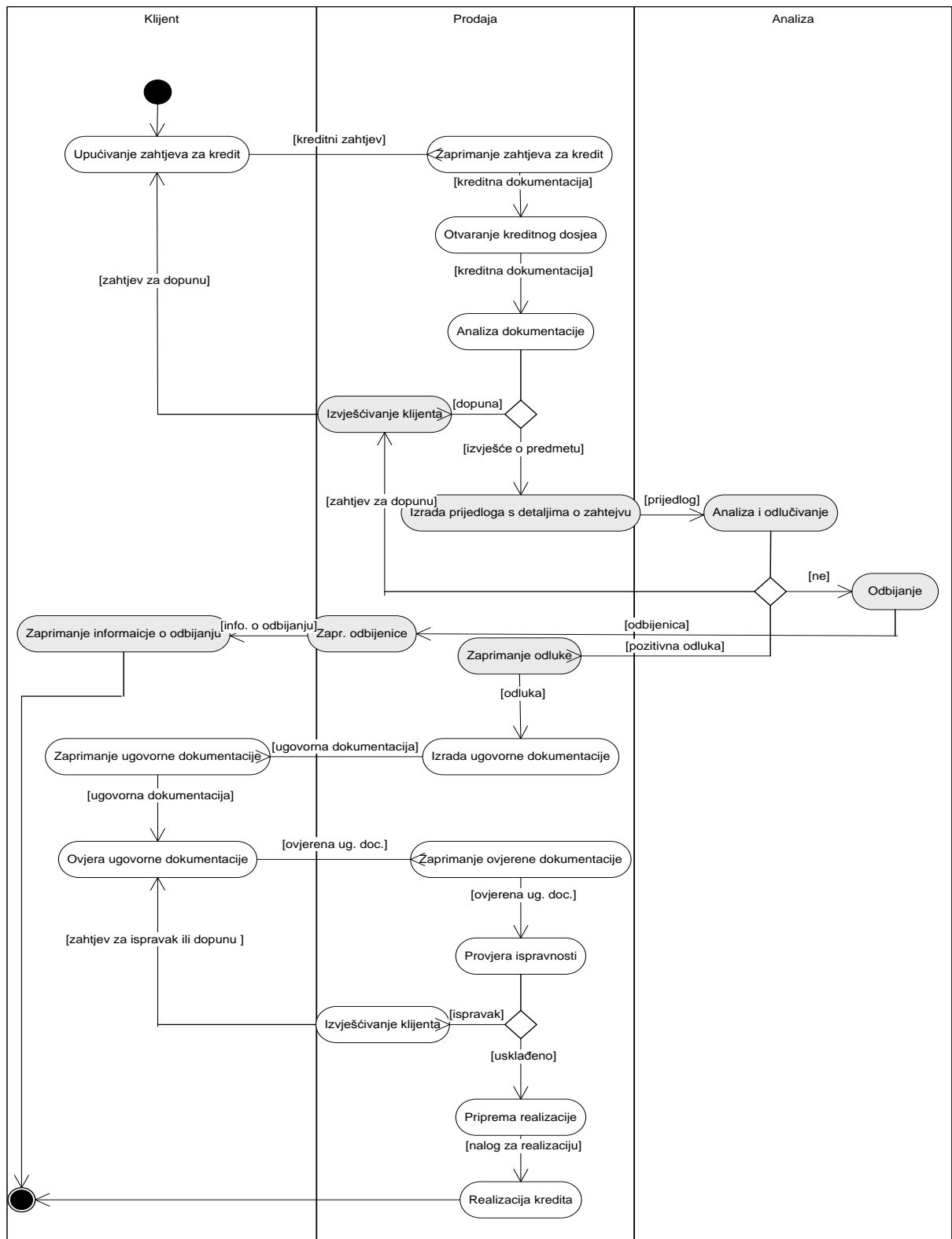
Podprocesi	Vlasnici podprocesa	Sudionici unutar poslovnog subjekta (osim vlasnika podprocesa)
Oblikovanje usluga	Organizacijska jedinica zadužena za razvoj usluga	Organizacijska jedinica zadužena za IT, Organizacijska jedinica za računovodstvo, Prodajne jedinice
Upravljanje kampanjama	Organizacijska jedinica zadužena za razvoj usluga; Organizacijska jedinica koja je zadužena za prodajne aktivnosti; Organizacijska jedinica zadužena za marketing	Organizacijska jedinica zadužena za IT, Prodajne jedinice, Pozivni centar

Poslovni procesi razlažu se na poslovne aktivnosti koje se međusobno nadopunjuju, odvijaju se u različitim organizacijskim jedinicama, proizlaze jedna iz druge, a kraj i rezultat jedne aktivnosti početak je slijedeće. Banke, kao institucije koje rade s velikim brojem klijenata i usluga, trebaju upravljati međudjelovanjem spomenutih komponenti te povezivati različite organizacijske dijelove u cilju izvršenja zadatka prema klijentima. Prethodno su analizirane grupe procesa, poopćavane su i izrađen je referentni model procesa. Navedeno je podloga za daljnju identifikaciju aktivnosti upravljanja odnosima s klijentima unutar poslovnih procesa. To su CRM aktivnosti koje su potpora drugim aktivnostima. Strategija upravljanja odnosima s klijentima uključuje organiziranje, automatiziranje i usklađivanje poslovnih procesa prodaje ali i aktivnosti marketinga i potpore korisnicima. U nastavku će se kroz prepoznate procese temeljnih poslovnih aktivnosti banaka, pokušati prepoznati područja u kojima je moguće koristiti CRM kao izvor podataka za odvijanje poslovanja. Analizom će biti obuhvaćeni procesi: kreditnog poslovanja, transakcijskog bankarstva, provođenje kampanja i odvijanje poslovnih aktivnosti u pozivnim centrima, što prema mišljenju ispitanika čini najznačajnije aktivnosti u poslovanju u smislu utjecaja na ostvarenje rezultata poslovanja.

7.1.1. Kreditni proces kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti

Kreditno poslovanje, kao proces čija je temeljna djelatnost obrada kreditnih zahtjeva klijenata, povezuje veći broj organizacijskih jedinica, prije svega poslovne jedinice koje prodaju uslugu i poslovne jedinice koje obaljavaju poslove kreditne analize i donošenja odluka o odobrenju

usluge (sukladno zakonskoj regulativi), te kao vanjskog sudionika procesa, klijenta (Slika 7.1.). Centralni dio odvijanja procesa je dio na koji ima utjecaj primjena podatkovne komponente CRM-a.



Slika 7.1. Prijedlog idealiziranih aktivnosti procesa obrade kreditnog zahtjeva

Slika prikazuje idealizirani tijek aktivnosti pri sudjelovanju klijenta i zaposlenika u procesu obrade kreditnog zahtjeva uz poštivanje zakonske regulative koja određuje ovaj segment poslovanja. Neminovno je sudjelovanje zaposlenika različitog profila, od djelatnika na samoj liniji prodaje do analitičara koji donose odluku pozitivnu ili negativnu koja se komunicira klijentu. Sudionici u procesu mogu različito percipirati pojedine situacije i različito reagirati odnosno postupiti. Prema mišljenju sudionika u intervjuu, što potvrđuje i prethodna slika, centralni dio procesa je izrada kreditnog prijedloga na čiju vremensku dimenziju (brzinu obrade) bitno može utjecati primjena komponente CRM korištenjem dostupnih podataka te obrada istih tehnikama „brzog odobravanja kredita“ koji će omogućiti promptnu reakciju na zahtjev klijenta. Osim utjecaja na vremensku komponentu kao značajnog činitelja troškovne strukture poslovanja, postiže se jednoobraznost u donošenju pojedinačnih odluka, primjena istih eliminacijskih kriterija na sve zainteresirane klijente te konzistentnost u poslovnim aktivnostima i nastupu prema klijentima.

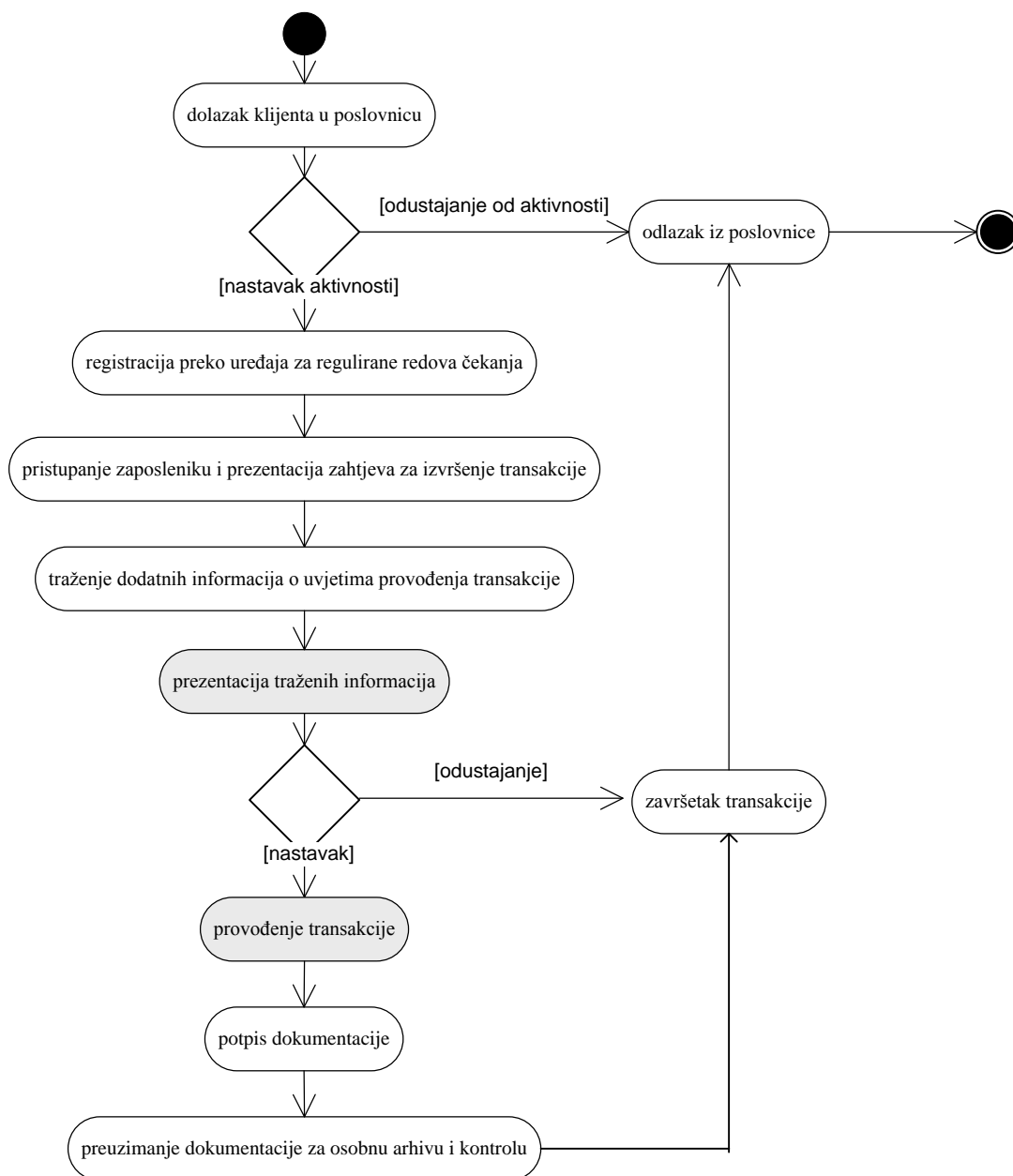
Kod često spominjanog kreditnog procesa, upravo CRM ima značajnu primjenu kroz formiranje modela za „brzo“ odobravanje kredita klijentima (engl. *credit scoring*). Podaci CRM-a koriste se u navedenom modelu. Kroz dijelove CRM-a koji prate prodajne aktivnosti koristiti se mogu podaci o kontaktima te eventualnim pozitivnim odnosno negativnim rezultatima prethodnih prodajnih aktivnosti te konačnoj realizaciji kredita. Model polazi od temeljnih računovodstvenih podataka i to izračunavanjem omjera: tijekom novca/ukupna imovina, čisti prihod/ukupni dugovi i tijekom novca/ukupni dugovi [Bohaček *et al.*, 2003]. Credit scoring model omogućuje odobravanje kredita klijentima koji imaju uredno povijesno financijsko poslovanje, te koji imaju dostatnu imovinu za pokriće preuzetih obveza. Proizlazi da se primjenom ovog modela, koji je podložan proširenjima i modifikacijama, omogućuje utvrđivanje mogućih rizika iz odobrenja traženog zaduženja. Formiranje i procjena modela moguća je primjenom različitih metoda i pristupa [Finlay, 2010; Min i Young, 2008; Šušteršić *et al.*, 2009]. Banke koriste navedeni model kako bi uštedjele na korištenju resursa za pojedinačnu analizu svakog kreditnog zahtjeva [Bloechlinger *et al.*, 2006, str. 851–853] i eliminirali subjektivni pristup analitičara u procjeni rizika. Suvremeni pristup podrazumijeva mogućnost definiranja cjenovnih kategorija (kamate, naknade i ostalih troškova) inkorporiranih u credit scoring model te instrumenata osiguranja plasmana.

Povezivanjem kreditnih procesa s mogućnostima korištenja suvremene informatičke tehnologije u dijelu Internet poslovanja, direktnim kanalima komunikacije, banke klijentima

daju mogućnost da samostalno realiziraju kreditno zaduženje. Ukoliko su procesi komplicirani i dugotrajni, treba poduzimati korektivne radnje kako bi se što brže i kvalitetnije moglo odgovoriti klijentu.

7.1.2. Transakcijsko bankarstvo kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti

Jedan od najznačajnijih poslovnih procesa bankarstva je transakcijsko bankarstvo pod kojim se za potrebe ovog rada, razumijeva poslovanje po osobnim računima pojedinačnih klijenata. Kontakt klijenta s bankama, u tradicionalnom sustavu s prodajnim jedinicama i šalterima, najčešće započinje ulaskom u prodajnu jedinicu često nazivanu, poslovnica. Vlastitom procjenom klijent odlučuje da li će ostati i čekati na izvršenje željene transakcije ili će otići. Već pri ovom kontaktu klijent će formirati mišljenje o banci i kvaliteti usluge jer će brzina pružanja usluge, odnosno čekanje na red, brzina pružanja usluge i ukupno trajanje procesa biti u nesrazmjeru sa stvarno mogućom ili će pak biti očekivana. Prijedlog odvijanja aktivnosti navedenog procesa prikazan je na Slici 7.2..



Slika 7.2. Dijagram tijeka predloženih idealiziranih aktivnosti
odvijanja transakcijskog bankarstva – plaćanje

U svakom od prikazanih momenata, klijent stvara vlastiti doživljaj o zadovoljstvu pružanjem usluge i samom uslugom. Kao konačni rezultat je odluka o daljnjoj suradnji i

urgiranju za eventualnim promjenama. Mogućnost uključivanja komponente CRM-a (označeno sivo na slici 7.2.) je u dijelu unakrsne prodaje. Bilježenjem odgovora klijenta moguće je dijeljenje informacija između svih sudionika u poslovnim procesima u smislu informacije da se s pojedinačnim klijentom može uspostaviti suradnja na određenoj razini i za određenu uslugu. Predloženi idealizirani hodogram aktivnosti uz prikaz inputa i outputa, prezentiran je Tabelom 7.4..

Tabela 7.4.: Predloženi idealizirani hodogram obrade zahtjeva klijenta za plaćanjem računa

Ulazni dokument (input)	Aktivnost	Izlazni dokument (output)
Račun koji se želi platiti i identifikacijska dokumentacija	Primitak računa i identifikacijske dokumentacije klijenta;	Izvješće o zaprimljenom računu i provedenom ažuriranju
Račun koji se želi platiti i identifikacijska dokumentacija	Unos podataka sa računa i kontrola podataka na računu	Izvješće o unesenim podacima
Račun koji se želi platiti i identifikacijska dokumentacija	Potpis naloga za plaćanje	Potpisani nalog za plaćanje
Račun koji se želi platiti i identifikacijska dokumentacija, Potpisani nalog za plaćanje	Kontrola i izvršenje	Iskontrolirani nalog za plaćanje
Cjelokupni predmet	Arhiviranje	Potvrda o zaprimljenom predmetu u arhivu

Tabelom 7.4. prikazan je prijedlog hodograma idealiziranih temeljnih aktivnosti koje je potrebno odraditi da bi klijent izvršio plaćanje željenog naloga. Pri tome, inputi su eksterni dokumenti koji se u kasnijim fazama obrade upotpunjuju s internim dokumentima i u konačnici čine cjelokupni predmet. Za razliku od inputa, outputi su interni dokumenti kojima se potvrđuje odrađivanje pojedinih aktivnosti. Upravo outputi u ovom slučaju mogući su kontrolni mehanizam za buduće poslovanje te podloga za reakcije na eventualne primjedbe klijenata na provođenje konkretne transakcije.

7.1.3. Upravljanje pozivnim centrom kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti

Popularizacija telefonije 1876. godine donosi nove mogućnosti i započinje vrijeme zbližavanja klijenata i pružatelja usluga (prodavatelja proizvoda) [Cleveland, 2006]. Tada se uspostavljaju pozivni centri (engl. *call center*), odnosno službe koje su uz pomoć telefona davale klijentima specifične informacije i pružale usluge. Pozivni centri vremenom dobivaju na značaju, ekipiraju se kadrovski, usavršavaju se tehnički i tehnološki. Korijeni brzog razvoja pozivnih centara nalaze se u brzom razvoju tehnike i tehnologije čiju primjenu organizacije percipiraju kao izvore ušteda. Pozivni centri mogu biti povezani sa službom potpore (engl. *help desk*), mjestom za pružanje post prodajnih usluga klijentima, servisnom jedinicom u slučaju hitnih intervencija i dr. Prema mišljenju Gans i suradnici [2003], suvremena tehnologija omogućila je pozivnim centrima da postanu virtualno utjelovljenje većeg broja disperziranih operacija.

Pozivne centre često se poistovjećuje s rješavanjem reklamacija bez respektiranja ostalih mogućnosti koje iz komunikacije proizlaze. Nasuprot tome, Van Loy i suradnici [2003, str. 138-139] razlikuju tri elementarna područja intervencija u domeni usluga. Kao takve navode:

- zadržavanje klijenata: upravljanjem prigovorima tvrtka može uspostaviti odrednice poslovanja koje će definirati kada će klijente koji su se žalili na uslugu zadržavati a kada ne,
- kontinuirani napredak: klijenti će imati prigovor samo kada im je usluga bitna. Slijedom istoga, klijenti će davati primjedbe koje su od bitnog značaja za izmjene i korekcije postojeće usluge (primjedba (prigovor) je bitna zbog mogućnosti stalnog usavršavanja i stjecanja novih znanja),
- izgradnja organizacije orijentirane na klijente: upućivanjem usmjeravanih poruka od strane menadžmenta prema zaposlenicima daje se jasna poruka o strateškim odrednicama poslovanja i razvoja tvrtke koje uključuju zadovoljstvo i zadržavanje klijenata.

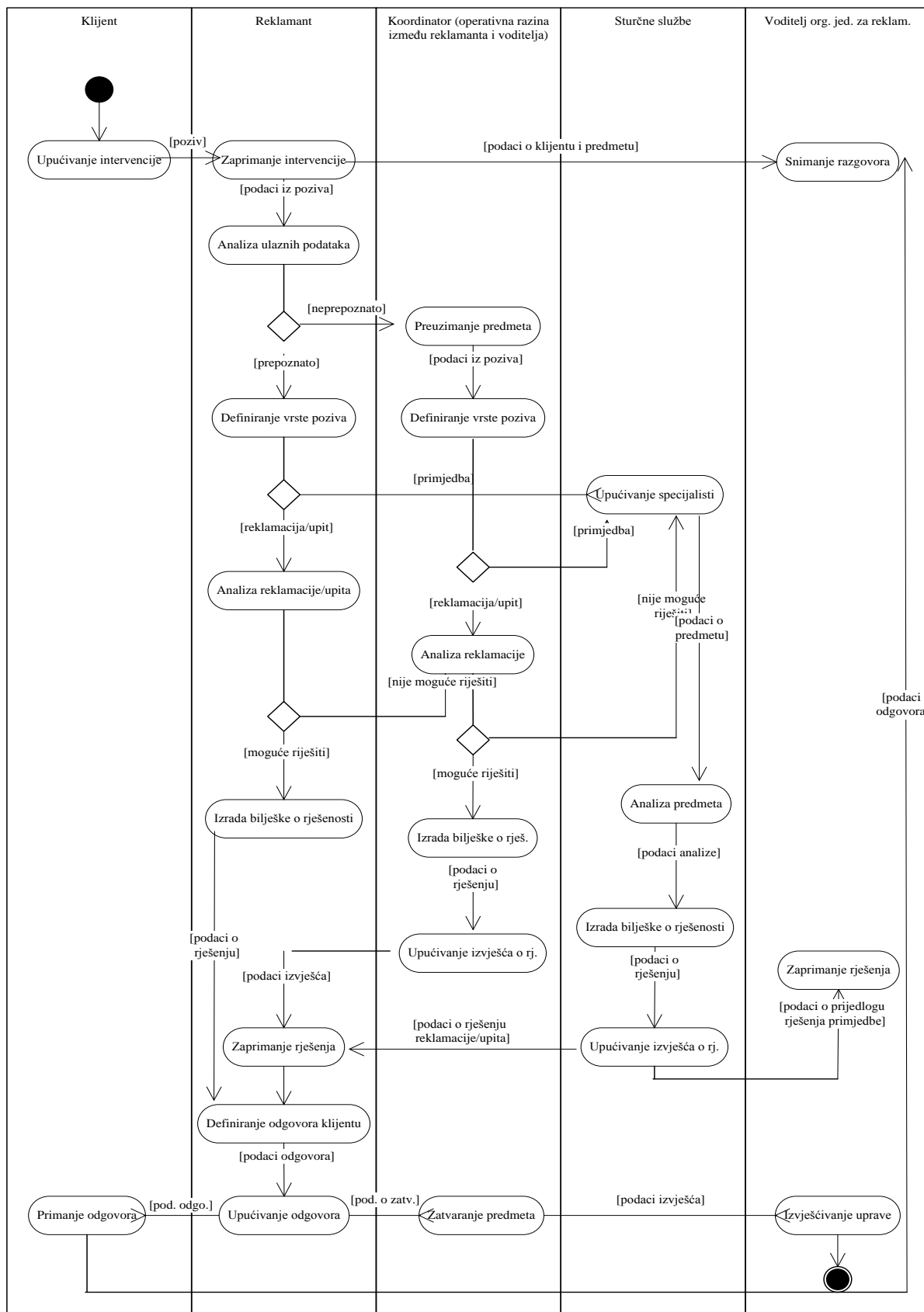
Analiza literature, obavljena u okviru disertacije, ukazuje na osnovne istraživačke probleme u području pozivnih centara. Tako Van Loy i suradnici [2003, str. 140-141] istražuju odluku klijenta da li će reagirati ili ne. Odluka će ovisiti o nizu faktora od kojih autori ističu: osobnost klijenata, karakteristike problema, udio značaja primjedbe u sveukupnom doživljaju usluge, očekivano obeštećenje. Bahadra [2009] je istražio poticaje klijentima da upućuju primjedbe i

ustanovio da je promjena rasporeda pružanja usluge (voznog reda) jači poticaj za primjedbe od promjene cijena usluga.

Znanjima i sposobnostima koje se traže od zaposlenika bave se Cena i Torre [2006] te ističu da tehnologija ponekad ne može potpuno nadomjestiti čovjeka. Znanja i sposobnosti zaposlenika od izuzetne su važnosti u povezivanju klijenata i organizacije te usmjeravanju obiju strana ka istom cilju, zadovoljstvu klijenta. Upravo tu do izražaja dolazi CRM sustav kojim se direktno utječe na prodajne aktivnosti te komunikaciju s klijentima. Upravljanje odnosima s klijentima daje mogućnost uočavanja problema koji su rezultat nepravovaljane ili nedostatne edukacije zaposlenika, neadekvatnih procedura rada, nepotpunih uputa za postupanje i obradu zahtjeva klijenata, te kao krajnji rezultat, usmjeravanje djelatnika na specijalizaciju za pojedina područja rada odnosno za pojedine usluge.

Troškovne aspekte istražuju Gans i suradnici [2003] te su istraživanjem utvrdili da troškovi zaposlenika pozivnih centara čine gotovo 70% operativnih troškova. Također, troškovne aspekte istražuju Koskina i Keithley [2009] te konstatiraju da menadžment pozivnih centara osobitu pažnju treba usmjeriti na emocionalnu situaciju svojih zaposlenika te participiranjem u situaciji svakog zaposlenika ukazuju na brigu o zaposlenicima te skrb za društvenu zajednicu. Uspostavljanje metrika koje je moguće primijeniti na pozivni centar proučava Abbot [2004].

Pozivni centri u bankama najčešće su organizirani kao samostalne jedinice neposredno odgovorne najvišoj upravljačkoj hijerarhijskoj razini. Prema mišljenju ispitanika, rad se treba organizirati u smjenama kako bi se klijentima omogućio što bolji pristup bankama. Dijagramom tijekom aktivnosti prikazat će se idealizirani slijed odvijanja procesa u pozivnom centru. Ovim dijagramom cilj je prikazati slijed idealiziranih aktivnosti vezano na prikupljanje i korištenje podataka i informacija o pojedinim intervencijama (u nastavku: poziv) što u konačnici upućuje na pojedine usluge, djelatnike i cjelokupni poslovni subjekt.



Slika 7.3. Prijedlog tijeka idealiziranih aktivnosti pružanja usluge u pozivnom centru

Dijagram uključuje prijedlog idealiziranih aktivnosti koje se odvijaju od momenta upućivanja poziva do konačnog odgovora klijentu te izvješća prema menadžmentu. Prezentirani dijagram aktivnosti potvrđuje organizacijsku shemu pozivnog centra koji ne može djelovati samostalno u zatvorenom krugu već je uspjeh ove organizacijske jedinice u uskoj vezi s uključenosti svih ostalih organizacijskih dijelova. Prema izraženom mišljenju svih ispitanika koji su sudjelovali u intervjuu, samo međusobnom interakcijom svih zainteresiranih strana postići će se kvalitetno rješenje reklamacije. Uključivanje ostalih organizacijskih jedinica je eskalacija na drugu razinu potpore koja se uključuje u slučaju nemogućnosti rješavanja reklamacije na razini reklamanta, odnosno prvoj razini potpore. U uslužnim znanostima je poznat i široko prihvaćen termin ugovor o razini pružanja usluge (engl. *Service Level Agreement - SLA*)⁶⁹ koji predstavlja pisani dokument o isporuci usluge zaključen između korisnika usluge i pružatelja usluge. U slučaju pozivnog centra banaka, u kontekstu ugovora o razini pružanja usluge, korisnik usluge je menadžment⁷⁰ dok je pružatelj usluge pozivni centar. Tako je moguće odrediti razine eskalacije npr:

- Prva razina – reklamacija nije riješena u predviđenom roku. Ova razina podrazumijeva mogućnost rješavanja reklamacije unutar pozivnog centra, od strane reklamanta.
- Druga razina – upit nije riješen naredni dogovoreni broj dana od isteka prve razine. Na ovoj razini, rješavanje preuzima voditelj tima reklamanata.
- Treća razina – upit nije riješen naredni dogovoreni broj dana od dana isteka druge razine. Osim voditelja tima reklamanata, u rješavanje reklamacije se po potrebi uključuju ostali organizacijski dijelovi.

Ispitanici smatraju da je ostale organizacijske dijelove moguće uključiti bez obzira na eskalaciju, ukoliko se procijeni da je potrebna suradnja i prije isteka predviđenih rokova za razinu eskalacije. Preporuka je da se obavijesti o eskalaciji upućuju na osobu koja je preuzela reklamaciju na rješavanje te na prvo nadređenu osobu. Također, kako bi se uspostavio što je moguće bolji sustav kontrole, preporuka je da svaka slijedeća eskalacija uključuje osobu više hijerarhijske razine. Zadnja razina uključuje i najviši menadžment. Kao vrlo bitnu komponentu procesa, ispitanici su naglašavali postojanje dokumentiranosti za svaku aktivnost. Kao neke od razloga za navedeno isiču: mogućnost praćenja i nadzora odvijanja procesa po aktivnosima, praćenje rada zaposlenika (opterećenost, stručnost i dr.), učestalost

⁶⁹ Detaljnije: OGC, *Service Design*, The Stationery Office, London, 2007.

⁷⁰ Detaljnije o menadžmentu pozivnih centara: Aksin Z., Rmony M., Mehrotra V., *The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research, Production and Operations Management*, Vol. 16, No. 5, 2007, str. 665-688.

uključivanja ostalih organizacijskih jedinica u rješavanje intervencije. Kao kanale zaprimanja intervencija, ispitanici su suglasni da iste čine organizacijski dijelovi banaka i vanjska tijela preko kojih klijenti i ostale zainteresirane strane mogu uputiti intervenciju. Kao alate zaprimanja intervencije prepoznaju: telefon, telefaks, pošta, osobno, e mail. Slijedeća tabela daje prikaz idealiziranih aktivnosti odvijanja procesa pružanja usluge u pozivnom centru.

Tabela 7.5.: Predloženi idealizirani hodogram aktivnosti odvijanja procesa pružanja usluge u pozivnom centru

Ulazni dokument (input)	Aktivnost	Izlazni dokument (output)
Telefonski poziv, e mail poruka, intervencija u pisanoj formi	Zaprimanje intervencije	Izvješće o zaprimljenoj intervenciji
Izvješće o zaprimljenoj intervenciji	Evidentiranje i određivanje tipa intervencije	Izvješće o evidentiranoj intevenvciji s oznakom tipa interv.
Izvješće o evidentiranoj intevenvciji s oznakom tipa interv.	Preusmjeravanje intervencije na rješavanje	Informacija o preusmjerenoj intervenciji
Informacija o preusmjerenoj intervenciji	Analiza i rješavanje intervencije	Informacija o rješenju intervencije
Informacija o rješenju intervencije	Informiranje klijenta o rješenju intervencije	Informacija klijentu o rješenju intervencije
Informacija klijentu o rješenju intervencije	Izvješćivanje i arhiviranje	Izvješće o intervenciji

Teoretska istraživanja potvrđuju predložene sastavnice idealiziranog hodograma koji podrazumijeva da se svaka inicirana intervencija (poziv) koja se zaprimi u pozivnom centru registrira, provjerava se u smislu određivanja vrste poziva, bilježe se osnovne informacije. Nakon što se zabilježe osnovni podaci, prosljeđuje se predmet na daljnje rješavanje. Nakon postignutog rješenja, obavještava se klijent o rješenju predmeta. Svaka od prikazanih aktivnosti ima ulazne i izlazne komponente. Kod aktivnosti zaprimanja i obrađivanja poziva, ulazna komponenta je poziv klijenta a izlazna komponenta je bilješka o pozivu (intervenciji). Bilješka o pozivu ulazna je komponenta aktivnosti usmjeravanja na daljnje rješavanje, dok je izvješće o rješenju izlazna komponenta. Izlazna komponenta prethodne aktivnosti, ulazna je komponenta dolazeće aktivnosti izvješćivanja klijenta dok je za istu aktivnost izlazna komponenta završno izvješće.

Arhitekturu pozivnog centra Državne uprave za zaštitu i spašavanje RH čine podsustavi⁷¹:

- GIS podsustav - prikaz topografije, pretraživanje adresa, prikaz lokacije pozivatelja iz fiksne i mobilne mreže, prikaz lokacija vozila, prikaz POI, jednostavno crtanje
- Podsustav za vođenje akcije - unos podataka, otvaranje SOP-ova, pretraživanje po adresama, upravljanje ekranima, prelazak u "povijest"
- Podsustav za upravljanje vezama - prikaz poziva, upravljanje pozivima (preuzimanje, parkiranje, prosljeđivanje), baza kontakata, baza spasilačkih resursa

Infoline⁷² pozivni centar je projektiran i dizajniran koristeći state-of-the-art skalabilnu tehnologiju, komponente i usluge. Različiti kanali isporuke su Voice, e-mail i druge web usluge (npr. live chat, integrirani elektronički faks). Korištena tehnologija je Hosted IPCC.⁷³

Pozivni centar za zdravstvo, također je baziran na IP⁷⁴ komunikacijskoj tehnologiji. Softver je pisan u C++ i objektno je orijentiran. Arhitektura ovog pozivnog centra uključuje: klijente, agente pozivnog centra, IP mrežu, telefonsku i mobilnu mrežu. Agenti pozivnog centra su supervizori, agenti IP telefonije, agenti „Soft telefonije“, hibridni agenti, agenti na telefonu.⁷⁵ Bez obzira na prezentaciju arhitekture pozivnog centra od strane pojedinih autora, može se zaključiti da se pri formiranju arhitekture pozivnog centra treba voditi računa o: definiranju zainteresiranih strana (organizacijska struktura, uključene organizacijske jedinice, uključeni pojedinci, razine odgovornosti i ovlaštenja), hardveru, softveru, podacima. Sve analizirane arhitekture uključuju zaposlenike (agente) s različitim razinama odgovornosti i ovlaštenja, alate komunikacije (telefon, telefaks, e mail, pismo i sl.) i kanale zaprimanja poziva.

⁷¹ Zelić A., Druga regionalna konferencija o sigurnosti gradova, <http://zastita.info/userfiles/file/zastita>, pristupljeno 07.10.2012.

⁷² Infoline (Innovative Joint Venture creation) je informatička tvrtka koja pruža usluge korisnicima iz različitih djelatnosti.

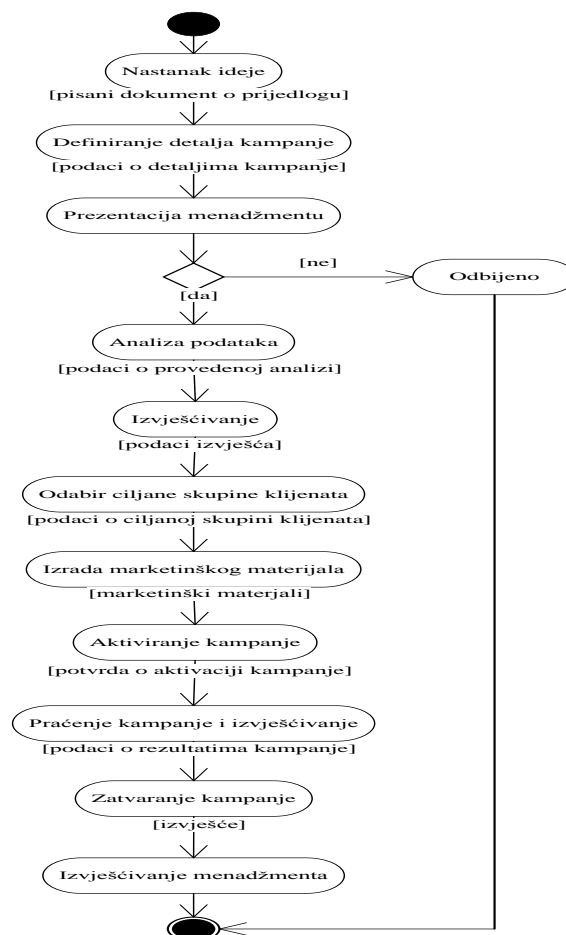
⁷³ <http://www.infoline.co.om/technology.html>, pristupljeno 08.10.2012.

⁷⁴ Internet Protokol

⁷⁵ Detaljnije o agentima: <http://www.cosmocom.com/ProductInfo/techover.html>, pristupljeno 07.10.2012.

7.1.4. Upravljanje kampanjama kao proces temeljnih poslovnih aktivnosti

Provedeno istraživanje upućuje na zaključak da je proces upravljanja kampanjama (Slika 7.4.) jedan je od značajnijih procesa koji omogućuje stvaranje dodanih vrijednosti kroz dodatne prodaje, informiranje klijenata o novostima u poslovanju te stvaranje uzajamnog povjerenja između klijenata i poslovnog subjekta. Proces odvijanja kampanje ispitanicima je poznat u dijelu prezentacije kampanje klijentima. Sam razvoj kampanje manje je poznat, pa je prijedlog idealiziranog dijagrama tijekom rezultat dobivenih informacija intervjuiranjem te teoretskim pretpostavkama za odvijanje procesa. Bez obzira na detaljiziranost u poznavanju procesa i ovdje ispitanici smatraju da se svaka aktivnost treba dokumentirati, ovdje prije svega kako bi se donosili sudovi i odluke u smislu kontaktiranja klijenata te povratnih informacija o zainteresiranosti klijenata te kvaliteti kampanje te atraktivnosti usluge koja se nudi.



Slika 7.4. Prijedlog dijagrama idealiziranih aktivnosti upravljanja kampanjama

Ovakvim pristupom, kampanju je moguće definirati sa svim parametrima (od usluge, kanala do klijenata koji su u kampanju uključeni). Ispitanici ističu potrebu davanja uputa za djelatnike kako bi mogli pravovremeno i kvalitetno reagirati na eventualne upite zainteresiranih klijenata jer smatraju da se kroz kampanje klijentima daju osnovne informacije o uslugama te da klijenti u momentu prve prezentacije usluge, čak i kada su zainteresirani za kupnju, reagiraju tek naknadno. Prilikom kontakta, klijent može reagirati na razne načine od toga da ne želi usluga, da ne želi uopće uspostaviti kontakt s nekom bankom, da momentalno ne može razgovarati pa traži da ga se kasnije kontaktira i sl. Ispitanici ističu da odgovore klijenata treba precizno evidentirati u sustav kako bi se mogle poduzimati buduće aktivnosti u odnosu s pojedinim klijentom. Mogući kanali koji se mogu uključiti u sustav mogu biti jednosmjerni i dvosmjerni. Osnovni preduvjet uspješnog provođenja kampanje je postojanje potpunih i korektnih podataka o klijentu, podataka vezanih za komunikacijske kanale te uslugama koje klijent koristi. Prikaz idealiziranog hodograma odvijanja kampanje s prikazanim ulaznim i izlaznim elementi u odnosu na poduzete aktivnosti u kampanji, prikazan je Tabelom 7.6..

Tabela 7.6.: Predloženi idealizirani hodogram odvijanja kampanje

Ulazni dokument (input)	Aktivnost	Izlazni dokument (output)
Pisani dokument za pokretanje aktivnosti (ideja)	Primitak dokumenta; evidencija primitka; analiza i ocjena opravdanosti	Izvešće o primitku dokumenta i ocjeni opravdanosti
Izvešće o primitku dokumenta i ocjeni opravdanosti	Donošenje odluke o pokretanju kampanje	Odluka
Odluka	Analiza klijenata i odabir ciljane skupine za kampanju	Izvešće o ciljanoj skupini
Odluka i Izvešće o ciljanoj skupini	Izrada marketinškog materijala	Marketinški materijal
Odluka, Izvešće o ciljanoj skupini, Marketinški materijal	Aktiviranje kampanje	Potvrda o aktivaciji kampanje
Odluka, Izvešće o ciljanoj skupini, Marketinški materijal, Potvrda o aktivaciji kampanje	Praćenje kampanje i izvješćivanje	Izvešće o kampanji
Odluka, Izvešće o kampanji	Zatvaranje kampanje	Izvešće o zatvaranju

Iz prikazanog idealiziranog hodograma prepoznaju se inputi i outputi kao interni dokumenti osim u dijelu pisanog materijala za pokretanje aktivnosti (ideja) koji može biti iniciran i od strane vanjskih sudionika (klijenata). Prema prikazu, u odvijanju kampanje razvidna je povezanost inputa i outputa, gdje je vidljiv prelazak outputa u input za slijedeću aktivnost bilo kao samostalni input ili dopuna već ranije formiranim. Kao samostalan element koji se transformira iz outputa u input prepoznaje se odluka kao poslovni dokument najviše hijerarhijske razine u smislu donošenja odluka za pokretanje aktivnosti, stvaranja dodatnih troškova i očekivanja rezultata, što prema mišljenju ispitanika čini jedan od najznačajnijih dokumenata ovog procesa. Temeljem odluke kojom se definiraju svi bitni elementi za kampanju (ispitanici kao najčešće elemente ovog dokumenta navode: očekivani početak i trajanje kampanje, broj kontakata koji se namjeravaju uspostaviti za vrijeme kampanje, nositelji aktivnosti, način provođenja kontrole, dinamika i način izvješćivanja i dr.) poduzimaju se sve daljnje aktivnosti.

Upravljanje odnosima s klijentima moguće je za primjenu u centralnim dijelovima promatranih procesa kroz modele obrade zahtjeva klijenta, prodaje, kao i u provođenju analize portfelja klijenata za provođenje kampanje. Time se omogućuje skraćivanje potrebnog vremena za provođenje pojedinačnih aktivnosti, omogućuje se povećavanje stupnja kontrole u provođenju aktivnosti uz ujednačavanje pristupa svim klijentima te transparentnost rezultata prema svim zainteresiranim stranama u procesu.

Temeljna pitanja koja trebaju biti sastavni dio CRM-a kako bi se što bolje i kvalitetnije približili klijentima i iniciralo njihovo uključivanje u cjelokupan proces poslovanja kao aktivnog i uvaženog sudionika, su (rangiranje je provedeno prema mišljenju ispitanika u okviru cjelokupnog intervjua provedenog za potrebe ovog rada): kako povećati profitabilnost klijenata, kako povećati lojalnost klijenata te kako stabilizirati postojeću bazu klijenata i smanjiti “prelijevanje” klijenata iz banke u banku.

Razvidna je orijentiranost CRM-a prema klijentima, s temeljnom pretpostavkom o različitosti klijenata. Klijenti ne žele svi istu uslugu. Kada su i orijentirani na jednu uslugu, oni ne mogu jednoobrazno ispuniti sve preduvjete i odrednice koje iste postavljaju. Načela CRM-a omogućuju prepoznavanje klijenata koji će iskazivati veću vjerojatnost za kupnju određenih usluga a da se pri kupoprodajnom odnosu utroši što manje resursa koji stvaraju troškove.

Okretanjem pojedinačnom klijentu smanjuje se vrijeme koje bi se koristilo za istraživanje želje i potreba klijenata, jer se klijentima otvara mogućnost za samoinicijativu. Odgovorom na upućenu inicijativu, dodatno se pojačava konkretnost i kompetentnost banke uz isticanje profesionalizma i poštovanje klijenta. Takvim percipiranjem suradnje, klijent dolazi u poziciju da je osobno zainteresiran za daljnje poslovanje. Ovakvim pristupom, zadržavaju se klijenti, jer okretanje konkurenciji, iziskivalo bi znatno više vremena za realizaciju pojedinačnih zahtjeva uz neizvjesnost u pozitivan ishod.

Na temelju iznijetog, slijedećom tabelom daje se idealizirani prikaz prodajnog dijela poslovnog subjekta u odnosu na prikazane preporučene sastavnice CRM-a, procese i uključene sudionike u pojedine procese (Tabela 7.7.)

Tabela 7.7.: Tablični prikaz procesne organizacije u odnosu na preporučene sastavnice CRM-a i procesne korake

Org. jed. CRM sast.	Org. jed. zadužena za IT	Pozivni centar	Org. jed. zadužena za razvoj usluga	Org. jed. zadužena za prodajne aktivnosti	Org. jed. zadužena za plan i analizu	Org. jed. zadužena za marketing	Prodajne org. jed.
Upravljanje prodajom							
Upravljanje potporom prodaji							
Upravljanje kampanjama							
Upravljanje pozivnim centrima							
Upravljanje podacima							
Upravljanje kvalitetom usluga							
Upravljanje redovima čekanja							

Bez obzira na specijalizaciju u obavljanju pojedinih poslova i zadataka, svi organizacijski dijelovi međusobno su povezani kroz definirane procese i procesne korake, što je i jedna od ideja CRM-a. CRM je usmjeren na veze poslovnog subjekta, u ovom slučaju banke, s okruženjem. Kako bi se ostvarile što veće koristi na razini poslovnog subjekta, preporuka je da sustav planiranja resursa poduzeća (engl. *Enterprise resource planning* – ERP)⁷⁶ ima i CRM, odnosno, da se integrira ERP s CRM-om. ERP sustav je širi pojam i uključuje ERP software, ICT infrastrukturu, poslovne procese itd. ERP podrazumijeva povezane aplikacije od kojih najmanje dvije podržavaju temeljne poslovne procese.

Na temelju provedenog istraživanja za zaključiti je da je upravljanje odnosima s klijentima orijentirano na klijente i na sam poslovni subjekt koji ga implementira u poslovanju, odnosno njegove zaposlenike. Sukladno zahtjevima korisnika, menadžment treba podržati i osigurati resurse potrebne za uvođenje, analizu, dizajn i implementaciju CRM-a. Na današnjem bankarskom tržištu, sagledavanjem važnosti zadovoljstva te prepoznavanjem potreba klijenata stvaraju se preduvjeti za poboljšanje poslovanja banaka.

Za odvijanje poslovanja i pružanje konkurentnih usluga, banke trebaju imati podatke o klijentu te sustav koji je u mogućnosti iz prikupljenih podataka o klijentu izvesti najvažnije zaključke na temelju kojih će se donositi odluke o poslovnim aktivnostima.

⁷⁶ ERP sustavi kroz jednu aplikaciju vode računa o svim resursima poslovnog subjekta (zalihe, potraživanja, zaposlenici, proizvodnja). ERP sustavi bilježe procese koji se odvijaju u poslovanju i koji se knjigovodstveno evidentiraju (knjigovodstvo samo evidentira događaje nakon što su se dogodili). ERP poslovni sustavi su integrirana rješenja za provođenje, povezivanje, dokumentiranje, evidentiranje, izvještavanje i upravljanje poslovnim procesima. ERP podržava procesno vođenje poslovanja i povezuje sve poslovne funkcije koje sudjeluju u izvođenju procesa. Detaljnije: Vrček N, Dobrović Ž., Kermek D.: *Novel Approach to BCG Analysis in the Context of ERP System Implementation // Advances in Information Systems / Gabor, Magyar ; Gabor, Knapp ; Wita, Wojtkowski ; Jože Zupančič (ed.). New York, USA : Springer, 2007.. str. 47-60*

7.2. Podaci poslovnih aktivnosti i upravljanje odnosima s klijentima

„Podatak (engl. *data*) je vrijednost određene karakteristike objekta promatranja. Karakterizira se skupom znakova određenih semantičkih svojstava i predstavlja ulazno-izlaznu veličinu procesa obrade podataka.“ [Adrović, et. al., 1991.]. Prema Liataudu i Hammond [2006, str. 5] „podaci pokreću poslove, poslovi se ubrzavaju informacijama, a olimpijski se rekord postiže inteligencijom. Podaci su neobrađeni i neuljepšani. Informacije su podaci obogaćeni određenom mjerom poslovnog sadržaja i značenja. To su pročišćeni, sintetizirani i utvrđeni podaci. Inteligencija uzdiže informacije na višu razinu unutar organizacije. Podaci i informacije su stvari. Inteligencija je organska, izvedena iz informacija, pridonosi organizacijskom stanju koje se može okarakterizirati kao kolektivna inteligencija. Inteligencija proizlazi iz cjelovitog prosuđivanja informacija, prošlih djelovanja i mogućnosti.“. Prikupljene podatke čovjek razvrstava i stavlja u međusobni odnos za što je potrebno poznavanje i razumijevanje strukture podataka [Strahonja *et al.*, 1992].

Već od sedamdesetih godina prošlog stoljeća, nakon što su razvijeni prvi sustavi za upravljanje bazama podataka, uspostavljaju se cjelovite baze podataka⁷⁷ [Radovan, 1993] poslovnih subjekata, na temelju objedinjenog modela podataka. Tada su razvijene i metode modeliranja podataka i projektiranja baza podataka. Autori [Strahonja *et al.*, 1992, str. 106.] za modeliranje podataka kažu da je to apstraktna reprezentacija podataka. Model opisuje skupove podataka i njihove veze. Za izradu modela podataka razvijene su metode i tehnike koje uključuju dijagramske tehnike i formalne specifikacijske jezike. O fazi izrade modela podataka ovisi i razina apstrakcije i tumačenje podataka kako je prikazano u tabeli 7.8..

Tabele 7.8.: Razine apstrakcije modela podataka [prema Strahonja *et al.*, 1992, str. 106]

Razina apstrakcije	Model	Elementi
Konceptualna	Konceptualni model	Entitet (objekt), veza (odnos entiteta, obilježje (atribut, svojstvo), vrijednost obilježja
Logička (implementacijska)	Logički model	Slog (redak, n-torka), polje (stupac), veza među slogovima
Fizička	Fizički model	Adresiranje slogova, grupiranje slogova

⁷⁷ Detaljnije o upravljanju bazama podataka: Mosley M., DAMA-DMBOK Guide (Data Management Body of Knowledge) Introduction & Project Status, 2007, <http://www.dama.org/files/public/>, pristupljeno 16.07.2012.

Postavljanje zahtjeva za informacijama od strane korisnika, prvi je korak u modeliranju podataka. Izlazni rezultat je izgrađena stabilna, prilagodljiva baza podataka. Ciljevi modeliranja podataka su: dokumentiranje zahtjeva za informacijama; izgradnja baze podataka koja ima minimalnu zalihost, maksimalnu integriranost i konzistentnost podataka, odgovarajuću stabilnost (struktura baze podataka se ne mijenja izgradnjom novih aplikacija), prilagodljivost (struktura baze podataka lako prihvaća promjene informacijskih procesa), sigurnost podataka i učinkovitost pristupa podacima; povećanje vrijednosti podatkovnih resursa [Strahonja *et al.*, 1992, str. 107]. Sukladno opisanim razinama apstrakcije podataka (tabela 7.8.) može se govoriti o tri razine modeliranja podataka: konceptualno modeliranje, logičko i fizičko modeliranje [Strahonja *et al.*, 1992, str. 107].

Informacijski sustav podsustav je nekog organizacijskog sustava, a svrha mu je prikupljanje, obrada, pohranjivanje i distribucija informacija [Strahonja *et al.*, 1992]. Informacijski sustav sastoji se od programa za prihvatanje podataka, podataka u bazi podataka i programa za izradu izvješća [Pavlič, 1996]. Kao takav, informacijski sustav ima četiri osnovne zadaće: prikupljanje podataka, obrada podataka, memoriranje (pohranjivanje) podataka i dostavljanje podataka [Bača, 2004]. Prema istom autoru, u odnosu na prirodu problema razlikuju se informacijski sustavi kako slijedi:

- sustav obrade podataka (unos, obrada, pohranjivanje podataka, pohrana podataka, izvješćivanje),
- sustav podrške uredskom poslovanju (podrška administrativnih poslova i podrška ljudskog komuniciranja),
- ekspertni sustav (podrška ekspertima),
- sustav podrške u odlučivanju (primjena metoda odlučivanja, podrška pojedincu i timu, kreiranje informacija potrebnih za odlučivanje),
- sustav podrške posebnih problemskih područja (podrška projektiranja, podrška učenju, podrška znanstvenom radu).

Prema ovom pristupu može se reći da CRM spada u sustav obrade podataka.

Prema Radoševiću [2001, str. 50] sustav je moguće razvrstati u odnosu na kriterije: osnovni proces u sustavu; nastanak sustava; područje djelovanja sustava; značajke procesa u sustavu.

U tom kontekstu, CRM je s aspekta osnovnog procesa u sustavu, sustav kojim se osigurava pružanje usluge klijentima u realnom vremenu. Prema nastanku, sustav je umjetni, prema području djelovanja radi se o poslovnom sustavu a među njegovim elementima uspostavljaju

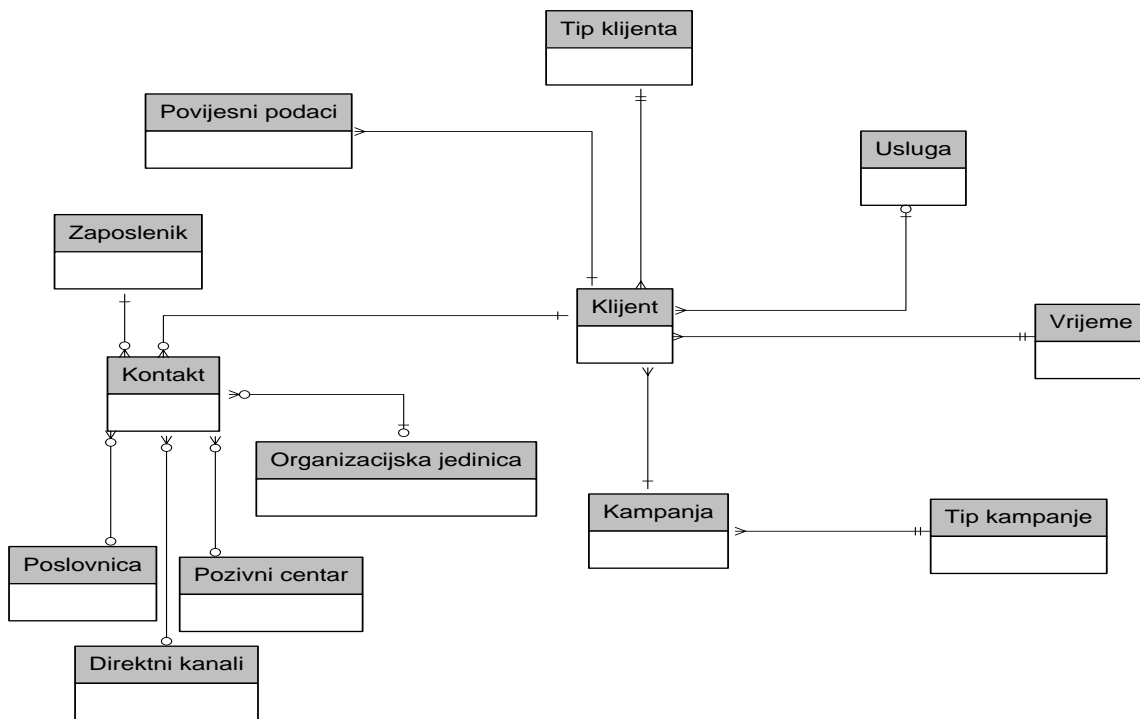
se različite interakcije (veze). CRM sustav uključuje korištenje tehnologije za organiziranje, automatiziranje i usklađivanje poslovnih procesa, prvenstveno prodajnih aktivnosti, ali i one marketinške, pozivnih centara i tehničke podrške. Okolicu sustava čine svi korisnici koji sudjeluju u pružanju usluga klijentima, interni i eksterni. Informacijski sustav, jedinstveno organiziran, omogućava dostavljanje informacija zainteresiranim stranama u realnom vremenu bazirajući iste na ažurnim podacima.

Na temelju provedenog istraživanja teoretskih postavki te provedenog intervjua, moguće je prepoznati skupine podataka koje je moguće generirati iz uspostavljene CRM strategije gledano s aspekta bankarskog poslovanja i to:

- *Podaci o klijentima*: ime i prezime, dob, spol, kanal kontaktiranja, identifikacijska oznaka, stručna sprema, bračni status, poslovanje s drugim bankama.
- *Podaci o uslugama*: računi (dinamika rada po računima, otvaranje, transakcije, zatvaranje, ovlaštene osobe za rad po računima, kartični proizvodi vezani uz račun i dr.), krediti (vrijeme početka kreditnog aranžmana, osnovni uvjeti korištenja kredita, zaposlenik koji je obrađivao kreditni predmet), kanali direktnog bankarstva (dinamika korištenja kanala, transakcije obavljane preko odabranog kanala, vrijeme obavljanja transakcija).
- *Podaci o kontaktima i kanalima komunikacije*: dolasci u prodajnu jedinicu, marketinške kampanje, upućene pritužbe (pohvale, inicirane intervencije s ciljem rješavanja problema odnosno prikupljanja informacija), podaci o korištenim kanalima komunikacije (osobno, telefonom, telefaksom, pismom, emailom i sl.).
- *Podaci o prodaji*: koje usluge su prodane, kada, po kojoj cijeni, prodavač.
- *Podaci o zaposlenicima*: prodaja po zaposleniku, opterećenost zaposlenika u smislu primljenih poziva i/ili riješenih predmeta.
- *Povijesni podaci*: podrazumijevaju transakcije koje su obavljane u prethodnom razdoblju, korištenje usluga u prethodnom razdoblju i dr..

ER dijagramom prikazani su podaci CRM-a. Model je djelomičan i prikaz je podataka kao rezultata izdvojenih temeljnih poslovnih aktivnosti a nastao je temeljem informacija primljenih temeljem provedenog intervjua. Više povijesnih podataka odnosi se na jednog klijenta odnosno, jedan klijent ima više povijesnih podataka. Više klijenata je jednog i samo jednog tipa i jedan i samo jedan tip klijenta priključuje se više klijenata. Klijent ne mora

koristiti niti jedan proizvod ali ih može koristiti i više. Isto tako, niti jedna ili jedna prodaja odnosi se na više klijenata. Jedan klijent uspostavlja niti jedan ili više kontakata s bankom različitim kanalima komunikacije. Jedna marketinška kampanja uspostavlja se za više klijenata i više klijenata uključeno je u jednu kampanju.



Slika 7.5. Prijedlog djelomičnog modela podataka CRM-a

Do podataka se dolazi kroz marketinške kampanje, prodajne ekrane kod dolaska klijenta u poslovnice, komunikacijom putem pozivnih centara i kanala korisničke podrške, direktnih kanala komunikacije (e-bankarstva, ATM uređaja). Promatrano s aspekta analitičkog, operativnog i kolaborativnog CRM, izvor podataka za analitički CRM su operativni i kolaborativni CRM (Slika 7.6.). Operativni CRM objedinjuje informacijski sustav prodaje (engl. *Sales Force Automation - SFA*)⁷⁸, marketing informacijski sustav (engl. *Enterprise Marketing Automation - EMA*)⁷⁹ i podršku klijentima (engl. *Customer Service and Support -*

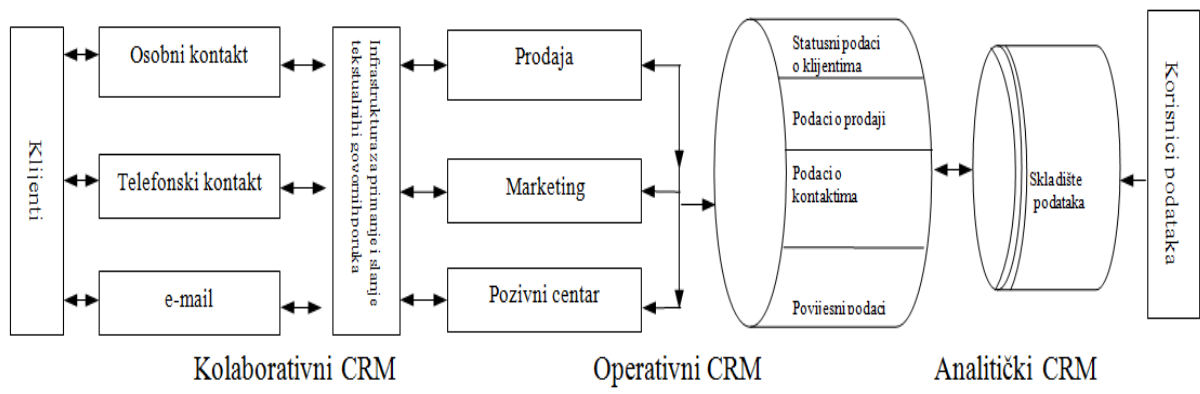
⁷⁸ Informacijski sustav prodaje sadrži podatke o cijenama, statusu narudžba, prikupljanju narudžba itd.

⁷⁹ Marketing informacijski sustav sadrži podatke o marketinškom planu, uspješnosti provedbe plana, troškovima marketinga itd.

CSS)⁸⁰. Bilježenjem podataka koje omogućuje operativni CRM, stvara se baza koja će uz pomoć analitičkog CRM biti analizirana čime se kreira slika o pojedinačnom klijentu s ciljem uspostavljenja što bolje suradnje s klijentom. Operativni CRM čine aplikacije prodaje (tzv. front office aplikacije) koje su podrška funkcijama prodaje, marketinga i podrške korisnicima. Ove aplikacije omogućavaju djelatnicima izradu ponude, upravljanje prodajom i kreiranje marketinških kampanja. Analitički CRM je tehnološka potpora CRM strategije. Temelj analitičkog CRM-a su alati za poslovnu inteligenciju. Poslovna inteligencija omogućava kreiranje i slanje ponuda, upravljanje pozivima, segmentacija korisničke baze (prema dogovorenom kriteriju, npr. profitabilnost kontakta), detektiranje klijenta koji namjerava napustiti banku i dr. Ideja CRM-a je različit pristup klijentima. Pružanje usluga temelji se na stvaranju iskustva prodaje, stvaranja zadovoljnih klijenata i dugotrajnih odnosa s klijentima. Analitički CRM daje mogućnost formiranja modela poslovanja s klijentima kroz segmentaciju klijenata, analizu budućeg ponašanja te analizu profitabilnosti. Segmentacijom klijenata formiraju se grupe klijenata koji imaju slične želje, platežnu sposobnost ili neku drugu odabranu karakteristiku. Pojedina formirana grupa imat će definirane uvjete poslovne suradnje (npr. kamata, naknada) i različite usluge. Da bi se realizirala segmentacija, moguće je korištenje regresijske analize kojom će se omogućiti prepoznavanje karakteristika za definirane segmente. Model analize budućeg poslovanja omogućava bankama da predvide ponašanje svojih klijenata u budućnosti te da na temelju toga formiraju usluge koje će klijentima nuditi. Pri tome je moguće koristiti statističku analizu i stabla odlučivanja (engl. *decision trees*)⁸¹. Kolaborativni CRM ima mogućnost iniciranja komunikacije s klijentima od strane banke a povratne informacije se, uz podršku operativnog CRM, bilježe u sustav. Kolaborativni CRM osigurava podatke koji se dobivaju iz interakcije s klijentima (putem pozivnog centra).

⁸⁰ Podrška klijentima obuhvaća podatke o uslugama prije kupnje, uslugama poslije kupnje, broju reklamacija, sadržaju reklamacija i td.

⁸¹ Detaljnije: Breiman L., Friedman J. H., Olsen R. A., Stone C. J., *Classification and Regression Trees*, New York: Chapman and Hall, 1984.



Slika 7.6. CRM komponente, slika napravljena prema Sankaran [2001]

Provedenom analizom dosadašnjih istraživanja te suvremene bankarske prakse, za uočiti je razlikovanje između poslovne inteligencije i upravljanja odnosima s klijentima u činjenici da CRM sustavi integriraju informacije s poslovnim akcijama. Prema Dycheu [2002], CRM kombinira analizu podataka s poduzimanjem specifičnih poslovnih aktivnosti. Prethodno elaborirane tehnike korištenja podataka sastavnice su poslovne inteligencije koja provodi analizu postojećih poslovnih procesa kako bi stvorila osnovu za predviđanje budućih poslovnih kretanja. Prema [Panian i Klepac, 2003] poslovna inteligencija predstavlja ranije prikriveno znanje koje se otkriva iz operativnih, rutinskih prikupljenih poslovnih podataka primjenom odgovarajućih računsko-logičkih metoda, obično podržavanih informacijskom tehnologijom. Prema Dycheu [2002] treba razlikovati navedene koncepte i to prema karakteristikama navedenim u slijedećoj tabeli. Tablični prikaz je prilagođen u odnosu na bankarsko poslovanje.

Tabela 7.9.: Razlikovanje poslovne inteligencije i CRM-a [prema Dyché, 2002]

Poslovna Inteligencija	CRM	Svrha CRM-a
Prikaz imena i adrese klijenta	Prikazuje posljednji ostvareni kontakt s klijentom sa svim detaljima kontakta	Informacija prodajnom osoblju radi uspostavljanja bolje poslovne suradnje i prodaje
Ispis klijenata koji barem jednom mjesečno posjećuju web mjesto banke za depozitno poslovanje	Svakog mjeseca, narednih šest mjeseci, šalje poruku e-poštom onim klijentima koji bi mogli obaviti oročenje depozitnih sredstava uz selekciju onih koji ne posjećuju web barem jednom mjesečno	Potencijalno pretvaranje povremenih u stalne posjetitelje web mjesta te stvaranje mogućnosti za bolju prodaju
Popis klijenata koji su posljednjih 30 dana uputili reklamaciju	Kontaktira profitabilne klijente koji su uputili reklamaciju i daje preporuke o tome kako zadržati klijenta	Zadržavanje profitabilnih klijenata
Analiza prvih pet najprodavanijih usluga i njihova usporedba sa istim uslugama konkurencije	Identifikacija pet najprodavanijih usluga i prijedlozi za unaprjeđenje prodaje	Povećanje prodaje
Ispis email adresa registriranih klijenta koji su prekinuli transakciju prilikom posljednje posjete web mjestu	Registriranim profitabilnim, klijentima koji su detektirani u skupini onih koji su prekinuli transakciju, šalje kupon za 5% smanjenje cijene određene usluge uz uvjet da ispune obrazac online na kojem će navesti razlog prekida transakcije, a nepoznatim klijentima popust od 10%	Nagrađivanje profitabilnih lojalnih klijenata i prikupljanje podataka o potencijalnim profitabilnim klijentima

Svaka linija aktivnosti ukazuje na konačnu svrhu CRM-a kroz povećanje prodaje s ciljem ostvarenja što boljeg krajnjeg rezultata poslovanja (povećanje profitabilnosti). Svaka aktivnost primjenjiva je na pojedinačnog klijenta ili na skupinu klijenata a svaka poslovna aktivnost podložna je testiranju uz mogućnost prilagodbe (modifikacije) u skladu sa zahtjevima klijenata. Podaci postaju od posebnog značaja i samim tim, jedan od značajnijih zadataka CRM-a je da stvori okruženje koje je sposobno djelovati na podatke te temeljem istih, utjecati na poslovne procese.

Analiza podataka daje rezultate koji će omogućiti segmentiranje klijenata te donošenje odluka o daljnjim aktivnostima i uključivanjima pojedinačnih klijenata u kampanje prodaje koje će slijediti. Skladište podataka (engl. *data warehouse*) element je analitičkog CRM-a i

omogućuje praćenje poslovanja na razini odvijanja poslovnih procesa uključujući povijesnu dimenziju podataka. Svaki od procesa (npr. prodaja) opisan je dimenzijama (npr. klijent, proizvod, bankarski službenik) koje određuju nivo detalja po kojima će se poslovni proces pratiti. Pored toga, određuju se i mjerljivi elementi kao npr. broj prodanih proizvoda, učestalost ponude klijentima i dr. Prema [Bosilj Vukšić, 2004, str. 399] „Skladištenje podataka je važan koncept učinkovitog sustava potpore odlučivanju, koji se intenzivno razvija posljednjih godina. Donosi ideju aktivnog pronalaženja i nuđenja informacija menadžeru, potrebnih u procesu odlučivanja. Koristi se postupcima analitičke obrade, rudarenjem podataka i otkrivanja znanja iz podataka.“

Svrha i uloga skladištenja podataka je: [prilagođeno prema: Ćurko, 2001, str. 840-855]

- skladište podataka mora osigurati pristup podacima tvrtke sigurno, brzo i jednostavno,
- podaci u skladištu podataka daju iste rezultate u isto vrijeme na različitim destinacijama korisnika podataka,
- podaci u skladištu podataka, ovisno o njihovoj kvaliteti, mogu upućivati na potrebu redizajna poslovanja,
- podaci u skladištu podataka mogu se izdvajati i povezivati kako bi se dobile mjere i pokazatelji poslovanja tvrtke,
- skladište podataka omogućuje postavljanje upita, provođenje analiza i kreiranje informacija i
- podaci su u skladištu skupljani iz različitih izvora, očišćeni, i kvalitetno strukturirani te kao takvi dostupni korisnicima.

Skladišteni podaci daju mogućnost pravovremene reakcije na zahtjeve klijenata omogućujući menadžerima provođenje različitih analitičkih postupaka obrade podataka. Skladište podataka sadrži podatke do kojih se dolazi na razini poslovnog subjekta ali i izvan njega (unutarnji i vanjski podaci) i obuhvaća duže vremensko razdoblje (povijesni podaci). Prikupljeni unutarnji podaci na podlozi transakcijskih procesa vlasništvo su poslovnog subjekta i opisuju aktivnosti koje se odvijaju.

Svaki poslovni proces ima svoje podskladište podataka i moguće je međusobno dijeljenje podataka među procesima. Praktično prezentirano, to znači da podaci koji se generiraju kroz aplikaciju za obradu kredita (npr. podatak o vrsti kredita) mogu biti korišteni od strane aplikacije za obradu transakcija u prodajnim jedinicama kao mogućnost pregleda korištenja

svih usluga na jednom mjestu. Time se omogućuje skraćivanje vremena potrebnog za pregled podataka o klijentu u više aplikacija te kvalitetnija ponuda klijentu u realnom vremenu. Može se zaključiti da je na jednom mjestu, moguće doći do podataka kako je prikazano slijedećom tabelom.

Tabela 7.10.: Podaci, entiteti i opisi

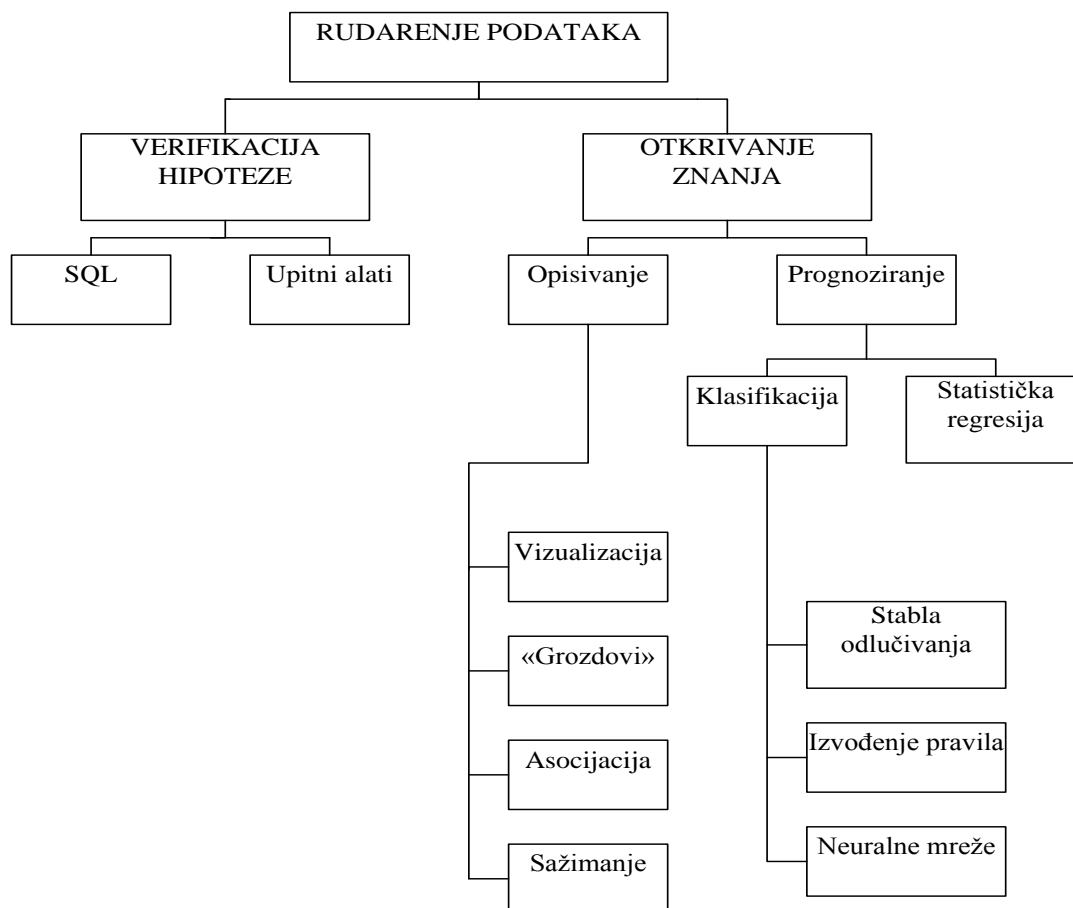
Podaci o	Entitet	Opis (prijedlog)
prodaji usluga	prodaja	detalji o usluzi (rokovi trajanja, kamata, naknada i dr.)
statusnim podacima o klijentima i segmentiranosti klijenata u odnosu na njihove demografske karakteristike	klijent	adresa, broj telefona; datum rođenja; zaposlenost; visina primanja; stručna sprema i dr.
korištenju usluga u ranijem razdoblju	povijesni podaci	detalji podataka (period korištenja, cijena i ostali uvjeti po kojima je usluga korištena)
preferiranom kanalu komunikacije od strane klijenta	kontakt	kontakt u prodajnoj jedinici; kontakt putem pozivnog centra; kontakt putem direktnih kanala komunikacije; vrijeme kontakta; broj ostvarenih kontakata
klijentima koji će se uključiti u prodajnu kampanju i rizičnosti suradnje s pojedinim klijentom	kampanja	detalji kampanje u koju će klijent biti uključen; podaci provedene analize pojedinačnih klijenata uključenih u kampanju
zaposlenicima koji sudjeluju u odvijanju poslovnih aktivnosti	zaposlenici	identifikacijski broj zaposlenika; broj primljenih poziva; vrijeme trajanja odgovora; ostvarena prodaja; riješenost intervencije
organizacijskim jedinicama uključenim u rješavanje predmeta	organizacijske jedinice	naziv organizacijske jedinice; identifikacijski broj org. jedinice;

Primjenom metode rudarenja podataka (engl. *data mining*) povećava se uspješnost korištenja transakcijskih baza podataka te omogućuje traženje vrijednih informacija među vrlo brojnim podacima. Glavni tipovi rudarenja podataka su [Panian, 2003, str. 235]:

- verifikacija hipoteze – cilj je provjeriti utemeljenost neke ideje ili odnosa među određenim podacima i
- otkrivanje novih znanja – među nekim pojavama mogu postojati neki još nepoznati a statistički važni odnosi koje čovjek ni iskustvom niti svojim intelektualnim sposobnostima ne može dokučiti. Primjenom credit scoring modela moguće je provesti segmentaciju

bančinih klijenata. Klasifikacijom se prognozira mogućnost povrata kredita pa se klijenti mogu razvrstati u kategorije npr.: visoko, nisko i srednje rizične. U odnosu na definirane kategorije, odredit će se cijena, instrumenti osiguranja, ročnost i sl. Metode otkrivanja znanja pomažu u procjeni vjerojatnosti da će se klijenti odazvati na neku ponudu.

Taksonomija rudarenja podataka prikazana je slikom 7.7..



Slika 7.7. Taksonomija rudarenja podataka, slika napravljena prema Panian [2003, str. 238]

Rudarenje podataka daje mogućnost prepoznavanja slijedećih vrsta informacija: klase (postupkom klasificiranja prema unaprijed definiranim klasama); klustere odnosno kategorije (postupkom klasificiranja bez unaprijed zadanih klasa); asocijacije, koje su uvjetovane događajima; sekvence (koje ustanovljuju događaje koji u određenoj vjerojatnosti slijede jedan za drugim); prognoze (kojima se prognozira buduće poslovanje iz postojećih podataka).

Primjena rudarenja podataka je moguća u različitim djelatnostima jer se u centar interesa stavljaju podaci a ne područja provođenja analize. Početkom šezdesetih godina prošlog stoljeća osnovo pitanje u poslovanju odnosilo se na prihod koji je poslovni subjekt ostvario u prethodnom razdoblju. Danas se poslovanje okreće rudarenju podataka kako bi se došlo do informacija bitnih za ostvarivanje što boljeg rezultata poslovanja. Razvojni put, od podataka do poslovnih informacija i znanja prikazan je slijedećom tabelom.

Tabela 7.11.: Razvojni put od podataka do poslovnih informacija i znanja [prema Panian i Klepac, 2003, str. 78

Razdoblje	Evolucijski koraci	Poslovni upiti	Tehnologija	Karakteristike
1960.-te	Prikupljanje podataka	Koliki je ukupni prihod kompanije u posljednjih pet godina?	Kompjutori, trake, diskovi	Statična isporuka povijesnih podataka
1980.-te	Pristup podacima	Kolika je bila prodaja po određenim poslovnim jedinicama na području Dalmacije u proteklom mjesecu?	Relacijske baze podataka, SQL, ODBC	Dinamična isporuka povijesnih podataka jedne razine
1990.-te	Skladištenje podataka i sustavi za potporu odlučivanju	Kolika je bila prodaja po određenim poslovnim jedinicama na području Dalmacije u proteklom mjesecu? Istraži lokalitet Splita.	OLAP, multi dimenzijske baze podataka, skladište podataka	Dinamična isporuka povijesnih podataka s više razina
Danas	Rudarenje podataka	Što se može dogoditi s prodajom na lokalitetu Splita u narednom mjesecu? Zašto?	Napredni algoritmi, multiprocesorski kompjutori, masivne baze podataka	Predvidiva i proaktivna isporuka informacija

Primjenom temeljne statističke metode analize distribucije vrijednosti podataka i odnosa među podacima [Panian, 2003, str. 237] otkrivaju se nova znanja rudarenjem podataka. U analizi se koriste opisni (deskriptivni) i brojčani (numerički) podaci. Analiza distribucije temeljena na deskriptivnim podacima podatke će strukturirati prema demografskim karakteristikama (spol, grad i dr.). Ova analiza rezultirat će distribucijom koja je temeljena na apsolutnim vrijednostima podataka. Analiza temeljena na numeričkim podacima uključivat će mjere centralne tendencije, standardnu devijaciju, varijancu i dr., kao statističke pokazatelje. Spomenuta analiza odnosa među podacima je opisna ili brojčana i istražuje odnose između najmanje dvije pojave.

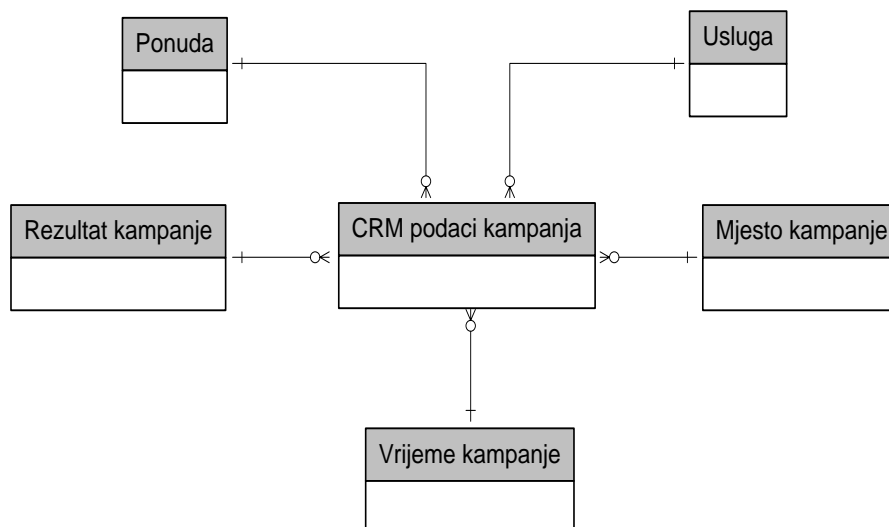
Prolazeći četiri koraka u provođenju rudarenja podataka [Pejić Bach, 2005] (definiranje poslovnog problema, priprema podataka s određivanjem potrebnih podataka, transformacija, uzorkovanje i vrednovanje podataka, odabir metode rudarenja podataka i vrednovanje modela i primjena s interpretacijom i korištenjem rezultata) povećava se znanje o poslovnom procesu i podacima. Ovako organiziran sustav omogućuje provođenje analize i izvješćivanje svih segmenata poslovanja kao kvalitetnu podlogu za proces odlučivanja. Rezultati koji se dobiju analizom statistički su prezentirani i korisniku razumljivi. Do podataka se može doći kada je to potrebno, bez zakašnjenja i potrebe za dodatnim angažiranjem analitičara za izradu analiza i izvješća. U radu s podacima razlikuju se faze:

- do podataka se dolazi iz vanjskih i unutarnjih izvora što je moguće karakterizirati kao fazu *prikupljanja podataka*;
- podaci se prihvaćaju u transakcijskoj bazi podataka, podaci se *skladište*, što je ujedno i druga faza;
- treću fazu karakterizira *obrada podataka* i
- četvrta faza je *korištenje podataka* u praktičnoj primjeni (pretraživanje za potrebe odvijanja poslovanja).

Razlaganjem sveobuhvatnog podatkovnog modela CRM-a u odnosu na ranije definirane sastavnice istog te prepoznate idealizirane elemente poslovnih procesa kao platforma za primjenu CRM-a, prepoznati su, između ostalih, podatkovni modeli upravljanja kampanjama, transakcijskog bankarstva, upravljanja reklamacijama (pozivnim centrom) te su isti prikazani u nastavku.

- Podaci kampanja -

CRM daje mogućnost korištenja direktnih kanala komunikacije s klijentima u marketinške svrhe. Putem ATM uređaja i internet bankarstva moguće je informirati klijente o aktualnim kampanjama vezanim uz usluge. Selekcijom određene ciljane skupine klijenata stvara se baza potencijalnih korisnika usluge kojima se poruke upućuju. Poruka je personalizacija kroz naslovljavanje pojedinačnih klijenata čime se dodatno naglašava usmjerenost na pojedinca. Upravo CRM dat će podlogu za selekciju klijenata na osnovu raspoloživih podataka. Pri tome su, prema mišljenju ispitanika, bitni podaci prikazani na prikazu.



Slika 7.8. Model podataka kampanja

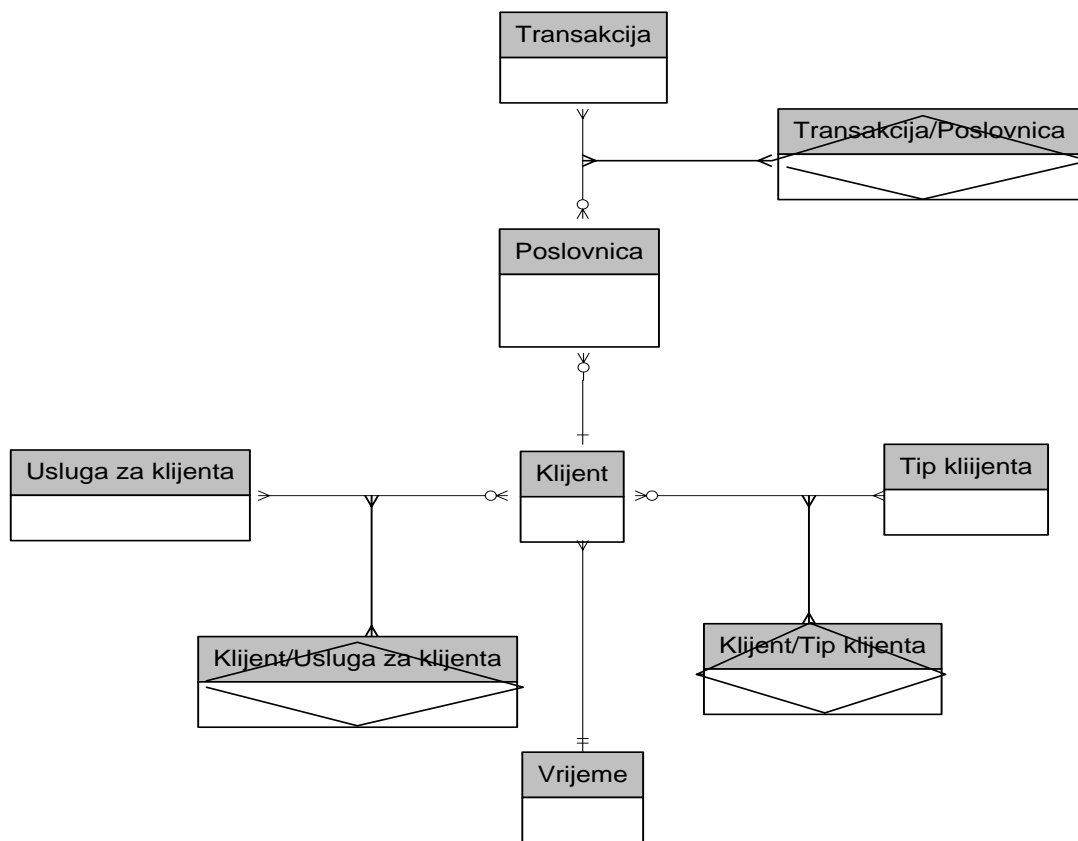
Komunikacija s klijentima koja se ostvaruje na opisani način, moguća je za praćenje od strane ostalih zainteresiranih organizacijskih dijelova. Provođenje kampanje komunicira se s prodajnim osobljem. Ispitanici smatraju kao bitnu komponentu uspješnosti prodaje, pa u tom smislu i kampanje, edukaciju za prodaju čime se stvara kompetentna okolina za prodaju sa snažnim osjećajem sigurnosti i povjerenja u prodajno osoblje i instituciju u cjelini. Primjenom sustava upravljanja kampanjama osigurava se komunikacija s klijentima kroz sve kanale komunikacije s točnom usmjerenošću prema tome što, kada, kome i kojim kanalima komunicirati. U postupku upravljanja kampanjama, mogu se koristiti i generirati podaci iz

poslovanja. Pri tome je bitno naglasiti da je organizacijska postavka zamišljena na način da odluku o provođenju kampanje donosi operativni menadžment (menadžeri organizacijskih jedinica nadležnih za poslovanje s određenim segmentom klijenata) dok se najvišu pravljiačku razinu izvješćuje o konačnom rezultatu kampanje.

Kampanja, pa samim tim i prodaja kao krajnji rezultat najvećeg broja kampanja, bit će uspješna toliko koliko se kvalitetno pristupi svim dijelovima provođenja kampanje te koliko kvalitetnu uslugu pružatelj usluge ima u ponudi.

- Podaci transakcijskog bankarstva (prodajna organizacijska jedinica) –

U ranijim razmatranjima naglašeni su idealizirani koraci poslovne suradnje s klijentima s pozicija transakcijskog bankarstva. Obavljanje transakcije započinje ulaskom u prodajnu jedinicu. Klijent može transakciju obaviti u bilo kojoj prodajnoj jedinici u prodajnoj mreži. Provođenje transakcije treba biti zabilježeno počevši od ulaska klijenta (pod pretpostavkom postojanja uređaja za registraciju ulaska) odnosno, od momenta pristupanja bankarskom službeniku s namjerom obavljanja transakcije (kod banaka koje nemaju uređaj za registraciju klijenata prilikom ulaska). Identifikacijom klijenta i unosom identifikacijskih oznaka u sustav, otvara se mogućnost za rješavanje željene transakcije te eventualnu prodaju.



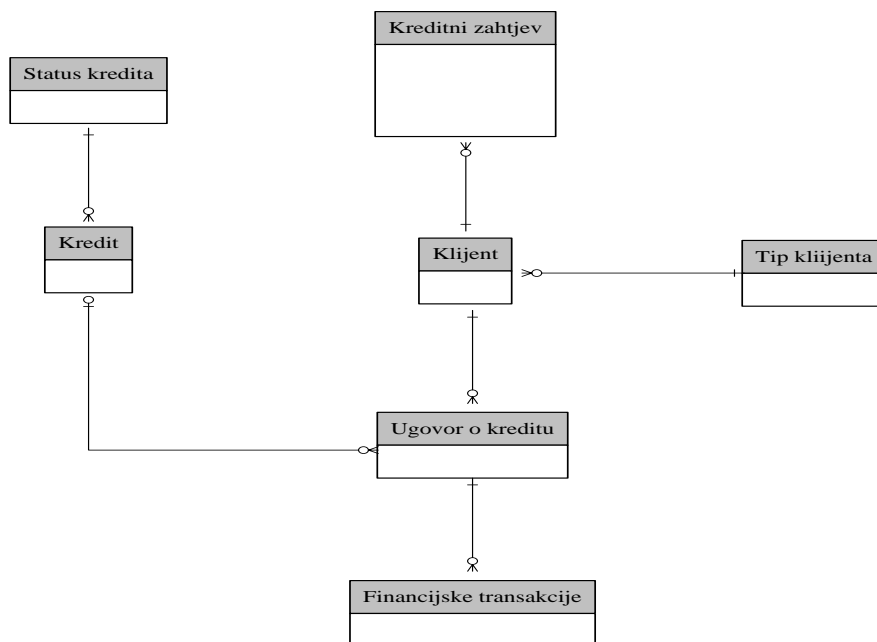
Slika 7.9. Model podataka transakcijskog bankarstva

Jedan ili više klijenata dolazi u prodajnu jedinicu (poslovnicu) gdje želi riješiti niti jednu ili više transakcija. Ideja je, da je na razini poslovnice vidljiva transakcija te status rješenja i samo rješenje transakcije čime se otvara mogućnost praćenja učestalosti transakcija, riješenost istih te eventualni problem koji se pojavljuje pri rješavanju transakcija. Uslugu je moguće prodati nijednom ili više klijenta. Istovremeno, bitan podatak je vrijeme obavljanja transakcije, gdje se uz jednog ili više klijenata može vezivati više vremena obavljanja transakcija. Također, s pozicija prodaje, ideja je da se bilježe podaci o prodaji u odnosu na uslugu gdje jedna usluga može biti korištena od strane niti jednog ili većeg broja klijenata.

- Podaci kreditnog poslovanja -

Intervju s ispitanicima provoden je uz prezentaciju ideje modela podataka koja polazi od podataka za koje se pretpostavlja da će ih klijent prezentirati odabranoj banci u pisanom obliku. Slijedom idealiziranog hodograma aktivnosti procesa kreditnog poslovanja mogu se

prepoznati i podaci ovog procesa. Podaci koje klijent prezentira, odnose se na demografske karakteristike klijenta te se dopunjuju statusnim podacima (zaposlenje, imovina, prihodi, dohodak (rezultat poslovanja)). Klijent traži rokove vraćanja kredita i nudi kolateral za traženi kredit. U odnosu na prezentirane podatke, te ostale interne i eksterne podatke do kojih banke mogu doći provodi se analiza zahtjeva, donosi se odluka, zaključuje se ugovor, prikupljaju se kolaterali, realizira se kredit i prati se naplata kredita. Pri tome, klijent može imati više kreditnih zahtjeva i više ugovora o kreditu. Zahtjev za kredit može biti odbijen ili odobren odnosno u statusu obrade. Više zahtjeva za kredit može biti u jednoj fazi. Kredit može biti u fazi obrade, u fazi donošenja odluke, u fazi ugovaranja, korištenja i otplate. U jednoj fazi može biti više kreditnih zahtjeva. Konačno, svaki klijent može imati više ugovora o kreditu (dakle više kredita) iz kojeg slijedi i više financijskih transakcija (realizacija kredita, plaćanje i naplata).



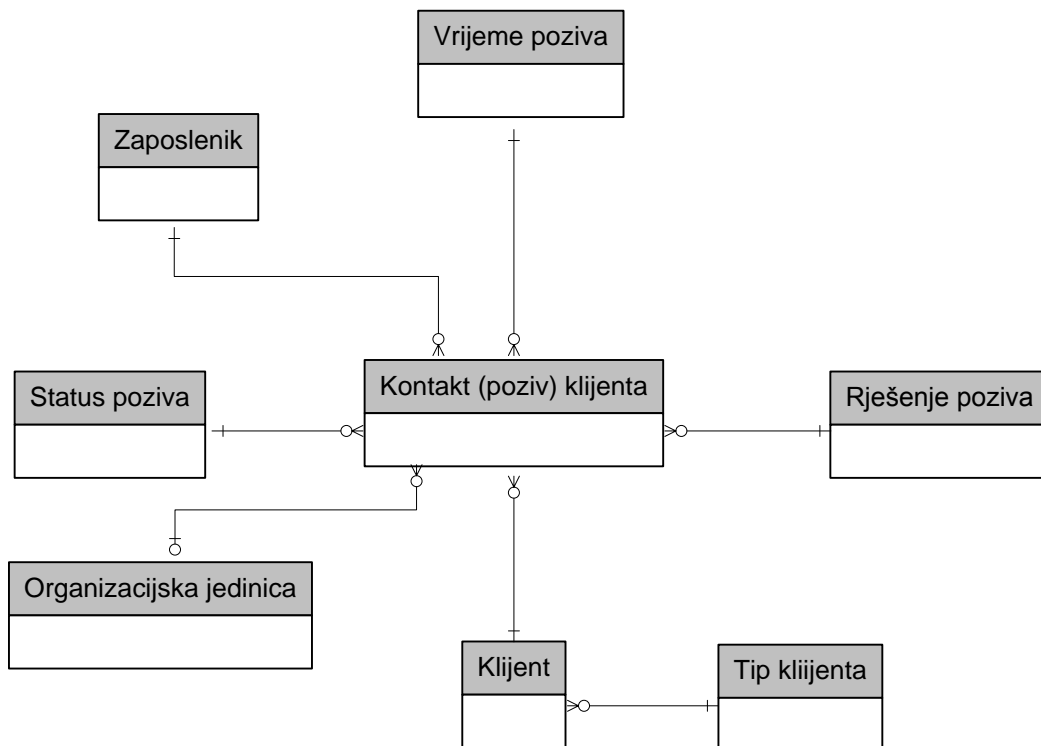
Slika 7.10. Model podataka kreditnog poslovanja

Predloženi model podataka upućuje na zaključak o generiranju podataka iz kreditnog poslovanja i to: podaci o klijentu, o zahtjevu, podaci o ugovoru, financijski podaci. Radi se o internim i eksternim podacima, starim i novo prikupljenim koji su bitni za donošenje odluke o daljnjoj suradnji s klijentom te prepoznavanju različitih rizika u zaključivanju poslovnog odnosa s klijentom. Temeljem prikupljenih podataka, moguće je stvoriti osnovu za zaštitu i

klijenata i pružatelja usluge te stvaranje osnove za daljnju uspješnu suradnju, povjerenje klijenta i konačni rezultat zaključenog posla za sve ugovorne strane.

- Podaci pozivnog centra –

Na temelju provedenog istraživanja, a s aspekta konceptualnog modela, koji opisuje ljude i objekte, može se reći da pozivni centar posluje s unutarnjim i vanjskim klijentima. Unutarnji klijenti su organizacijski dijelovi koji posluju unutar cjelokupne poslovne organizacije, a vanjski klijenti su svi oni koji dolaze iz okoline i mogu imati utjecaja na odvijanje poslovanja. Prema prikazanom modelu (Slika 7.11.) vidljivo je da je klijent određenog tipa te da se jedan tip klijenata odnosi na veći broj klijenata. Jedan klijent može uputiti više poziva. Više poziva klijenata može biti upućeno u isto vrijeme. Ideja je da se pozivi prate, da se bilježi vrijeme poziva, status poziva i rješenje poziva. Isti status može imati jedan ili više poziva, kao i isto rješenje.



Slika 7.11. Model podataka pozivnog centra

Predloženi model podataka pozivnog centra, u centar stavlja klijenta i sve relevantne podatke o klijentu. Ovi podaci opetovano ukazuju na klijentocentrični pristup gdje se nastoji prepoznati potrebe klijenta i odgovoriti na njih u što je moguće kraćem roku. Kroz pozivne centre, prateći sastavnice predloženog modela podataka, moguće je generirati podatke o klijentima, pratiti koje vrste poziva i komunikacije se uspostavljaju, na što se odnosi komunikacije (reklamacije, informacije, ostalo), informacije koje su pružene klijentima, tko je od rješavača preuzeo poziv i kako ga je riješio, koliko je komunikacija trajala i druge, čime se stvara baza za buduće akcije. U procesu analize podataka o pozivima moguće je analizirati opterećenje zaposlenika budući se bilježi vrijeme poziva (vrijeme uspostave poziva i vrijeme završetka poziva) u odnosu na zaposlenika koji je poziv primio. Bilježenjem podataka o statusu svakog poziva moguće je doći do podatka o stupnju riješenosti poziva. Organizacijska jedinica je svaka organizacijska jedinica koja sudjeluje u rješavanju poziva a identificira se nazivom, adresom ili identifikatorom. Svaka organizacijska jedinica sadrži zaposlenike i njima će se predmeti usmjeravati na rješavanje. Temeljem analize podataka moguće je formirati radne timove, radno vrijeme, opterećenje zaposlenika te uspješnost poslovanja. Kao elementi uspješnosti mogu se naglasiti između ostalog i stupanj riješenosti postavljenih pitanja (poziva ili poruke), smanjenje broja klijenata koji prelaze drugim partnerima, obnavljanje suradnje (daljnja kupnja proizvoda i usluga odnosno suradnja bilo koje vrste).

Ukupne podatke koji se generiraju iz pozivnih centara moguće je podijeliti na kategorije [Gans *et al.*, 2003, str. 53]: operacije, marketing, ljudski potencijali i psihologija. Operativni podaci odnose se na sam proces rada uz daljnju podjelu na podatke o klijentima i zaposlenicima. Marketinška kategorija podataka u uskoj je vezi s korporativnim komunikacijama tvrtke a mogu obuhvatiti podatke koji prikazuju povijesnu komunikaciju klijenta s bankom, korištenje usluga i dr. Podaci o ljudskim potencijalima odnose se na zaposlenike a psihološka kategorija odnosi se na sve uključene sudionike: zaposlenike, klijente i menadžment.

Klijent je okosnica poslovnih zbivanja i temeljna kariku u lancu prodaje i odnosa s klijentom. U odnosu na klijenta, kreiraju se usluge, formiraju se i provode kampanje, prodaja je uspješna ili manje uspješna, usluge se mijenjaju i usavršavaju ili ukidaju s prodajne palete. Prepoznavanjem modela podataka pojedinačnih procesa ranije definiranih kao temeljnih procesa poslovnih aktivnosti banaka, potvrđen je rezultat provedenog istraživanja kroz formirani model podataka CRM kao prihvatljiv i utemeljen.

Dosadašnjim poglavljima rada, stvoren je okvir znanja i moguća platforma za praktičnu (poslovnu) primjenu kao model za objedinjavanje znanja poslovnog subjekta, stvaranje sustava koji percipira i klijente i zaposlenike kao bitne sudionike poslovanja.

7.3. Zaključna razmatranja za poglavlje

CRM omogućava sagledavanje sadašnje situacije i usmjeravanje poslovnih aktivnosti za budućnost. Time daje mogućnost odgovora na pitanja tko su klijenti, što oni očekuju od pojedinačne banke, gdje pojedinačna banka želi biti i kako će tamo stići, čime definira temeljne strateške odrednice poslovanja banke definirane kroz viziju, misiju i ciljeve istog. CRM omogućuje uspostavljanje dugoročnih odnosa s klijentima na osnovu informacija povijesnih i sadašnjih koje se bilježe i analiziraju te su u konačnici dostupne zaposlenicima pružatelja usluge. Od bitnog je značaja omogućiti zaposlenicima pristup do informacija koje su potrebne za izvršavanje zadataka, omogućiti korištenje informacija prema dodijeljenim ovlaštenjima („prava informacija u prave ruke“) te objediniti sve informacije na jednom mjestu kako bi se olakšalo donošenje poslovnih odluka. Podaci i informacije ključni su resurs u poslovanju banaka. To je resurs koji se ne troši već se sustavnim radom povećava njegova vrijednost i time se doprinosi donošenju učinkovitih odluka svih hijerarhijskih razina bankarskog poslovnog subjekta. Podaci i informacije su multifunkcijski resurs koji je podloga za sve sastavnice upravljačkog koncepta. Temeljem podataka CRM-a moguće je realizirati funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, kontroliranja, upravljanja ljudskim potencijalima. Iz navedenog slijedi potvrda ranije uspostavljenog modela CRM-a kroz upravljačku percepciju svake od sastavnica istog.

U nastavku rada prezentira se provedeno istraživanje korištenja sekundarnih podataka poslovanja nastalih u kontaktima s klijentima, kao osnova za pokretanje poslovnih promjena. Podaci koji su predmet provođenja istraživanja generiraju se kroz indirektno i direktno kanale komunikacije i očekuje se mogućnost njihove primjene u poboljšanju organizacijskih postavki te unaprjeđenju poslovnih procesa.

8. PREDLOŽENI PRISTUP ZA POKRETANJE PROMJENA U DIJELU OBLIKOVANJA I POBOLJŠANJA USLUGA

Osnovni cilj upravljanja promjenama je provođenje određene pojedinačne, planirane promjene u organizaciji. Pri tome su neka od bitnih pitanja: kako definirati područje promjene, konkretan segment promjene, aktere promjene i željeni rezultat koji bi trebao rezultirati provođenjem promjene. Uloga menadžmenta usredotočena je na pronalaženje rješenja za provođenje planirane (željene) promjene koja može biti pokrenuta od strane zaposlenika, klijenata, menadžmenta, regulatora.

Uvođenje promjena u poslovanju nužnost je današnjeg poslovnog okruženja, ali nije dovoljno za osiguranje uspješnosti poslovanja. Zato je razvijena posebna disciplina upravljanja promjenama te postoje relevantna istraživanja. Stvaranjem empirijske podloge, ekonomizirajući vrijednostima organizacije, te pristupom pažnjom dobrog gospodarstvenika koji dužnu pažnju posvećuje troškovnom aspektu, stvara se kvalitetna podloga za praćenje rada, rasta i razvoja organizacije uz primjenu kontrolnog mehanizma u svim fazama djelovanja organizacije.

Liautaud i suradnici [2006., str. 14.] navode sljedeće rezultate istraživanja o dostupnosti i upotrebljivosti informacija:

- 95% podataka je javno dostupno,
- unutar poduzeća postoji 90% podataka koji su dovoljni za poslovanje a koristi ih se samo 10%,
- 54% korisnika teško pronalazi potrebne informacije,
- 43% menadžera nije sigurno u točnost informacija koje posjeduju,
- 77% menadžera u svom radu donijelo je krive odluke zbog nedostatka informacija.

Isti autori smatraju da su ciklusi odlučivanja važan koncept jer je uspješnost poslovnog subjekta „.....izravno povezana s brzinom kojom ona donosi odluke kao odgovor na uvjete tržišta što se stalno mijenjaju.“ [Liautaud *et al.*, 2006, str. 94].

Referencirajući na spomenutu troškovnu komponentu, korištenje postojećih podataka unutar organizacije jedan je od ključnih momenata za povećanje uspješnosti poslovanja te stvaranja dodanih vrijednosti (u svakoj usluzi raste važnost tzv. neopipljive dodane vrijednosti - imidž,

emocija, informacija, sigurnost). Sekundarni podaci koji su generirani u okvirima upravljanja odnosima s klijentima izvor su podataka koji mogu dati kvalitetnu podlogu za pokretanje promjena na temelju analize trenutne situacije. Promjene mogu biti usmjerene na različite komponente poslovanja (strategija, struktura, stil, suradnici, i sl.). U nastavku ovog poglavlja elaborirat će se potencijalne promjene u okvirima strukture poslovnog subjekta, na temelju sekundarnih podataka generiranih iz elemenata koncepta CRM-a koji su rezultirali klijentocentričnom orijentacijom u poslovanju kroz percepciju glasa klijenata kao pokretača promjena.

Ne treba zanemariti višeznačnost samih podataka, veliki broj različitih izvora prikupljanja podataka, metodologiju prikupljanja podataka. Osnovni preduvjet da bi podaci bili prihvatljivi za donošenje poslovnih odluka su [Panian i Klepac, 2003, str. 36]:

- jednostavnost upotrebe,
- prilagodljivost,
- učinkovitost,
- neovisnost o računalnoj platformi,
- ekonomičnost.

Vrijednost poslovne informacije teško je prikazati jer informacija nema materijalni karakter. Panian i Klepac navode tri pristupa za izračunavanje egzaktnosti vrijednosti informacija. To su: Shanonov kvantitativni pristup, Hammingov vremenski pristup i Liautaudov poslovno pragmatički pristup [Panian i Klepac, 2003, str. 40-45]. Prema istim autorima, Shanonov kvantitativni pristup postavlja jednakost između količine informacija i entropije polja slučajnih događaja koje stvara informaciju. Hammingov vremenski pristup - polazi od koncepta životnog ciklusa informacije (engl. *Information Life Cycle*). Ovaj koncept pretpostavlja da svaka informacija u određenom trenutku nastaje, traje neko vrijeme i onda nestaje. Vrijednost informacije nije postojana, ona je vremenski promjenjivo obilježje svake informacije. Ova istraživanja pokazala su se vrlo korisnima u području menadžmenta koji traži raspoloživost informacija u stvarnom vremenu kako bi se donijela poslovna odluka. Liautaudov poslovno pragmatički pristup - tumačenje i vrednovanje informacija polazi od činjenice da se vrijednost određene informacije proteže u kontinuumu. Uporaba informacije širi se cijelim poslovnim subjektom, pa čak i izvan njega, prema klijentima i partnerima.

Količina podataka kojima poslovne organizacije raspolažu sve brže raste. Istovremeno, bilježi se i porast sposobnosti analize podataka kao i sposobnost odlučivanja. Informacije su kontinuirano nove i dinamične. Ukoliko menadžment ne raspolaže informacijama pravovremeno, u donošenju odluka koristi se povijesnim situacijama, iskustvom i intuicijom s obilježjima statičnosti i zastarjelosti.

8.1. Sekundarni podaci kao inicijativa za pokretanja promjena

U bankama, klijenti (entiteti u repovima čekanja) ulaze u prodajne jedinice (poslovnice) i čekaju na odrađivanje željene transakcije. Dolazak na red, ovisit će o broju klijenata koji su ušli u poslovnicu, broju otvorenih šaltera, vrsti transakcije koju prethodnici obavljaju i broju transakcija koje se odrađuju. Analiza odvijanja poslovanja provedena je na temelju podataka koje je moguće dobiti iz kontinuiranog poslovanja prilikom dolaska klijenata na lokacije prodajnih jedinica. Analiza je provedena za period od dvije poslovne godine od kojih je jedna obilježena počecima opće gospodarske krize i sveopćeg nezadovoljstva i straha građana s nastalom situacijom pa tako i oprezom u odnosu na poslovanje s financijskim institucijama. Druga promatrana godina također je odraz opće gospodarske situacije, no jasnijih poimanja trenutne situacije i jasnijih tendencija budućih smjerova gospodarskih kretanja.

Dolaskom u prodajnu jedinicu klijenti se mogu prijaviti putem uređaja koji evidentira dolazak i prati stvaranje redova čekanja. Navedeno je prije svega u funkciji eliminiranja eventualnog nezadovoljstva klijenata preuzimanjem klijenta na obradu bez praćenja reda dolaska na lokaciju prodajne jedinice. Ovako uspostavljenim poslovanjem, uspostavlja se mogućnost usmjeravanja klijenata i stvaranja redova čekanja u odnosu na vrstu transakcije koju klijent želi obaviti. Svi zahtjevani poslovi nisu jednako opsežni pa se na ovaj način mogu stvoriti prednosti za obje sudjelujuće strane u konkretnom poslu. U nastavku se nastoji analizirati ukupno utrošeno vrijeme za pet grupa usluga na temelju broja slučajeva. U Tabeli 8.1. prikazani su podaci koji se odnose na 2009. godinu. Daljnjom usporedbom dobivenih rezultata očekuje se mogućnost donošenja zaključaka i formiranja dodatnog doprinosa u usporedbi dvije godine opće gospodarske krize u Hrvatskoj.

Tabela 8.1.: Raspodjela po uslugama za 2009. godinu

Opis usluge	Broj klijenata	Udio u broju klijenata	Vrijeme obrade	Udio u vremenu	Vrijeme obrade po klijentu	Razlika od ukupnog prosjeka
Transakcije	297621	72,2%	1072385	62,6%	3,6	-0,6
Ugovaranje kredita	23426	5,7%	182900	10,7%	7,8	3,7
Poslovanje poslovnih subjekata	27724	6,7%	124765	7,3%	4,5	0,3
Otvaranje računa i oročenja	0	0,0%	0	0,0%	0,0	0,0
Izvanredni	63404	15,4%	333452	19,5%	5,3	1,1
UKUPNO	412175	100,0%	1713502	100,0%		
PROSJEK	82435		342700		4,2	

Analiza utrošenog vremena za grupe proizvoda na temelju broja slučajeva za 2010. godinu prikazanih u tabeli 8.2., također govori o značajnom broju klijenata koji su odabrali grupu usluga „transakcije“.

Tabela 8.2.: Raspodjela po uslugama za 2010. godinu

Opis usluge	Broj klijenata	Udio u broju klijenata	Vrijeme obrade	Udio u vremenu	Vrijeme obrade po klijentu	Razlika od ukupnog prosjeka
Transakcije	271313	64,2%	869143	50,6%	3,2	-0,9
Ugovaranje kredita	24861	5,9%	212279	12,3%	8,5	4,5
Poslovanje poslovnih subjekata	28558	6,8%	117826	6,9%	4,1	0,1
Otvaranje računa i oročenja	779	0,2%	3443	0,2%	4,4	0,4
Izvanredni	97311	23,0%	516583	30,0%	5,3	1,2
UKUPNO	422822	100,0%	1719274	100,0%		
PROSJEK	84564		343855		4,1	

U 2010. godini bilježi se veći broj klijenata koji su bili u poslovnicama banke. Pri tome je povećani broj klijenata koji su odrađivali poslovanje poslovnih subjekata (3%) te klijenata koji su odrađivali ugovaranje kredita (6%) (Tabela 8.3.). Isto je u skladu s gospodarskim trendovima, pri čemu je kao rezultat zadržavanja opće informiranosti javnosti vezano na razmjere gospodarske krize, pa i same stabilizacije gospodarstva, te smanjenjem cijena nekretnine, došlo do povećane potražnje za kreditima.

Tabela 8.3.: Raspodjela po uslugama, usporedni prikaz (broj klijenata)

Opis usluge	Broj klijenata			Udio u %		
	2009.g.	2010. g.	Indeks 2010/2009	2009.g.	2010. g.	Indeks 2010/2009
Transakcije	297621	271313	0,91	72,21	64,17	0,89
Ugovaranje kredita	23426	24861	1,06	5,68	5,88	1,04
Poslovanje poslovnih subjekata	27724	28558	1,03	6,73	6,75	1,00
Otvaranje računa i oročenja	0	779	0,00	0	0,18	0,00
Izvanredni	63404	97311	1,53	15,38	23,01	1,50
UKUPNO	412175	422822	1,03	100	100	1,00

Nastavno na ovu analizu, bilo bi od značaja napraviti dalju dubinsku analizu u cilju detektiranja stanja kreditnog portfelja kroz vrijednosne pokazatelje, što bi dalo dodatne informacije o eventualnim zatvaranjima postojećih kredita, prelascima u druge banke, i sl. Dobiveni podaci kao rezultat provedene analize mogući su polazni elementi za pokretanje promjena organizacijskih performansi nižih organizacijskih jedinica te su istovremeno ulazne vrijednosti za analizu unutrašnjih snaga i slabosti na analitičkoj podlozi. Snage i slabosti prezentirat će sadašnju situaciju temeljenu na prošlosti i dat će poticaj za prezentaciju prilika i prijetnji iz okoline (temeljene na prošlosti i sadašnjosti) daljnjim usporednim analizama konkurencije.

Analizirano s aspekta vremenske dimenzije, potrebnog vremena obrade u odnosu na vrstu usluge u promatranom periodu (Tabela 8.4.), primjećuje se porast vremena utrošenog na ugovaranje kredita (16%), uz smanjenje ukupnog vremena potrebnog za obradu transakcija poslovanja poslovnih subjekata (0,6%).

Tabela 8.4.: Raspodjela po uslugama, usporedni prikaz (ukupno vrijeme obrade)

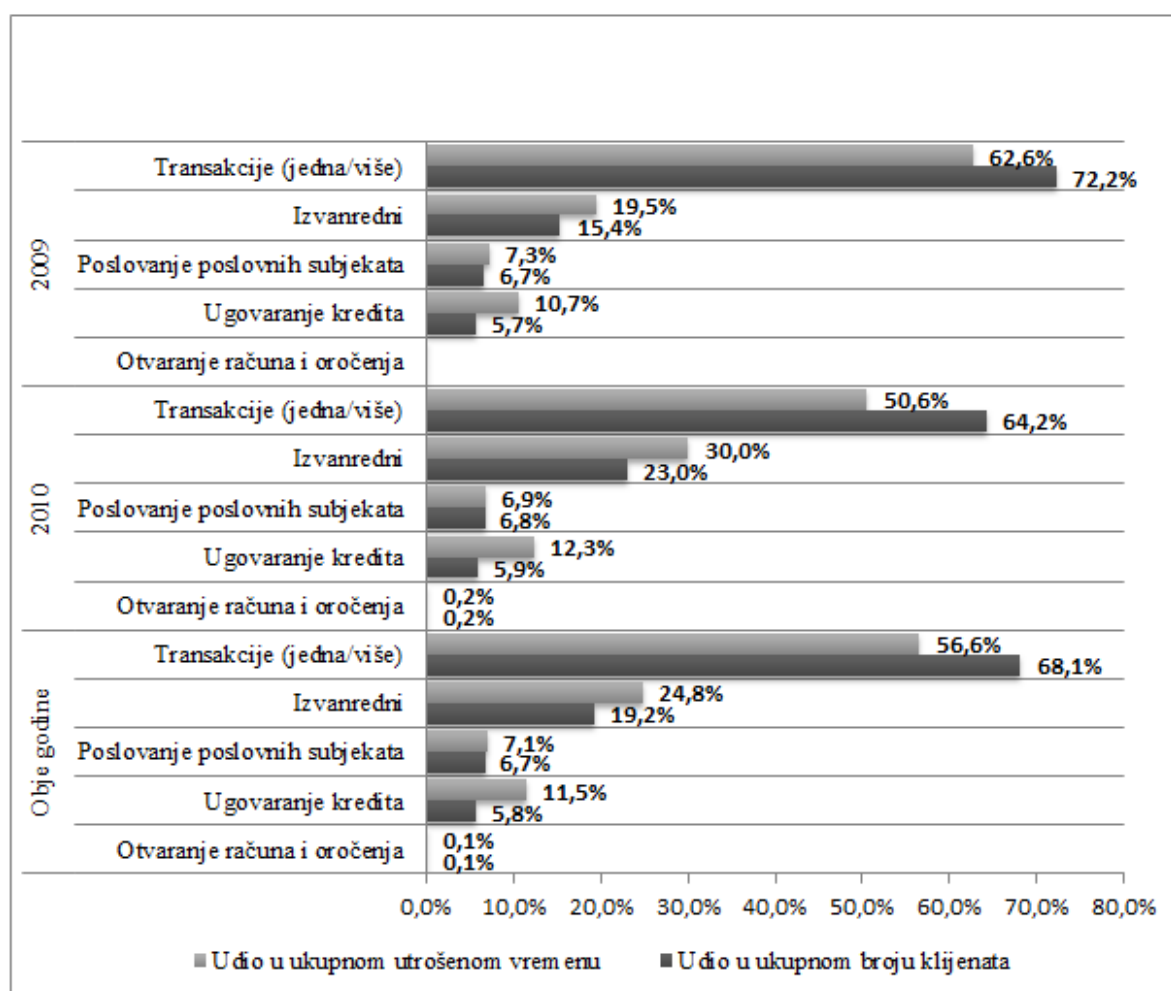
Opis usluge	Ukupno vrijeme obrade (hh:mm)			Udio u %		
	2009.g.	2010. g.	Indeks 2010/2009	2009.g.	2010. g.	Indeks 2010/2009
Transakcije	17873:05	14485:43	0,81	62,58	50,55	0,81
Ugovaranje kredita	3048:20	3537:59	1,16	10,67	12,35	1,16
Poslovanje poslovnih subjekata	2079:25	1963:46	0,94	7,28	6,85	0,94
Otvaranje računa i oročenja	00:00	57:23	0,00	0	0,2	0,00
Izvanredni	5557:32	8609:43	1,55	19,46	30,05	1,54
UKUPNO	28558:22	28654:33	1,00	100	100	1,00

Komparacijom rezultata dobivenih provedenim usporednim analizama, vidljivo je da je za porast broja klijenata koji su željeli ugovoriti kredit za 6% utrošeno vrijeme obrade poraslo za 16% dok je za porast klijenata koji su obavljali transakciju poslovanje poslovnih subjekata za 3% porast utrošenog vremena iznosio svega 0,6%. Kao polaznu osnovu ovakvog različitog odnosa u porastima obiju veličina, moguće je izdvojiti situacije: kompleksniji način obrade kreditnih zahtjeva klijenata, kompleksniji pojedinačni slučajevi klijenata koji traže dodatna pojašnjenja, dodatna dokumentacija koju je potrebno prikupiti po odredbama regulatora u momentu prvog kontakta klijentima je nepoznata, potrebna su dodatna pojašnjenja i dodatne pregovaračke sposobnosti (dakle, dodatno znanja zaposlenika za rješavanje takvih situacija, pojednostavljena dokumentacija, dodatna znanja klijenata, specijalizacija posla u odnosu na pojedinačne zaposlenike).

Analiza obje godine zajedno, preslikava situaciju prikazanu za svaku godinu odvojeno (Tabela 8.5. i Slika 8.1.), odnosno i u slučaju objedinjenog prikaza, najznačajniji je broj klijenata koji su željeli obaviti određene transakcije za što je utrošeno 56,6% od ukupnog vremena. Istovremeno, vidljivo je da 5,8 % od ukupnog broja klijenata želi obaviti uslugu ugovaranja kredita za što je utrošeno 11,5% vremena.

Tabela 8.5.: Raspodjela po uslugama (objedinjeno)

Opis usluge	Broj klijenata	Udio u broju klijenata	Vrijeme obrade	Udio u vremenu	Vrijeme obrade po klijentu	Razlika od ukupnog prosjeka
Transakcije	568934	68,1%	1941528	56,6%	3,4	-0,7
Ugovaranje kredita	48287	5,8%	395179	11,5%	8,2	4,1
Poslovanje poslovnih subjekata	56282	6,7%	242591	7,1%	4,3	0,2
Otvaranje računa i oročenja	779	0,1%	3443	0,1%	4,4	0,4
Izvanredni	160715	19,2%	850035	24,8%	5,3	1,2
UKUPNO	834997	100,0%	3432776	100,0%		
PROSJEK	166999		686555		4,1	



Slika 8.1. Raspodjela udjela klijenata i utrošenog vremena po uslugama i godinama

Najveći broj klijenata (preko 60%) za oba promatrana razdoblja koristili su uslugu jedne ili više transakcije. Shodno tome, i utrošeno vrijeme za tu uslugu u oba razdoblja prelazi 50%. Od ukupnog broja klijenata njih približno 5,7% odrađivali su kreditne transakcije za što je utrošeno približno 11% vremena za obradu transakcija. Daljnjim raščlanjivanjem transakcija, za zaključiti je kako se najveći udio vremena obrade odnosi na transakcije platnog prometa za pravne osobe te transakcije isplate gotovine i upite u stanja i promete po računima.

Provedenom analizom utvrđeno je da je u 2010. godini obrađeno 422.822 klijenta. Za tu obradu utrošeno je 28.654 sata i 33 minute a prosječno trajanje obrade transakcije iznosilo je 4 minute. Koncentracijom samo na tako uprosječene podatke, može se reći da je organizacija dobro uspostavljena i da nema problema u odvijanju poslovanja (Tabela 8.2.).

Najveći broj klijenata želio je obaviti više transakcija prilikom jednog dolaska (64,2%) dok je samo otvoriti novi račun željelo svega 0,2%. Ovdje treba napomenuti da nema podataka o pojedinačnoj transakciji. Izvanredni klijenti su oni koji nisu uzeli broj prilikom dolaska u prodajnu jedinicu već su direktno pristupili bančinom djelatniku i u 2010.g. čine 23% svih klijenata.

Daljnjom analizom podataka moguće je izdvojiti transakcije koje su imale najznačajniji udio u ukupnom vremenu obrade. Najznačajnije učešće bilježe transakcije upit u stanje računa i poslova po računima poslovnih subjekata. Zatim slijedi polog gotovine na račune poslovnih subjekata, plaćanja s računa poslovnih subjekata, plaćanje po osnovu korištenih kredita, izdavanje kartica, krediti (uz skraćene obrade), otvaranje računa, dok je udio aktivnosti kupoprodaje valuta najmanje zastupljena.

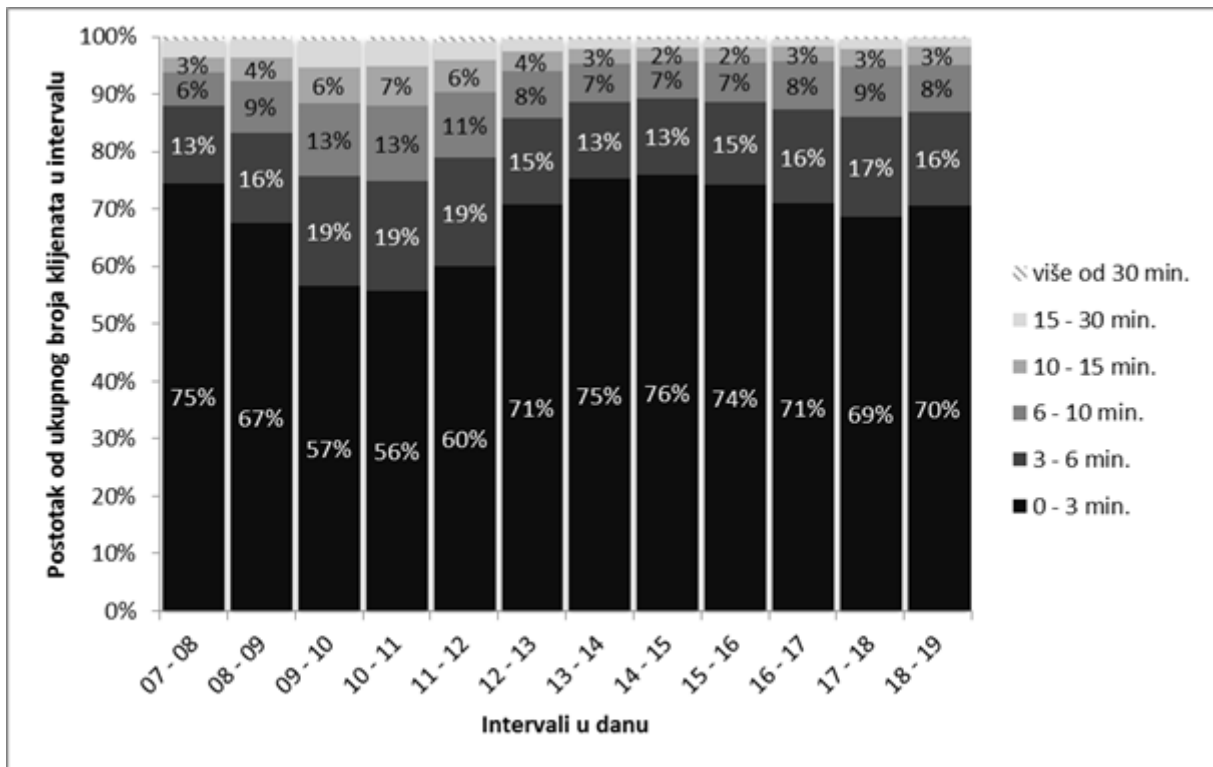
Broju klijenata treba dodati izvanredne klijente koji ovdje nisu raspoređeni po vremenskim koracima, odnosno vrijeme čekanja tim klijentima nije od posebnog značaja.

Daljnjom analizom moguće je utvrditi vremensku dimenziju čekanja u odnosu na intervale u danu što je prikazano Tabelom 8.6. i Tabelom 8.7., Slikama 8.2., 8.3. 8.4. i 8.5. za 2009. godinu te 8.6., 8.7., 8.8. i 8.9. za 2010. godinu. Iz tabela i slika, koje prikazuju dvije uzastopne godine, vidljiva je distribucija čekanja svih klijenata prema kojoj je, u obje godine, najveći broj klijenata čekao od 0-3 minute a najmanji broj klijenata čekao je duže od 30 minuta.

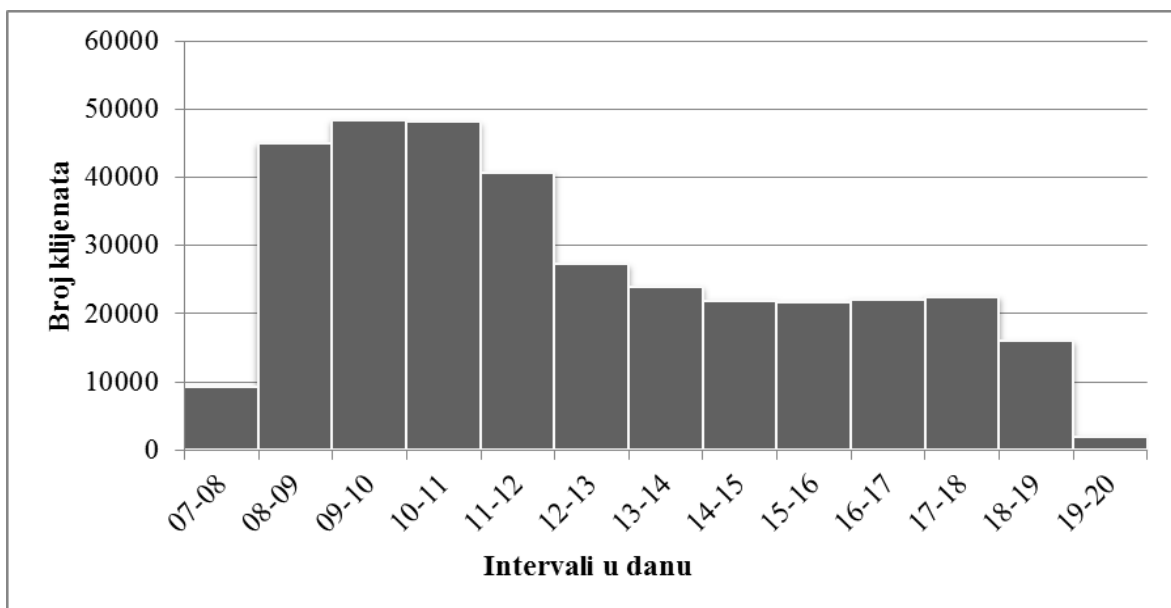
Također, moguće je utvrditi točan vremenski korak najdužeg čekanja, tj. najveći broj klijenata bio je u poslovnicama u vremenu od 09-10 sati.

Tabela 8.6.: Raspodjela vremena čekanja u vremenskim intervalima sati u danu (2009. g.)

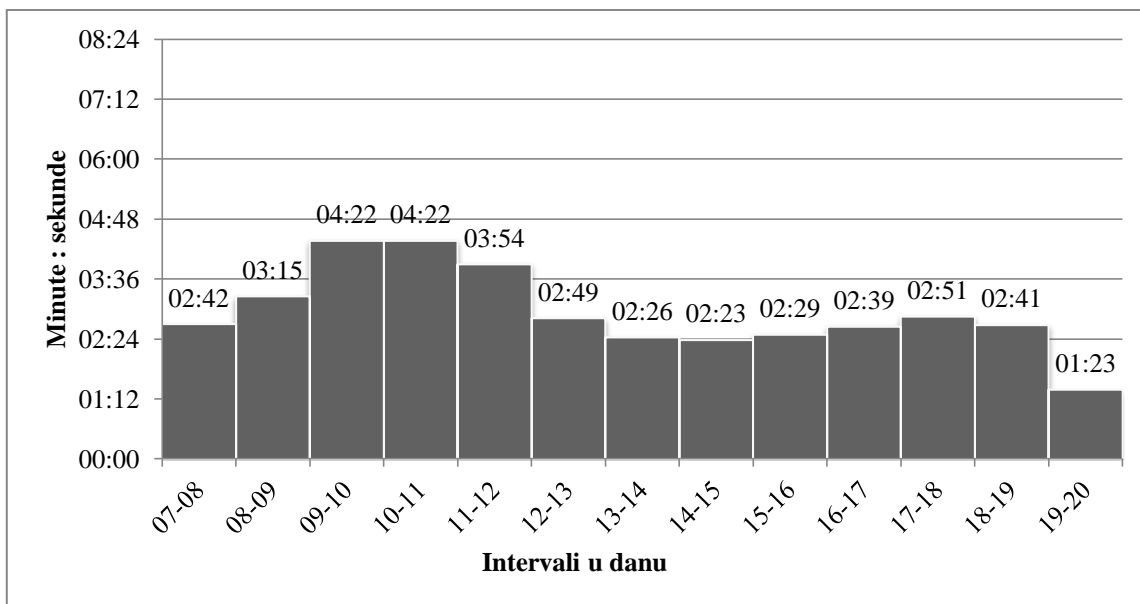
Interval	Raspodjela vremena čekanja u minutama						Ukupno
	0 - 3	3 - 6	6 - 10	10 - 15	15 - 30	više od 30	
07 - 08	6915	1241	554	235	278	57	9280
08 - 09	30394	7070	4116	1851	1370	233	45034
09 - 10	27356	9215	6110	3073	2217	357	48328
10 - 11	26773	9194	6288	3363	2107	345	48070
11 - 12	24417	7676	4671	2269	1365	311	40709
12 - 13	19279	4075	2218	959	591	105	27227
13 - 14	18029	3203	1579	631	419	98	23959
14 - 15	16655	2910	1426	517	306	106	21920
15 - 16	16114	3160	1489	538	338	88	21727
16 - 17	15680	3603	1844	599	296	77	22099
17 - 18	15457	3903	1966	672	412	79	22489
18 - 19	11241	2631	1279	528	225	46	15950
19 - 20	1688	199	65	24	5	0	1981
Ukupno	229998	58080	33605	15259	9929	1902	348773



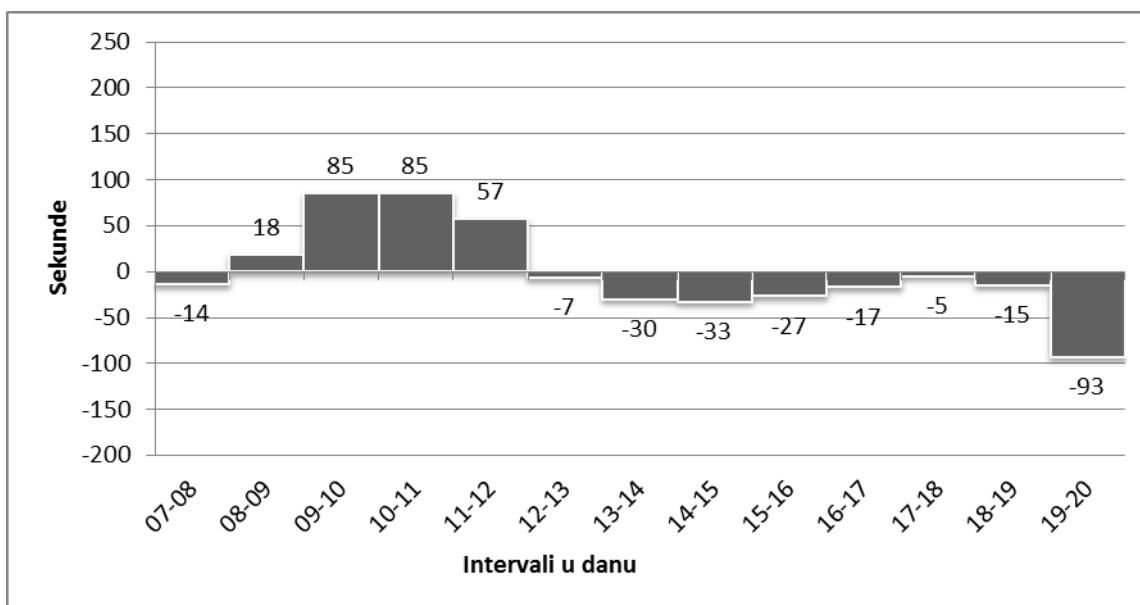
Slika 8.2. Raspodjela klijenata po vremenu čekanja u vremenskim intervalima u danu (2009. g.)



Slika 8.3. Ukupan broj klijenata u vremenskim intervalima u danu (2009. g.)



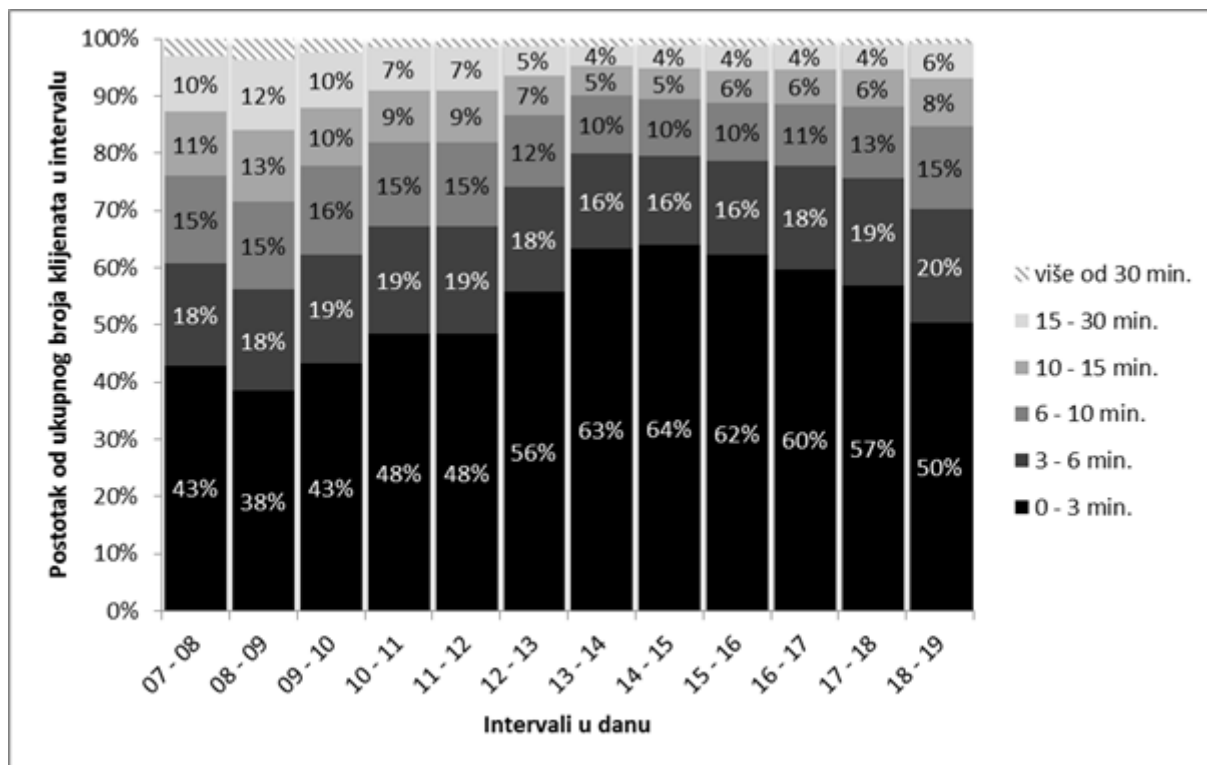
Slika 8.4. Prosječno vrijeme čekanja po vremenskim intervalima u danu (2009.g.)



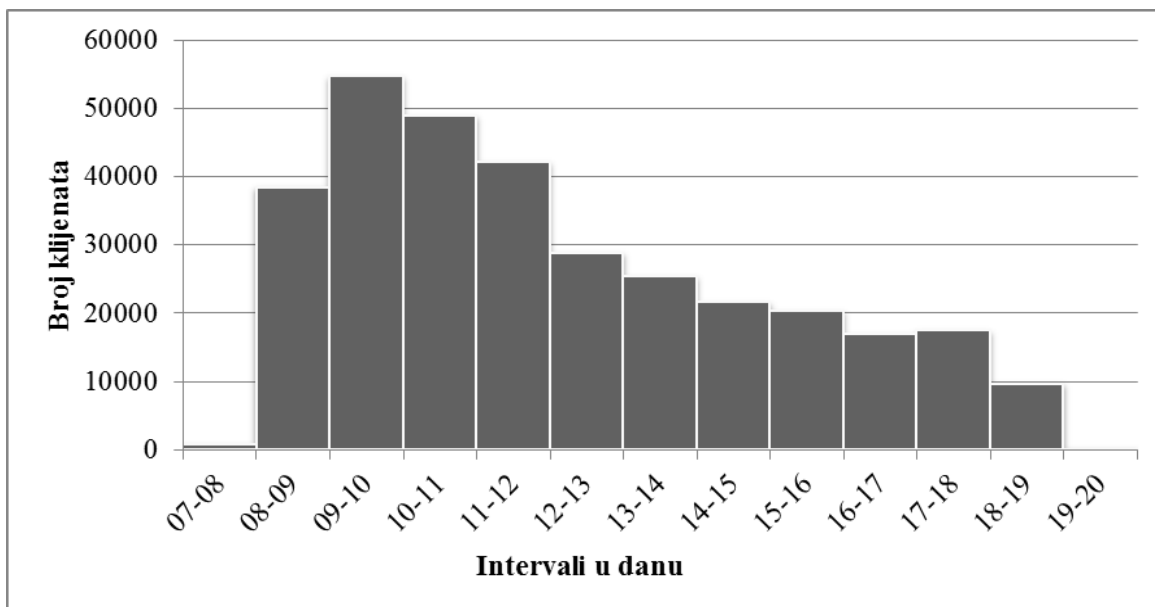
Slika 8.5. Razlika od cjelodnevnog prosjeka čekanja, 2009. godina

Tabela 8.7.: Raspodjela vremena čekanja u vremenskim intervalima sati u danu (2010. g.)

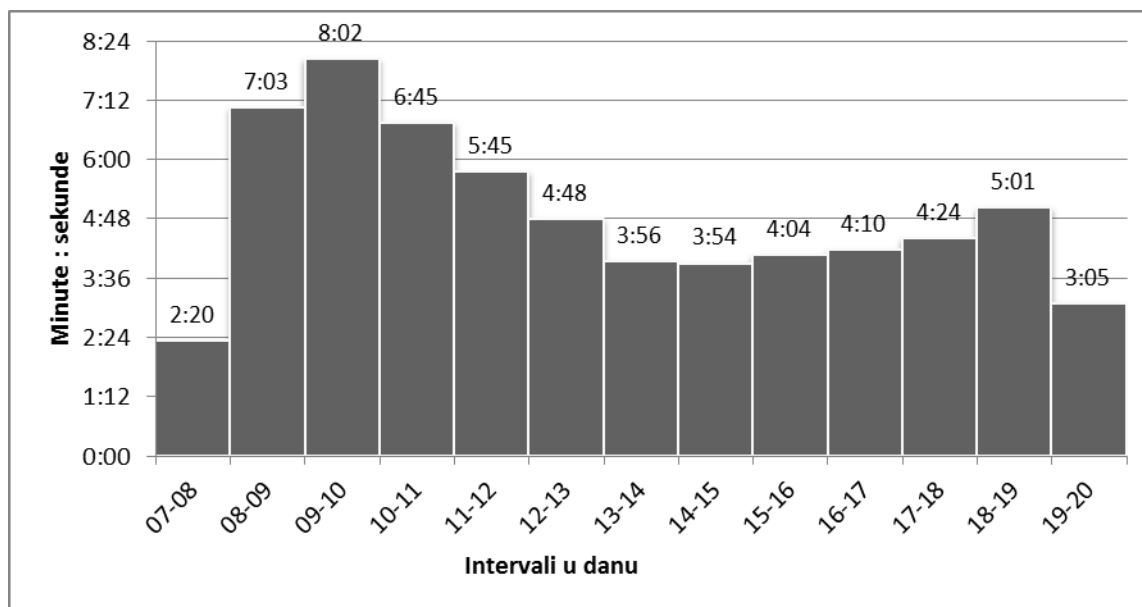
Interval	Raspodjela vremena čekanja u minutama						Ukupno
	0 - 3	3 - 6	6 - 10	10 - 15	15 - 30	više od 30	
07 - 08	661	92	50	28	10	6	847
08 - 09	16491	6889	5895	4271	3735	1194	38474
09 - 10	21010	9684	8473	6845	6726	1977	54715
10 - 11	21151	9290	7629	4960	4754	1146	48930
11 - 12	20393	7925	6214	3871	3130	650	42183
12 - 13	16090	5288	3589	2042	1452	394	28855
13 - 14	16119	4187	2586	1310	930	303	25435
14 - 15	13777	3384	2117	1166	912	223	21579
15 - 16	12649	3327	2066	1133	909	244	20328
16 - 17	10156	3075	1838	1023	745	174	17011
17 - 18	9893	3281	2182	1120	773	178	17427
18 - 19	4888	1921	1419	807	590	84	9709
19 - 20	12	6	4	1	0	0	23
Ukupno	163290	58349	44062	28576	24666	6573	325516



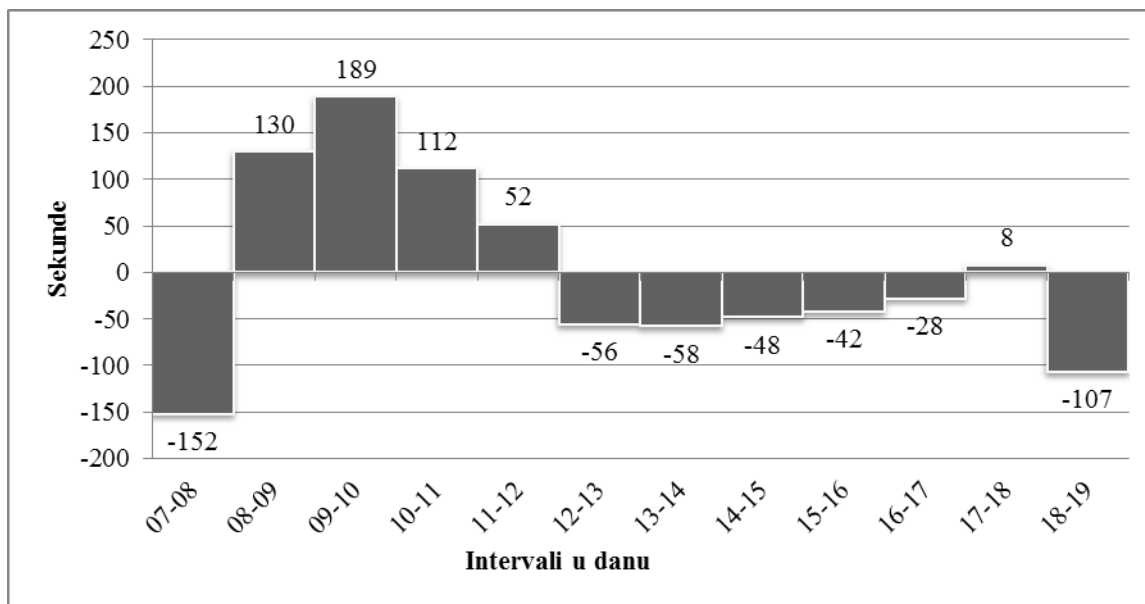
Slika 8.6. Raspodjela klijenata po vremenu čekanja u vremenskim intervalima u danu (2010. g.)



Slika 8.7. Ukupan broj klijenata u vremenskim intervalima u danu (2010. g.)



Slika 8.8. Prosječno vrijeme čekanja po vremenskim intervalima u danu (2010.g.)



Slika 8.9. Razlika od cjelodnevnog prosjeka čekanja, 2010. godina

Najveći broj klijenata bio je u čekanju na obavljanje transakcije u vremenu od 09 – 10 sati u danu, kada je za promatranu godinu, usluženo ukupno 53561 klijent. Prosječno čekanje za taj interval iznosilo je 8:02 minute (Tabela 8.8.). Vrijeme od 19-20 sati nije predmetom promatranja jer je to vrijeme završnih dnevnih obrada. Porastom ukupnog vremena obrade pojedinačnih usluga dolazi i do porasta vremena čekanja u promatranom razdoblju.

Tabela 8.8.: Analiza stanja - čekanje (u zadanim periodima sata u danu)

Interval	Ukupno 2009	Ukupno 2010	Usluženi 2009	Usluženi 2010	Odustali 2009	Odustali 2010	Prosječno čekanje (mm:ss) 2009	Prosječno čekanje (mm:ss) 2010
07 - 08	9280	847	9646	825	34	22	02:42	02:20
08 - 09	45034	38474	44848	37727	216	747	03:15	07:03
09 - 10	48328	54715	48052	53561	276	1154	04:22	08:02
10 - 11	48070	48930	47770	47907	300	1023	04:22	06:45
11 - 12	40709	42183	40449	41174	260	1009	03:54	05:45
12 - 13	27227	28855	27023	28181	204	674	02:49	04:48
13 - 14	23959	25435	23749	24917	210	518	02:26	03:56
14 - 15	21920	21579	21746	21071	174	508	02:23	03:54
15 - 16	21727	20328	21539	19758	188	570	02:29	04:04
16 - 17	22099	17011	21935	16690	164	321	02:39	04:10
17 - 18	22489	17427	22324	17161	165	266	02:51	04:24
18 - 19	15950	9709	15819	9599	131	110	02:41	05:01
19 - 20	1981	23	1979	22	2	1	01:23	03:05
Ukupno	348773	325516	346449	318593	2324	6923	03:20	05:48
Prosjek							02:56	04:52

U prodajnim jedinicama smjene zaposlenika kreću se u dva intervala. U svakoj smjeni radi isti broj zaposlenika. Analiza potvrđuje postojanje preopterećenja u prijedodnevnoj smjeni te bi svakako bilo uputno poduzeti korektivne radnje, preraspodjele zaposlenika kao prvi korak u provođenju promjena s ciljem ostvarenja zadovoljstva klijenata. Temeljem prikazane analize moguće je donijeti odluku operativne razine vezano na dnevno odvijanje poslovnih aktivnosti. Eventualnim preraspodjelama zaposlenika stvaraju se preduvjeti za kvalitetnije poslovanje s klijentima, otvara se mogućnost za poboljšanu prodaju i konačno, za bolji poslovni rezultat i produktivnost zaposlenika. Analiza potvrđuje da se radi o značajnoj razlici koja nije slučajna.

U travnju 2008. godine provedeno je istraživanje od strane članica udruženja Mystery Shopping Providers Association - MSPA s ciljem utvrđivanja vremena čekanja na koje su klijenti spremni⁸². U sklopu istraživanja posjetili su 21 prodajni objekt u gradovima diljem 21 zemlje Europe. Posjetili su banke, pošte, robne kuće, supermarkete, ljekarne, šaltere za prodaju autobusnih karata i nakon provedenog čekanja u redovima popunili su ranije kreirani upitnik. Rezultati istraživanja bili su: prosječno je ispred tajnog kupca u redu bilo 3,4 kupca,

⁸² <http://heraklea.hr>, pristupljeno 10.07.2009

čekalo se 5 minuta i 20 sekundi. Najviše se čekalo u Rusiji prosječno 10 minuta i 15 sekundi, a Hrvatska je zabilježila prosječno čekanje od 6 minuta i 55 sekundi. Gfk istraživanja kao jedan od razloga nezadovoljstva klijenata s radom banaka izdvajaju i dužinu čekanja u poslovnici.⁸³ U odnosu na provedeno istraživanje, za 2010. godinu vidljivo je da su prekoračene granice prihvatljivog vremena čekanja u jutarnjim satima (od 08 do 11 sati).

Analiza upućuje na zaključak da je potrebno poduzeti korektivne akcije za obradu kreditnih transakcija, za uvođenje promjena u smislu skraćivanja potrebnog vremena obrade odnosno, povećanja broja radnih stanica koje će obrađivati ovakve vrste transakcija i time smanjivati vrijeme čekanja i povećavati kvalitetu usluge.

Provedeno istraživanje upućuje na zaključak o adekvatnosti primjene prikazane analize kojom se dobivaju potrebite informacije za organizacijske promjene u dijelu upravljanja ljudskim potencijalima, preraspodjelom djelatnika u odnosu na rezultat praćenja i analize a prema prepoznatim uskim grlima u pojedinačnim vremenskim terminima. Analiza je moguća za izvedbu na dnevnoj razini uz pokretanje aktivnosti promjena sa slijedećim radnim danom.

Analizom je ostvaren sekundarni znanstveni doprinos koji se odnosi na utjecaj gospodarske krize na zahtjeve korisnika usluga te pristup banke rješavanju istih.

8.2. Pozivni centar kao izvor sekundarnih podataka za iniciranje promjena na razni oblikovanja i poboljšanja usluga

Analizirani podaci pozivnog centra prikupljeni su na osnovu uspostavljenih kontakata s klijentima i to na osnovu inicijative klijenata što se za potrebe ovog rada klasificira kao jedna od temeljnih odrednica klijentocentričnog pristupa. Uvažavanjem glasa klijenata stvara se osnova, sada i metrička, za pokretanje promjena. Podaci kao rezultat analize, podloga su za promjene na razini usluga kao i na razini organizacijskih postavki.

Analiza je provedena na razinama za 2009. i 2010. godinu. U samom radu bit će prezentirani rezultati za 2010.g. U 2010.g. klijenti su uspostavili više od 40000 kontakata putem dostupnih

⁸³ <http://www.gfk.hr>, pristupljeno 10.07.2009

kanala komunikacije: telefonski pozivi, e mail poruke, upiti preko otvorenog kanala internet bankarstva, fax poruke, pisma poštom.

Temeljna deskripcija analiziranih podataka upućuje na zaključak o postojanju različitih vrsta uspostavljene komunikacije u dijelu informacija odnosno reklamacija. Pri tome, informacije podrazumijevaju davanje informacija o uslugama te svim pitanjima koja su klijentima potrebna za komunikaciju i suradnju s poslovnim subjektom. Informacije obuhvaćaju sve pozive i ostale oblike komunikacije koje su klijenti inicirali a da su pri tom tražili neku informaciju o usluzi. Tu su obuhvaćene sve intervencije koje su se odnosile na primjerice mogućnost odobrenja prekoračenja po računu, o pitanjima o visini kamatnih stopa, naknadama za pojedine usluge, mogućim rokovima oročenja depozita i sl.. Ovim kontaktima tražene su informacije, eventualna pojašnjenja za usluge te se može pretpostaviti da će iz toga kasnije rezultirati ugovaranje usluge. Moguće je da se radi o prikupljanju informacija radi usporedbe s drugim bankama te do ugovaranja u budućnosti nikad ne dođe.

Reklamacija podrazumijeva prijave grešaka ili gubitak kartice (krađe), kršenje privatnosti klijenta, osoblje (profesionalnost osoblja), čekanja, ambijent, te ostalo. Ovu skupinu reklamacija čine reklamacije klijenata koji su korisnici neke od usluga i koji su u nekom momentu korištenja usluge naišli na situaciju koju su trebali riješiti. Tu su prisutne reklamacije na čekanje u prodajnim jedinicama, kao jedne od najčešćih a koje klijenti mogu uputiti odmah u prodajnoj jedinici ili preko kanala komunikacije po vlastitom izboru. Skupina reklamacija koja se odnose na privatnost klijenta i profesionalnost osoblja, čine reklamacije koje su klijenti izrazili u odnosu na direktan odnos zaposlenika prema klijentu te na eventualno kršenje privatnosti klijenta prema mišljenju klijenta. Privatnost klijenta regulirana je zakonskim aktima i vrlo transparentno prezentirana svim klijentima. Time se daje mogućnost klijentima da interveniraju u slučaju prepoznavanja eventualnih propusta što je eventualno u suprotnosti s važećom regulativom. Slijedeću skupinu reklamacija čine prijave kvarova (ATM, POS, i dr.). Kvarovi koji se događaju prilikom korištenja uređaja također se prijavljuju kao reklamacije. Klijenti reklamiraju neispravnost uređaja jer im je primjerice isplaćen neželjeni iznos novca na ATM uređaju u odnosu na onaj koji su tražili, jer im je „progutana“ i zadržana kartica u uređaju, jer uređaj uopće ne radi, jer preko POS uređaja nije bilo moguće izvršiti plaćanje. Upućivanje reklamacije prvi je korak nakon kojeg slijedi analiza konkretne reklamacije u smislu otklanjanja kvara koji je nastao. Reklamacije čine i prijave operativnih pogrešaka u prodajnim jedinicama, greške u sadržaju dokumenata,

pogreške i zastoji, narušavanje ugovornih/zakonskih odredbi. Reklamacije koje su upućene na vrijednost usluge (kamate, naknade, rokovi) čine bitnu skupinu reklamacija. Vrijednost usluga banke transparentno komuniciraju s klijentima kako bi se dala mogućnost izbora najpovoljnije kombinacije uvjeta korištenja pojedinačnih usluga za klijenta. Klijenti mogu preko dostupnih kanala komunikacije sami napraviti predizračune za cijenu pojedinih usluga odnosno utvrditi svoju eventualnu kreditnu sposobnost te isto mogu usporediti s onim vrijednostima koje su im prezentirane prilikom razgovara s prodajnim osobljem. Također, u vrijeme korištenja usluga, klijenti mogu kontrolirati obračune kamata, naknada i ostalih troškova dobivene od pružatelja usluge. Sve uočene pogreške, nelogičnosti, nejasnoće klijenti upućuju u obliku reklamacija i nakon rješavanja reklamacije dobivaju odgovor. Klijentima se komuniciraju uvjeti korištenja pojedinačne usluge u skladu s važećim odrednicima poslovnog subjekta. Ukoliko se u vrijeme realizacije i kasnijeg korištenja usluge pojave razlike u odnosu na prvobitno prezentirane i eventualno ugovorene uvijete, klijenti iste mogu reklamirati. Moguće je, da je u vremenu od informativnog razgovora s klijentom, do realizacije i kasnijeg korištenja usluge, došlo do promjena uvjeta koje klijent nije uočio ili nije bio pravodobno informiran. Odbijanje zahtjeva za korištenje neke od traženih usluga uobičajeno traži dodatna pojašnjenja i analize budući klijenti često smatraju da su izračuni pogrešno napravljeni, odnosno da nisu u obzir uzeti točni podaci ili svi podaci koji su banci prezentirani radi obrade zahtjeva klijenta.

Prema provedenoj analizi, informacije čine 58,6%, reklamacije 38,9% i ostali kontakti 2,50%. Ostali kontakti zanemareni su u daljnjoj analizi jer nemaju utjecaja na križanje varijabli. Deskripcija je uspostavljena i na osnovu grupe usluga kako je prikazano u Tabeli 8.10..

Prepoznate grupe usluga su: depoziti, računi, elektronsko bankarstvo, kartično poslovanje, krediti, osiguranje, investicijsko bankarstvo, poslovi vezani na stambenu štedionicu, platni promet, prodajna jedinica (poslovnica) i ostalo što nije bilo moguće priključiti definiranim grupama. Grupa depoziti obuhvaća sve vrste depozita bez obzira na ročnost, pojedinačnu vrstu te kanal ugovaranja istog. U odnosu na ponuđenu paletu ove vrste usluga, postoje depoziti: namjenski i nenamjenski, kratkoročni i dugoročni, devizni depoziti, kunski depoziti, depoziti s valutnom klauzulom, dječja štednja, idr. Elektronsko bankarstvo podrazumijeva usluge: internet bankarstvo, m-banking, mobilno bankarstvo i sl.. Putem usluga internet bankarstva korisniku se omogućuje obavljanje i pregled financijskih transakcija, uvid u stanje svih računa te ugovaranje novih usluga. Mobilno bankarstvo je usluga koja registriranim korisnicima putem mobilnog telefona omogućuje plaćanje proizvoda i usluga, terećenjem

njihovih računa otvorenih u banci, ili kreditnih kartica, te korištenje određenim bankarskim uslugama. M-banking usluga omogućuje pristup informacijama vezanim uz proizvode i usluge koje klijent koristi putem mobilnog uređaja. Grupa kredita obuhvaća sve vrste kredita. Kartično poslovanje prati sve vrste kartica koje se nude u paleti usluga banke (prepaid kartice, Masercard, Maestro, Visa i dr.). Investicijsko bankarstvo i stambena štedionica odnosi se na usluge koje su ugovorene s poslovnim subjektima vlasnicima konkretnih usluga a sama prodaja može se realizirati preko pojedinačne banke. Rješavanje kontakata preusmjerava se ovisno o vrsti kontakta (eventualne greške pri ugovaranju odnosno realizaciji usluge i sl.) na poslovnu mrežu zaduženu za prodaju ili na vlasnika usluge. Platni promet uključuje: devizno poslovanje, domaće poslovanje, čekove i ostale pomoćne usluge koje proizlaze iz poslovanja po osnovu korištenih računa klijenata. Grupa poslovnica prezentira kontakte uspostavljene po osnovu komentara na lokaciju poslovne jedinice, čekanje na red, odnos osoblja. Grupa računi podrazumijeva: devizne račune, tekuće račune, žiro račune fizičkih osoba te poslovne račune. Kontakti uspostavljeni po osnovu zaštite privatnosti, dostavljanja izvoda, priznavanja kategorija usluga u odnosu na ugovorene usluge kroz različite „pakete“ i sl. obuhvaćena je grupom ostalo.

Tabela 8.9.: Uspostavljeni kontakti

Uspostavljeni kontakti	Opis	N	(%)
Klasifikacija	Informacija	24861	(58,60)
	Reklamacija	16479	(38,90)
	Ostalo	1071	(2,50)
	Total	42411	(100,00)
Grupa usluga	Depoziti	490	(1,20)
	Elektronsko bankarstvo	5155	(12,20)
	Kartično poslovanje	6094	(14,40)
	Krediti	4643	(10,90)
	Osiguranja	18	(0,00)
	Investicijsko bankarstvo	87	(0,20)
	Stambena štedionica	175	(0,40)
	Platni promet	3459	(8,20)
	Poslovnica	488	(1,20)
	Računi	19826	(46,70)
	Ostalo	1976	(4,70)
	Total	42411	(100,00)
Status otvoreno/zatvoreno	Otvoreno	3900	(9,20)
	Zatvoreno	38511	(90,80)
	Total	42411	(100,00)
Status rješivosti	Dodijeljeno	831	(2,00)
	Nije moguće riješiti	1368	(3,20)
	Odbijeno	42	(0,10)
	Preuzeto	228	(0,50)
	Riješeno	38767	(91,40)
	Reklamacija se rješava	755	(1,80)
	U rješavanju	420	(1,00)
	Total	42411	(100,00)

Prema grupama usluga za koje su kontakti uspostavljeni (Tabela 8.9.) najznačajniji udio kontakata je ostvaren na poziciji računa (46,7%) dok je najmanji udio kontakata po pitanju osiguranja. Ugovaranje usluga osiguranja tek unazad nekoliko godina banke imaju mogućnost odrađivanja preko svoje prodajne mreže. To je usluga koja je vođena instrukcijama matične osiguravajuće kuće za ugovaranje. Ugovaranje osiguranja uobičajeno se odrađuje uz odgovornost osiguravajućih kuća za sva pitanja klijenata. Isto je transparentno prezentirano klijentima potencijalnim i sadašnjim što za rezultat ima uspostavljanje kontakata direktno s osiguravajućom kućom.

Tabela 8.10.: Kontakti prema grupi usluge

Grupa usluge	Klasifikacija					
	Informacija		Reklamacija		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Depoziti	233	(47,60)	257	(52,40)	490	(100,00)
Elektronsko bankarstvo	903	(17,50)	4251	(82,50)	5154	(100,00)
Kartično poslovanje	1250	(20,50)	4844	(79,50)	6094	(100,00)
Krediti	2166	(46,70)	2477	(53,30)	4643	(100,00)
Osiguranja	8	(44,40)	10	(55,60)	18	(100,00)
Investicijsko bankarstvo	61	(70,90)	25	(29,10)	86	(100,00)
Stambena štedionica	99	(56,60)	76	(43,40)	175	(100,00)
Platni promet	703	(20,30)	2756	(79,70)	3459	(100,00)
Poslovnica	46	(9,40)	442	(90,60)	488	(100,00)
Računi	18941	(95,50)	885	(4,50)	19826	(100,00)
Ostalo	451	(49,70)	456	(50,30)	907	(100,00)

Elektronsko bankarstvo, platni promet, poslovnica kartično poslovanje grupe su usluga kod kojih je značajnije učešće reklamacija (Tabela 8.10.). Grupa usluga računi bilježi vrlo nisko učešće reklamacija (4,50%) dok je vrlo visoko učešće kategorije informacija. Isto je izdvojeno za komentar iz razloga visokog ukupnog iznosa uspostavljenih kontakata na ovoj poziciji (46,79% svih kontakata).

Tabela 8.11.: Kontakti prema statusu otvoreno/zatvoreno

Status otvoreno/zatvoreno	Kontakti					
	Informacija		Reklamacija		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Zatvoreno	551	(14,30)	3305	(85,70)	3856	(100,00)
Otvoreno	24310	(64,90)	13174	(35,10)	37484	(100,00)
Ukupno	24861		16479		41340	

Provedena analiza potvrđuje podatak o visokom stupnju riješenosti uspostavljenih kontakata kako reklamacija tako i informacija (Tabela 8.11.). Od ukupnog broja reklamacija njih 85,70% su riješene (zatvorene). Za razliku od reklamacija, 64,90% informacija otvorene su za daljnje rješavanje. Promatrano u odnosu na grupu usluge (Tabela 8.12.) najznačajnije učešće zatvorenih kontakata bilježi grupa računi dok je istovremeno najznačajnije učešće

otvorenih kontakata na grupi osiguranje. Za konstatirati je da se kod grupe osiguranje radi o apsolutno najmanjem broju kontakata (ranije prezentirani razlozi) dok je istovremeno najznačajniji broj kontakata uspostavljen za grupu računi.

Tabela 8.12.: Prikaz grupe usluge u odnosu na status otvoreno/zatvoreno

Grupa usluge	Otvoreno		Zatvoreno		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Depoziti	110	(22,40)	380	(77,60)	490	(100,00)
Elektronsko bankarstvo	586	(11,40)	4568	(88,60)	5154	(100,00)
Kartično poslovanje	1528	(25,10)	4566	(74,90)	6094	(100,00)
Krediti	642	(13,80)	4001	(86,20)	4643	(100,00)
Osiguranja	7	(38,90)	11	(61,10)	18	(100,00)
Investicijsko bankarstvo	4	(4,70)	82	(95,30)	86	(100,00)
Stambena štedionica	23	(13,10)	152	(86,90)	175	(100,00)
Platni promet	466	(13,50)	2993	(86,50)	3459	(100,00)
Poslovnica	105	(21,50)	383	(78,50)	488	(100,00)
Računi	249	(1,30)	19577	(98,70)	19826	(100,00)
Ostalo	136	(15,00)	771	(85,00)	907	(100,00)
Ukupno	3856		37484		41340	

Za potrebe provedene analize status riješenosti označava stupanj riješenosti kontakta s aspekta rješavača kome je kontakt dodijeljen za rješavanje. Stupanj riješenosti kontakta daje polazne vrijednosti za daljnje reakcije i eventualne intervencije u smislu preusmjerenja na drugog rješavača (specijalistu) za daljnji postupak te uključivanja organizacijskih dijelova koji nisu predviđeni za inicijalno sudjelovanje u rješavanju kontakta.

Tabela 8.13.: Prikaz kontakata prema statusu riješenosti

Status riješenosti	Klasifikacija					
	Informacija		Reklamacija		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Dodijeljeno	120	(14,7)	698	(85,30)	818	(100,00)
Nije moguće riješiti	141	(10,4)	1218	(89,60)	1359	(100,00)
Odbijeno	7	(17,1)	34	(82,90)	41	(100,00)
Preuzeto	19	(8,4)	207	(91,60)	226	(100,00)
Riješeno	24372	(64,6)	13367	(35,40)	37739	(100,00)
Reklamacija se rješava	172	(23,3)	565	(76,70)	737	(100,00)
U rješavanju	30	(7,1)	390	(92,90)	420	(100,00)
Ukupno	24861		16479		41340	

Tabela 8.13. pokazuje visoki stupanj riješenosti informacija (98%) i reklamacija (81%). Od sveukupnog broja kontakata sa statusom riješeno 64,6% čine informacije i 35,4% čine reklamacije. Status nije moguće riješiti najvećim dijelom čine reklamacije (1218 odnosno 89,6%). Status odbijeno ne podrazumijeva da je klijent odbijen, već je kontakt odbijen od strane rješavača. Razlog odbijanja verbalno se prezentira u slobodnom tekstu. Mogućnost unosa slobodnog teksta za opis te mali broj (41) odbijenih kontakata koji su dodijeljeni na rješavanje, daje mogućnost pojedinačne analize svakog slučaja te poduzimanje akcija vezano na svaki zasebni slučaj. Daljnjim raščlanjivanjem utvrđena je deskripcija grupe usluga u odnosu na status riješenosti te je isto prikazano slijedećim tabelarnim prikazom.

Tabela 8.14.: Grupe usluga prema statusu rješenosti

Grupa usluga	Dodijeljeno		Nije moguće riješiti		Odbijeno		Preuzeto		Riješeno		Reklamacija se rješava		U rješavanju		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Depoziti	29	(5,90)	45	(9,20)	1	(0,20)	3	(0,60)	388	(79,20)	21	(4,30)	3	(0,60)	490	(100,00)
Elektronsko bankarstvo	19	(0,40)	243	(4,70)	0	(0,00)	83	(1,60)	4603	(89,30)	198	(3,80)	8	(0,20)	5154	(100,00)
Kartično poslovanje	463	(7,60)	472	(7,70)	27	(0,40)	24	(0,40)	4629	(76,00)	158	(2,60)	321	(5,30)	6094	(100,00)
Krediti	125	(2,70)	241	(5,20)	8	(0,20)	72	(1,60)	4038	(87,00)	129	(2,80)	30	(0,60)	4643	(100,00)
Osiguranja	0	(0,00)	4	(22,20)	0	(0,00)	0	(0,00)	11	(61,10)	3	(16,70)	0	(0,00)	18	(100,00)
Investicijsko bankarstvo	1	(1,20)	0	(0,00)	0	(0,00)	0	(0,00)	82	(95,30)	3	(3,50)	0	(0,00)	86	(100,00)
Stambena štedionica	12	(6,90)	7	(4,00)	0	(0,00)	0	(0,00)	155	(88,60)	1	(0,60)	0	(0,00)	175	(100,00)
Platni promet	68	(2,00)	176	(5,10)	3	(0,10)	27	(0,80)	3036	(87,80)	122	(3,50)	27	(0,80)	3459	(100,00)
Poslovnica	38	(7,80)	37	(7,60)	0	(0,00)	2	(0,40)	396	(81,10)	6	(1,20)	9	(1,80)	488	(100,00)
Računi	44	(0,20)	77	(0,40)	2	(0,00)	9	(0,00)	19627	(99,00)	50	(0,30)	17	(0,10)	19826	(100,00)
Ostalo	19	(2,10)	57	(6,30)	0	(0,00)	6	(0,70)	774	(85,30)	46	(5,10)	5	(0,60)	907	(100,00)

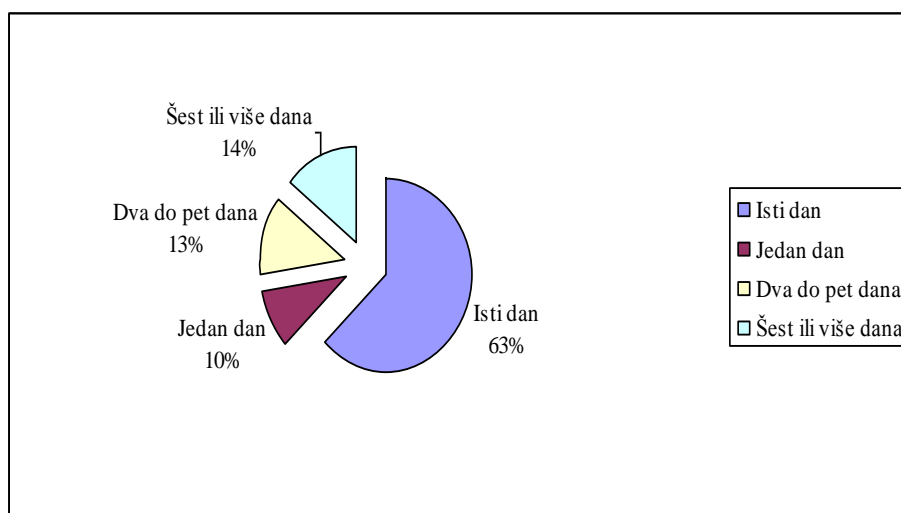
Detaljna analiza pojedinačnih grupa usluga u odnosu na statute, daje mogućnost za pokretanje promjena kroz kombiniranje zaposlenika unutar organizacijske jedinice. Dodavanjem odnosno premještanjem zaposlenika moguće je riješiti nastala uska grla u nekim od faza realizacije uspostavljenog kontakta. Učestali kontakti uz zabilježenu nemogućnost rješavanja ili značajno vrijeme utrošeno na rješavanje, indikator su mogućih poteškoća s razumijevanjem usluge od strane korisnika te u konačnici s uslugom nezadovoljavajuće kvalitete za korisnika. U tom smislu, od posebnog je značaja status „Nije moguće riješiti“ koji će, raščlanjeno na djelatnike koji su bili inicijalno definirani rješavači, omogućiti donošenje zaključka o potencijalu ljudskog kapaciteta te slijedom navedenog, do eventualnih promjena na razini organizacijske sheme.

8.3. Statistička obrada sekundarnih podataka temeljem varijable "vrijeme" kao činitelja troškova poslovanja

Za potrebe provođenja analize, kao ključni činitelj troškovne komponente poslovnog rezultata, definirano je vrijeme obrade intervencija klijenata prikazano u danima. Činitelj troška je utrošak vremena jer ovisno o brzini rješavanja dodijeljenog kontakta ovisit će daljnje preuzimanje zadataka i produktivnost zaposlenika. Od ukupnog broja kontakata (Tabela 8.16. i Slika 8.10.) 62,40% riješeno je isti dan dok je 6011 kontakata odnosno 14,40% riješeno tek za 6 ili više dana.

Tabela 8.15.: Vrijeme završetka kontakta prema broju dana

Vrijeme	N	%
Isti dan	25820	(62,50)
Jedan dan	4109	(9,90)
Dva do pet dana	5476	(13,20)
Šest ili više dana	5935	(14,40)
Ukupno	41340	(100,00)



Slika 8.10. Vrijeme završetka kontakta prema broju dana

Daljnja analiza ukazuje na završetak obrade u odnosu na vrijeme obrade te vrstu kontakta, informacije odnosno reklamacije (Tabela 8.16.)

Tabela 8.16.: Vrijeme završetka obrade prema klasifikaciji informacija / reklamacija

Vrijeme završetka obrade	Klasifikacija					
	Informacija		Reklamacija		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Isti dan	21327	(82,60)	4493	(17,40)	25820	(100,00)
Jedan dan	1512	(36,80)	2597	(63,20)	4109	(100,00)
Dva do pet dana	1281	(23,40)	4195	(76,60)	5476	(100,00)
Šest ili više dana	741	(12,50)	5194	(87,50)	5935	(100,00)
Ukupno	24861		16479		41340	

Najveći broj informacija riješen je isti dan (85,78%) dok je 741 informacija odnosno 2,89% riješeno za šest ili više dana. Istovremeno, isti dan završeno je 27,26% reklamacija, dok je za rješavanje 5194 reklamacije (31,5%) trebalo šest i više dana. Isti dan završeno je 25820 kontakata (62,45%).

Analiza deskripcije grupe usluga prema vremenu završetka/dan, koja je prikazana slijedećim tabelarnim prikazom (Tabela 8.17.), prezentira vremensku dispoziciju rješavanja kontakata po pojedinačnoj vrsti usluge.

Tabela 8.17.: Grupe usluga prema vremenu završetka kontakta

Grupa usluge	Vrijeme završetka prema danima									
	Isti dan		Jedan dan		Dva do pet dana		Šest ili više dana		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Depoziti	173	(35,30)	71	(14,50)	109	(22,20)	137	(28,00)	490	(100,00)
Elektronsko bankarstvo	2476	(48,00)	759	(14,70)	952	(18,50)	967	(18,80)	5154	(100,00)
Kartično poslovanje	1317	(21,60)	803	(13,20)	1615	(26,50)	2359	(38,70)	6094	(100,00)
Krediti	2095	(45,10)	640	(13,80)	928	(20,00)	980	(21,10)	4643	(100,00)
Osiguranja	5	(27,80)	2	(11,10)	5	(27,80)	6	(33,30)	18	(100,00)
Investicijsko bankarstvo	53	(61,60)	10	(11,60)	11	(12,80)	12	(14,00)	86	(100,00)
Stambena štedionica	56	(32,00)	39	(22,30)	45	(25,70)	35	(20,00)	175	(100,00)
Platni promet	1215	(35,10)	780	(22,50)	804	(23,20)	660	(19,10)	3459	(100,00)
Poslovnica	70	(14,30)	97	(19,90)	154	(31,60)	167	(34,20)	488	(100,00)
Računi	18032	(91,00)	750	(3,80)	652	(3,30)	392	(2,00)	19826	(100,00)
Ostalo	328	(36,20)	158	(17,40)	201	(22,20)	220	(24,30)	907	(100,00)
Ukupno	25820		4109		5476		5935		41340	

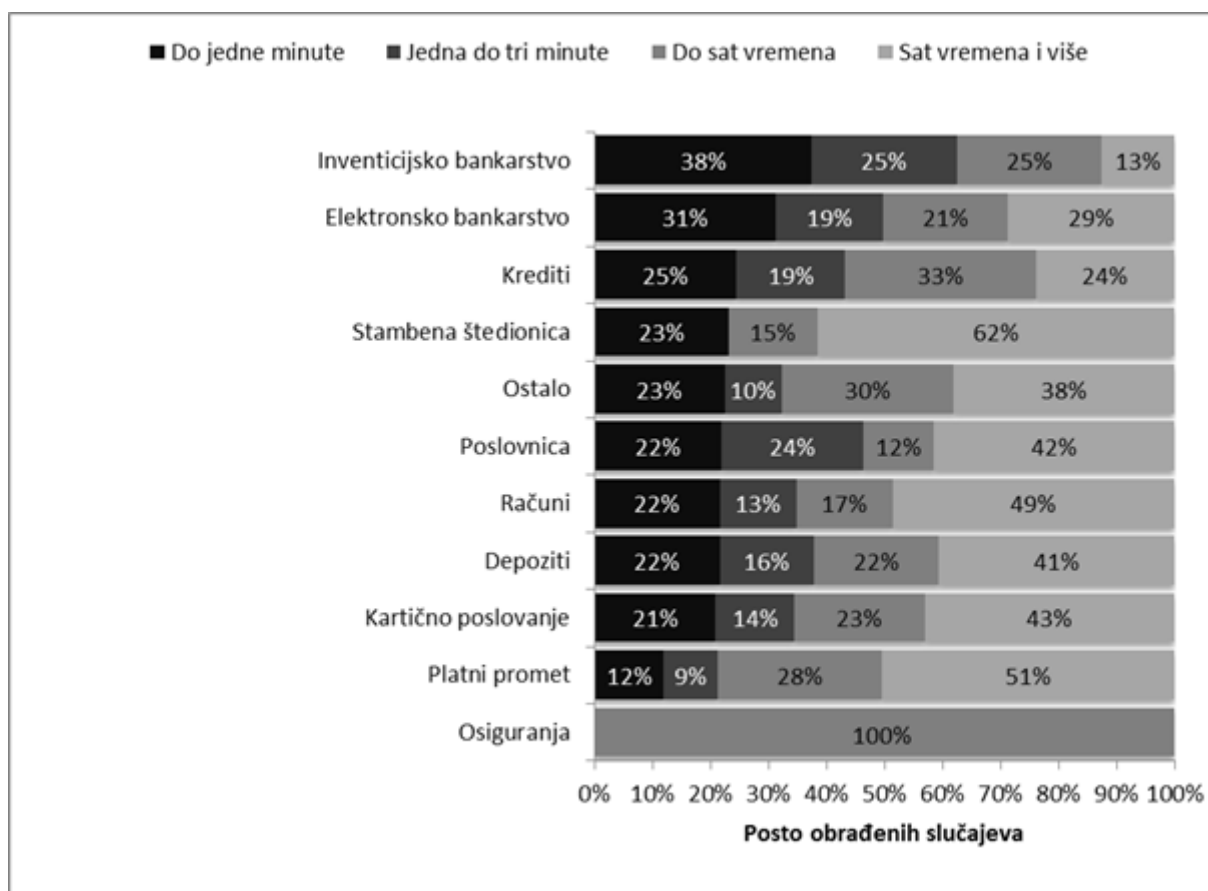
U nastavku je prikazana analiza vremena trajanja obrade u vremenskim koracima od „do jedne minute“ do „sat vremena i više“, te je prikazana slijedećim tabelarnim prikazima (Tabela 8.18.). Postoje slučajevi u kojima je završetak obrade klijenta evidentiran na kraju dana (23:59). Ti slučajevi su isključeni iz obrade zbog nerealne akumulacije minuta/sati obrade klijenta (N=426). Tabelom su prikazani svi kontakti od ukupnog broja kontakata u promatranoj godini koji su obrađeni unutar istog dana.

Tabela 8.18.: Kontakti prema kategorijama trajanja obrade na razini jednog dana

Klasifikacija	Trajanja obrade									
	Do jedne minute		Jedna do tri minute		Do sat vremena		Sat vremena i više		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Informacija	12026	(56,70)	4619	(21,80)	2655	(12,50)	1911	(9,00)	21211	(100,00)
Reklamacija	1023	(24,50)	665	(15,90)	1035	(24,70)	1460	(34,90)	4183	(100,00)
Ukupno	13049		5284		3690		3371		25394	

Tabela 8.19.: Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (unutar reklamacija)

Grupa usluga	Trajanja obrade									
	Do jedne minute		Jedna do tri minute		Do sat vremena		Sat vremena i više		UKUPNO	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Depoziti	8	(21,60)	6	(16,20)	8	(21,60)	15	(40,50)	37	(100,00)
Elektronsko bankarstvo	546	(31,30)	324	(18,60)	374	(21,40)	502	(28,80)	1746	(100,00)
Kartično poslovanje	114	(20,90)	74	(13,60)	123	(22,50)	235	(43,00)	546	(100,00)
Krediti	193	(24,50)	148	(18,80)	258	(32,80)	188	(23,90)	787	(100,00)
Osiguranja	0	(0,00)	0	(0,00)	1	(100,00)	0	(0,00)	1	(100,00)
Investicijsko bankarstvo	3	(37,50)	2	(25,00)	2	(25,00)	1	(12,50)	8	(100,00)
Stambena štedionica	3	(23,10)	0	(0,00)	2	(15,40)	8	(61,50)	13	(100,00)
Platni promet	88	(12,00)	68	(9,30)	208	(28,30)	371	(50,50)	735	(100,00)
Poslovnica	9	(22,00)	10	(24,40)	5	(12,20)	17	(41,50)	41	(100,00)
Računi	43	(21,70)	26	(13,10)	33	(16,70)	96	(48,50)	198	(100,00)
Ostalo	16	(22,50)	7	(9,90)	21	(29,60)	27	(38,00)	71	(100,00)
Ukupno	1023		665		1035		1460		4183	

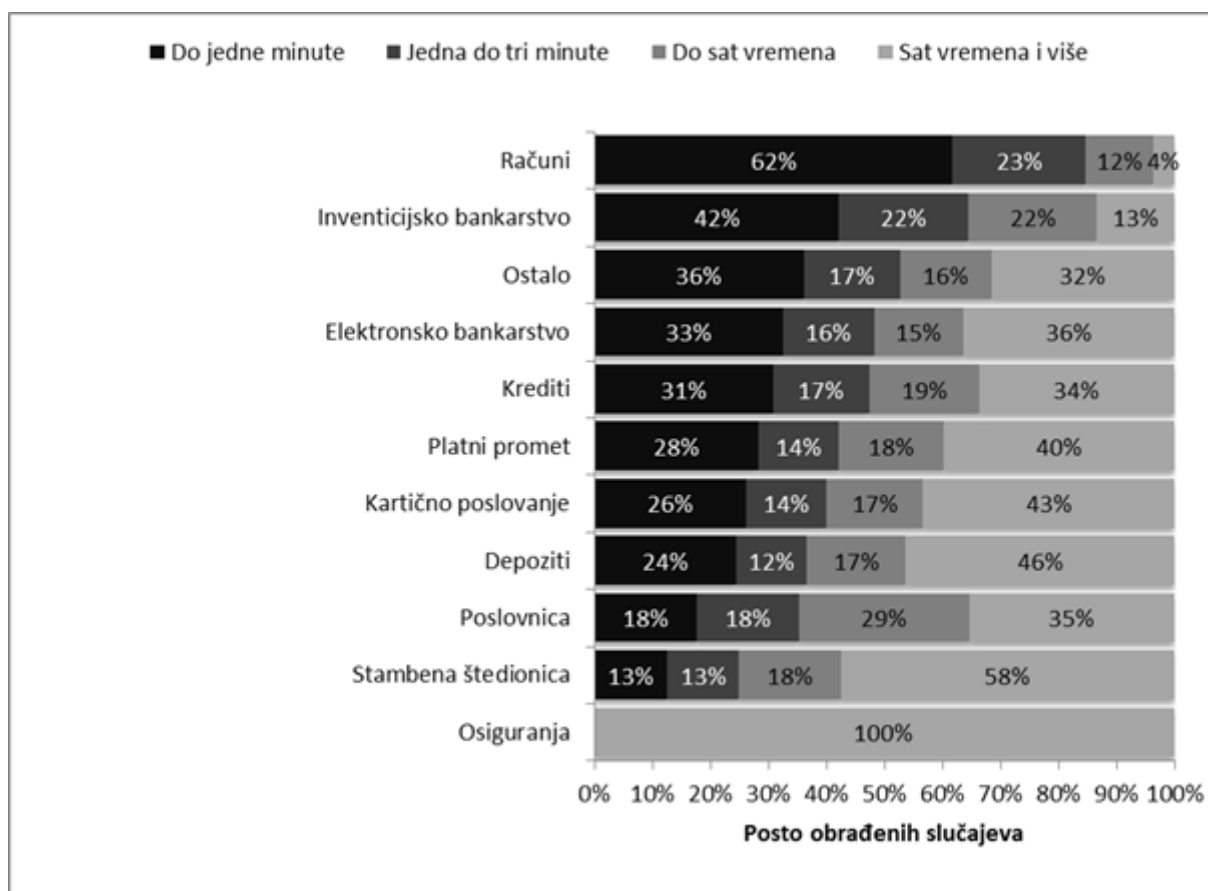


Slika 8.11. Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (unutar reklamacija)

Utrošeno vrijeme obrade svakog slučaja kategorizirano je u jednu od četiri kategorija čiji intervali obuhvaćaju dovoljan broj slučajeva kako bi se izbjegle „prezastupljene“ kategorije. Unatoč određenoj robusnosti takve kategorizacije, mogu se identificirati koje su usluge obrađene u kraćem, odnosno dužem vremenskom intervalu. Veći postotak u prve dvije kategorije može se percipirati kao brzu obradu, dok veći postotak u druge dvije kategorije upućuje na dugotrajniju obradu, što može biti posljedica specifičnosti određene usluge. U slučaju analize usluga prema trajanju obrade reklamacije (Tabela 8.19. i Slika 8.11.) najviše vremena troši se za uslugu osiguranja, a zatim na stambenu štedionicu i platni promet. Više vremena se također troši za obradu reklamacija kod sljedećih usluga: depoziti, kartično poslovanje, računi, poslovnica i kod kategorije „Ostalo“. Podjednaka raspodjela vremena prisutna je kod elektronskog bankarstva i donekle kod kredita. Najbrže se obrađuju reklamacije vezane uz investicijsko bankarstvo.

Tabela 8.20.: Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (unutar informacija)

Grupa usluga	Trajanje obrade											
	Do jedne minute		Jedna do tri minute		Do sat vremena		Sat vremena i više		UKUPNO			
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)		
Depoziti	30	(24,40)	15	(12,20)	21	(17,10)	57	(46,30)	123	(100,00)		
Elektronsko bankarstvo	204	(32,50)	99	(15,80)	96	(15,30)	228	(36,40)	627	(100,00)		
Kartično poslovanje	170	(26,20)	90	(13,90)	108	(16,60)	281	(43,30)	649	(100,00)		
Krediti	381	(30,80)	205	(16,60)	236	(19,10)	416	(33,60)	1238	(100,00)		
Osiguranja	0	(0,00)	0	(0,00)	0	(0,00)	3	(100,00)	3	(100,00)		
Investicijsko bankarstvo	19	(42,20)	10	(22,20)	10	(22,20)	6	(13,30)	45	(100,00)		
Stambena štedionica	5	(12,50)	5	(12,50)	7	(17,50)	23	(57,50)	40	(100,00)		
Platni promet	119	(28,20)	59	(14,00)	76	(18,00)	168	(39,80)	422	(100,00)		
Poslovnica	3	(17,60)	3	(17,60)	5	(29,40)	6	(35,30)	17	(100,00)		
Računi	11008	(61,80)	4093	(23,00)	2058	(11,60)	647	(3,60)	17806	(100,00)		
Ostalo	87	(36,10)	40	(16,60)	38	(15,80)	76	(31,50)	241	(100,00)		
Ukupno	12026		4619		2655		1911		21211			

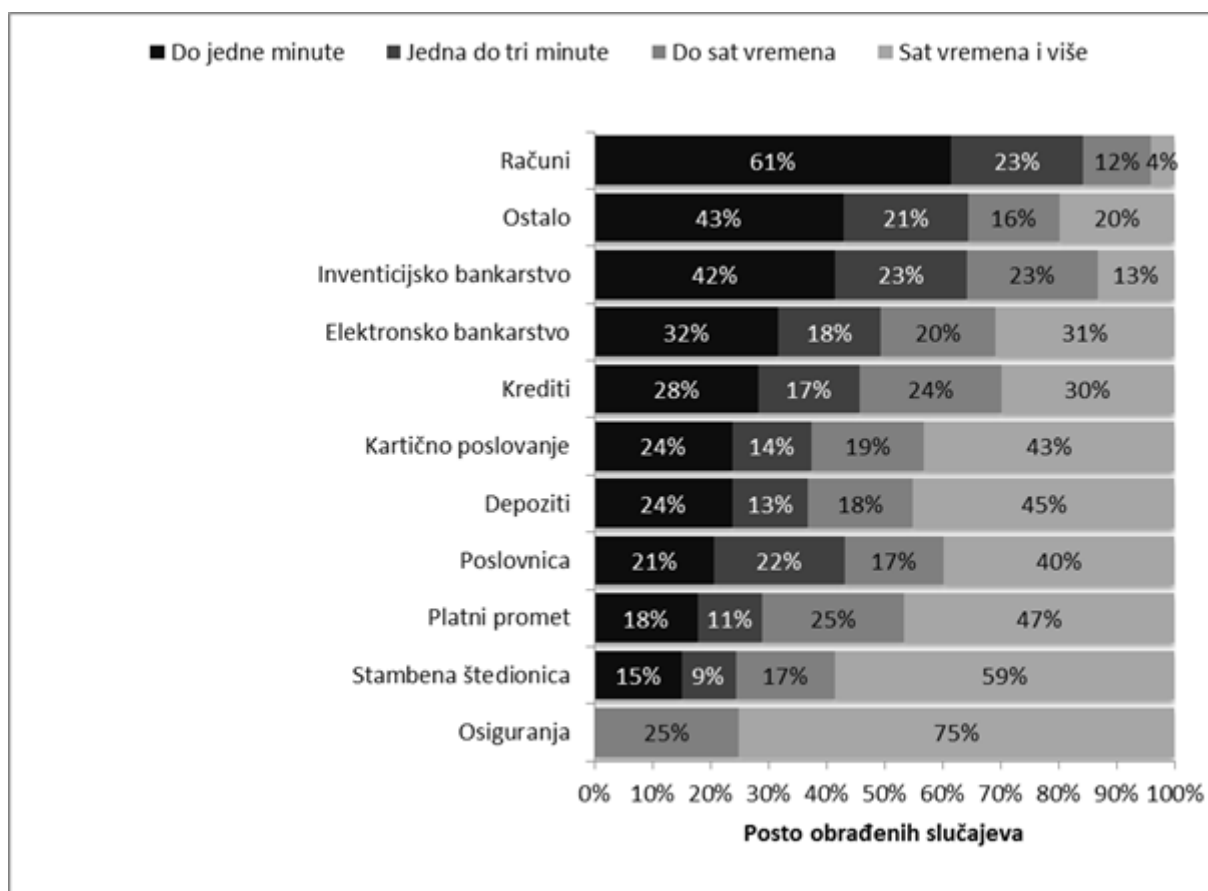


Slika 8.12. Analiza grupa usluga prema kategorijama trajanja obrade (unutar informacija)

Od svih navedenih usluga najbrže se obrađuju računi i investicijsko bankarstvo (Tabela 8.20. i Slika 8.12.). Obje se usluge u više od 60% slučajeva obrađuju u nekoliko minuta. Za razliku od toga, osiguranja se u potpunosti obrađuju duže od jednog sata. U slučaju depozita, stambene štedionice, platnog prometa, kartičnog poslovanja i prodajne jedinice vrijeme obrade u većem broju slučajeva traje oko do sat vremena ili više. Podjednaka raspodjela vremena obrade prisutna je kod elektronskog bankarstva, kredita i u kategoriji „Ostalo“.

Tabela 8.21.: Analiza grupe usluga prema kategorijama trajanja obrade (sveukupno)

Grupe usluga	Trajanje obrade													
	Do jedne minute			Jedna do tri minute			Do sat vremena			Sat vremena i više			Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Depoziti	38	(23,80)	21	(13,10)	29	(18,10)	72	(45,00)	160	(100,00)				
Elektronsko bankarstvo	750	(31,60)	423	(17,80)	470	(19,80)	730	(30,70)	2373	(100,00)				
Kartično poslovanje	284	(23,80)	164	(13,70)	231	(19,30)	516	(43,20)	1195	(100,00)				
Krediti	574	(28,30)	353	(17,40)	494	(24,40)	604	(29,80)	2025	(100,00)				
Osiguranja	0	(0,00)	0	(0,00)	1	(25,00)	3	(75,00)	4	(100,00)				
Investicijsko bankarstvo	22	(41,50)	12	(22,60)	12	(22,60)	7	(13,20)	53	(100,00)				
Stambena štedionica	8	(15,10)	5	(9,40)	9	(17,00)	31	(58,50)	53	(100,00)				
Platni promet	207	(17,90)	127	(11,00)	284	(24,50)	539	(46,60)	1157	(100,00)				
Poslovnica	12	(20,70)	13	(22,40)	10	(17,20)	23	(39,70)	58	(100,00)				
Računi	11051	(61,40)	4119	(22,90)	2091	(11,60)	743	(4,10)	18004	(100,00)				
Ostalo	103	(43,00)	47	(21,40)	59	(15,80)	103	(19,80)	312	(100,00)				
Ukupno	13049		5284		3690		3371		25394					



Slika 8.13. Analiza grupe usluga prema kategorijama trajanja obrade (sveukupno)

U sveukupnom prikazu usluga prema kategorijama utrošenog vremena (Tabela 8.21. i Slika 8.13.) uviđa se kako je najviše vremena utrošeno na usluge osiguranja, stambene štedionice, platnog prometa i depozita. S druge strane, najbrže obavljene usluge su računi, investicijsko bankarstvo i usluge iz kategorije „Ostalo“. Podjednaku raspodjelu slučajeva (klijenata) kroz sve kategorije vremena nalazi se kod usluge elektronskog bankarstva. Slijedećom tabelom prikazano je prosječno vrijeme obrade za kontakte riješene unutar jednog dana prema klasifikaciji i grupama usluga.

Tabela 8.22.: Prosječno vrijeme obrade za kontakte riješene unutar jednog dana prema klasifikaciji i grupama usluga

Opis		Medijan (hh:mm)	Q1 (hh:mm)	Q3 (hh:mm)	Q* (hh:mm)	N
Klasifikacija	Informacija	00:01	00:01	00:02	00:00	21211
	Reklamacija	00:11	00:01	02:04	01:01	4183
Grupe usluga	Osiguranja	02:58	00:45	05:09	02:12	4
	Stambena štedionica	01:31	00:03	03:37	01:47	53
	Platni promet	00:47	00:02	03:02	01:30	1157
	Depoziti	00:43	00:01	02:39	01:19	160
	Kartično poslovanje	00:28	00:01	03:03	01:31	1195
	Poslovnica	00:21	00:01	02:55	01:27	58
	Krediti	00:06	00:01	01:30	00:44	2025
	Elektronsko bankarstvo	00:03	00:01	01:47	00:53	2373
	Investicijsko bankarstvo	00:01	00:01	00:23	00:11	53
	Računi	00:01	00:01	00:02	00:00	18004
	Ostalo	00:01	00:01	00:22	00:10	312

Provedena analiza pokazuje da u odnosu na ukupno vrijeme obrade, reklamacija i informacija, najzastupljenija usluga račun (28%), potom elektronsko bankarstvo (19%) i krediti (17%). Najznačajnija varijabla za koju se traže informacije su račun (85% slučajeva) a potom krediti (5% slučajeva). U strukturi reklamacija, varijable neusklađenosti u odnosu na očekivanje te vrijednosti usluga najizraženije su za uslugu kredita (60% slučajeva). Tabela 8.22. također prikazuje prosječne vrijednosti (medijan) te pripadajuće poluinterkvartilno raspršenje (Q*) za sve tipove usluga. Prosječno vrijeme obrade je najveće za osiguranja, međutim, vrijednost medijana je pristrana zbog malog broja zabilježenih slučajeva (N=4). Nakon osiguranja slijede stambena štedionica platni promet i depoziti. Primjerice, platni promet u prosjeku traje 47 minuta, ali, pogledavši Q*, vidljivo je da je u 50% središnjih rezultata oko medijana ulaze i slučajevi u trajanju od jedne minute, pa sve do čak dvosatnih obrada.

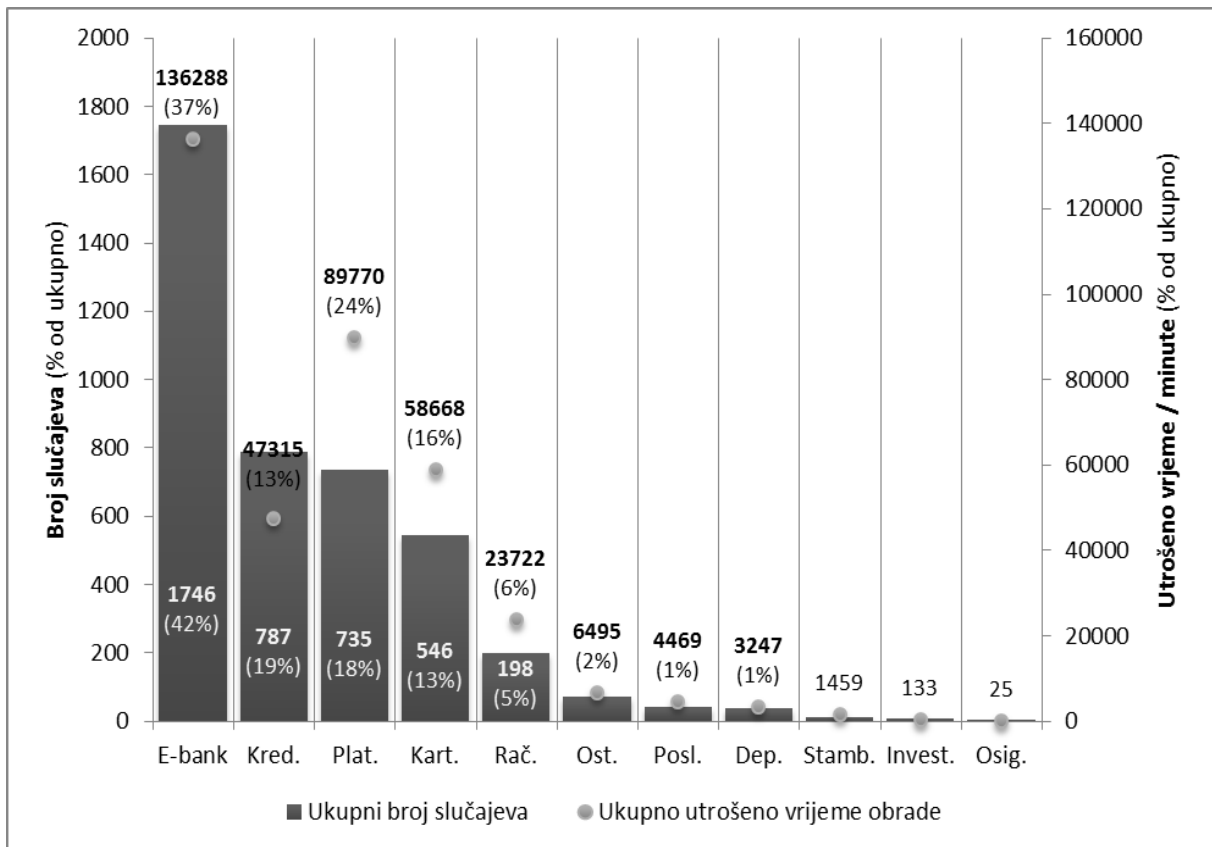
U odnosu na ostale vrste usluga, krediti i račun najzastupljeniji su bilo po traženju informacija ili po upućenim reklamacijama. Iako se banke okreću i ostalim uslugama, klijenti i dalje svoj interes najvećim dijelom usmjeravaju na temeljne bankarske poslove, kredite i

depozite. Sve ostalo su popratne usluge koje su klijenti u nekom momentu prepoznali kao usluge iz kojih mogu ostvariti dodatne koristi, bilo da im je usluga bila sugerirana za ugovaranje bilo da su sami došli do zaključka o eventualnim dodatnim koristima.

Slijedeća tabela prikazuje raspodjelu tipova usluga. Elektronsko bankarstvo je imalo najviše slučajeva, što ujedno pokazuje i postotak (41,7%). Također je najviše vremena utrošeno za elektronsko bankarstvo tj. 36,7% od ukupnog vremena utrošenog na sve tipove usluga. Min označava koji je bio najkraći slučaj obrade. Budući da je to 0, najkraći slučaj je bio ispod minute. Max je najduži zabilježeni slučaj kod elektronskog bankarstva. Medijan iznosi 3, a prema poluinterkvartilnom raspršenju, u intervalu $<0; 45,9>$ se nalazi 50% središnjih podataka. Rezimirajući na osnovu postotaka utrošenog vremena za pojedinu uslugu od ukupno utrošenog vremena za sve usluge i postotaka od brojeva slučajeva može se zaključiti i slijedeće: platni promet čini 17,6% od slučajeva, ali gotovo petina vremena odlazi na taj tip usluge. Za detaljniju analizu opisane situacije moguće je analizirati svaki tip usluge u odnosu na tip reklamacije. Pogreške i zastoji koji se odnose na nepoštivanje ugovornih obveza te greške i nelogičnosti u standardnim obrascima iako čine svega 1,6% odnosno 2% od ukupnih tipova reklamacija po usluzi platnog prometa, imaju značajno maksimalno vrijeme za rješavanje reklamacije. Isto je moguće objasniti s jedne strane uvažavajući specifičnost tipa reklamacije jer, greške u standardnim obrascima trebaju biti provjerene i eventualno promijenjene za cijelu prodaju. Isto tako, nije manje bitno provjeriti sve detalje kako s pravnog aspekta tako i ekonomskog, za reklamaciju na nepoštivanje ugovornih obveza. Iako se ne umanjuje značaj ovih tipova reklamacije, moguće je predlagati promjene na razini organizacijskih postavki kako bi se ubrzao postupak kontrole i usklađivanja dokumentacije te zaštite svih strana u ugovornom odnosu.

Tabela 8.23.: Utrošeno vrijeme i broj slučajeva po tipovima usluga

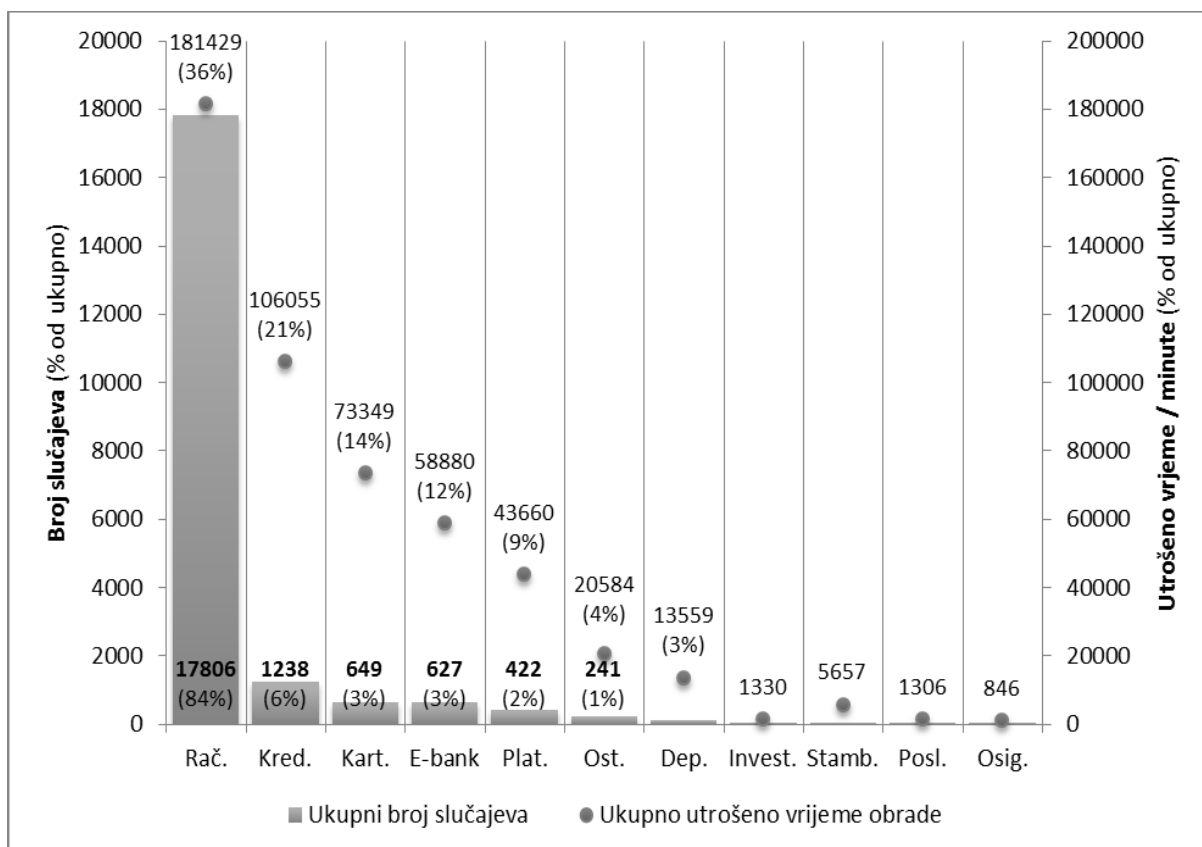
Tip usluge	Broj slučajeva	Postotak od broja slučajeva	Utrošeno vrijeme (u min)	Postotak od ukupnog vremena	Min	Max	Median	Q*
Elektronsko bankarstvo	1746	41,7%	136288	36,7%	0	742	3	42,9
Krediti	787	18,8%	47315	12,7%	0	698	6	27,0
Platni promet	735	17,6%	89770	24,2%	0	687	63	90,8
Kartično poslovanje	546	13,1%	58668	15,8%	0	711	30	78,8
Računi	198	4,7%	23722	6,4%	0	892	54,5	106,8
Ostalo	71	1,7%	6495	1,7%	0	624	25	70,8
Poslovnica	41	1,0%	4469	1,2%	0	423	9	100,0
Depoziti	37	0,9%	3247	0,9%	0	661	16	73,0
Stambena štedionica	13	0,3%	1459	0,4%	0	314	111	80,5
Investicijsko bankarstvo	8	0,2%	133	0,0%	0	116	2	2,6
Osiguranja	1	0,0%	25	0,0%	25	25	25	0,0
UKUPNO	4183	100,0%	371591	100,0%			11,0	61,5



Slika 8.14. Ukupni broj slučajeva i ukupno utrošeno vrijeme – reklamacije po tipovima usluga (obrađene unutar jednog dana)

Tabela 8.24.: Utrošeno vrijeme i broj slučajeva po tipovima usluga – informacije

Tip usluge	Broj slučajeva	Postotak od broja slučajeva	Utrošeno vrijeme/min	Postotak od ukupnog vremena	Min	Max	Median	Q*
Računi	17806	83,9%	181429	35,8%	0	671	1,0	0,5
Krediti	1238	5,8%	106055	20,9%	0	690	18,5	99,3
Kartično poslovanje	649	3,1%	73349	14,5%	0	699	59,0	106,0
Elektronsko bankarstvo	627	3,0%	58880	11,6%	0	637	35,0	122,3
Platni promet	422	2,0%	43660	8,6%	0	698	19,0	54,9
Ostalo	241	1,1%	20584	4,1%	0	601	2,0	77,8
Depoziti	123	0,6%	13559	2,7%	0	650	46,5	68,7
Investicijsko bankarstvo	45	0,2%	1330	0,3%	0	447	1,0	6,5
Stambena štedionica	40	0,2%	5657	1,1%	0	648	96,0	68,0
Poslovnica	17	0,1%	1306	0,3%	1	440	216,0	0,0
Osiguranja	3	0,0%	846	0,2%	106	489	251,0	95,8
UKUPNO	21211	100,0%	506655	100,0%			0,0	0,5



Slika 8.15. Ukupni broj slučajeva i ukupno utrošeno vrijeme na reklamacije po tipovima usluga

Daljnjom detaljnom analizom reklamacija i informacija, moguće je prepoznati različite tipove reklamacija za pojedinačne tipove usluga. Zbog jednostavnosti daljnje analize i obrade podataka izvršeno je kodiranje pojedinačnih tipova reklamacija (Tabela 8.25.) i informacija (Tabela 8.26.).

Tabela 8.25.: Dodijeljeni kodovi za tipove reklamacija

Kod	Tip reklamacije
A	Prijevarena/gubitak/krađa
B	Kvarovi-ATM
C	Kvarovi-POS
D	Kvarovi-IT (hardware, software)
E	Pogreške u prodajnim jedinicama
F	Pogreške –sadržaj standardnih dokumenata (greške)
G	Pogreške –ugovorne/zakonske odredbe
H	Kamate
I	Naknade
J	Rokovi, uvjeti, ostalo
K	Intervencije povezane sa zakonom
L	Privatnost klijenata
M	Neispunjavanje obveza
N	Različitost svojstva usluge u odnosu na očekivanje
O	Odbijanje kredita
P	Osoblje (profesionalnost osoblja isl.)
Q	Prodajna jedinica (čekanja, ambijent)
R	Ostalo

Tabela 8.26.: Dodijeljeni kodovi za tipove informacija

Kod	Tip informacije
A	Platnoprometne transakcije
B	Prekoračenje po računu
C	Kartično plaćanje
D	Usluge e bankarstva i sl.
E	Ostalo
F	Računi - kamate, naknade, rokovi, ostalo
G	Depoziti - kamate, rokovi, ostalo
H	Kreditni - kamate, rokovi, ostalo
I	Ostalo - vrijednost usluge

Slijedećom tabelom prikazana je deskripcija tipova reklamacija (prema definiranim kodovima) te utrošenog vremena na rješavanje reklamacija. Ovaj pregled isključuje detaljnu razradu pojedinačnih tipova usluga u odnosu na tipove reklamacija no isto je moguća podloga za daljnje analize na razini pojedinačnih usluga.

Tabela 8.27.: Tipovi reklamacija i utrošenog vremena na rješavanje reklamacija

Kod tipa reklamacije	Broj	Postotak od broja slučajeva	Ukupno vremena	Postotak od ukupnog vremena	Min	Max	Median	Q*
R	1726	41,3%	151927	40,9%	0	687	3,0	2,5
D	1135	27,1%	94982	25,6%	0	742	65,0	80,0
J	367	8,8%	27638	7,4%	0	545	4,0	50,8
F	215	5,1%	26055	7,0%	0	892	9,0	72,1
O	167	4,0%	10660	2,9%	0	622	55,0	103,0
N	125	3,0%	15730	4,2%	0	698	4,0	27,5
I	85	2,0%	8418	2,3%	0	716	92,0	99,0
B	83	2,0%	9455	2,5%	0	711	3,0	56,5
C	64	1,5%	5312	1,4%	0	472	11,0	59,0
G	49	1,2%	5517	1,5%	0	426	86,0	187,0
E	41	1,0%	5641	1,5%	0	518	35,0	95,5
H	34	0,8%	2783	0,7%	0	620	54,0	105,0
P	31	0,7%	1988	0,5%	0	380	46,5	65,5
Q	24	0,6%	2341	0,6%	0	416	8,0	44,3
A	23	0,5%	885	0,2%	1	150	3,5	42,5
M	11	0,3%	2246	0,6%	0	605	36,0	76,0
L	3	0,1%	13	0,0%	0	10	18,0	42,8
UKUPNO	4183	100,0%	371591	100,0%			11,0	61,5

Prema provedenoj analizi, kvarovi na IT imaju pridruženo značajno vrijeme trajanja uz značajan varijabilitet. Ako je Q* veći od medijana, to znači da će u 50% središnjih podataka oko medijana (sredina distribucije) uključivati i rezultate koji su na dnu raspona mogućih rezultata. Također, daljnjom analizom vidljivo je da je ova vrsta reklamacije prisutna kod svih vrsta usluga. Detaljna analiza svih vrsta usluga u odnosu na pojedinačnu vrstu reklamacije daje dovoljno dobru smjernicu za intervencije u dijelu pokretanja promjene kod pojedinačnih usluga. Dodatni podaci koji se mogu priključiti analizi reklamacija su podaci dobiveni analizom informacija na istoj polazišnoj osnovi (Tabela 8.28.)

Tabela 8.28.: Tipovi informacija i utrošenog vremena na rješavanje informacija

Kod tipa informacije	Broj	Postotak od broja slučajeva	Ukupno vremena	Postotak od ukupnog vremena	Min	Max	Median	Q*
B	17528	82,6%	157454	31,1%	0	605	1,0	0,5
C	829	3,9%	73715	14,5%	0	678	34,0	56,0
A	821	3,9%	72569	14,3%	0	690	19,0	56,5
E	682	3,2%	66116	13,0%	0	637	16,0	74,4
D	548	2,6%	48269	9,5%	0	699	37,0	117,3
I	390	1,8%	40708	8,0%	0	698	1,0	0,5
F	232	1,1%	30929	6,1%	0	670	11,0	87,9
G	136	0,6%	15147	3,0%	0	648	81,5	98,0
H	45	0,2%	1748	0,3%	0	350	34,0	113,5
UKUPNO	21211	100,0%	506655	100,0%			0,0	0,5

Promatrano u apsolutnom iznosu, najznačajnije je učešće informacija vezano na dopuštena pekoračenja po računima građana te najznačajnijim ukupnim vremenom za obradu istih. Iako po broju slučajeva imaju najmanju vrijednost, informacije vezane na kamate, naknade i ostalih pozicija kod kredita imaju značajno vrijeme za rješavanje sa značajnim varijabilitetom. Vrlo slična informacija koja se odnosi na vrijednost (kamata, naknada) kod računa bilježi 6,1% ukupno utrošenog vremena na rješavanje informacije i također, značajan varijabilitet. Daljnja analiza moguća je u dijelu detaljnog prikaza svakog od tipa usluge u odnosu na tip informacije.

Provedena analiza ukazuje na mogućnost iniciranja promjena na temelju podataka dobivenih upotrebom elemenata deskriptivne statistike te obrade sekundarnih podataka koji nastaju u odvijanju poslovnih aktivnosti koje su inicirane od strane klijenata. Uspostavom metričke podloge za provođenje analize na razinama manjih vremenskih koraka (dan, mjesec, tromjesečje) može se raspolagati ažurnim podacima koji daju analitičke podatke za pokretanje promjena, na razini oblikovanja i poboljšanja usluga, na razini organizacijske sheme, na razini eventualne promjene procesa, te konačno, promjene na razini ljudskih potencijala.

8.4. Pareto analiza

U nastavku analize prikazana je osnovna deskripcija za reklamacije te je prezentirana daljnja analiza. Analiza započinje prezentacijom frekventnosti pritužbi prema vrstama usluge što je prikazano slijedećom tabelom. Pri analizi podataka, korišteno je kodiranje prikazano u tabeli 8.25.. Frekventnost reklamacija kao polazna varijabla korištena je prema deskripciji prikazanoj u tabeli 8.10. iz koje je vidljiva frekventnost reklamacija prema grupama usluga. Slijedećom tabelom prikazana je frekventnost po tipu reklamacija.

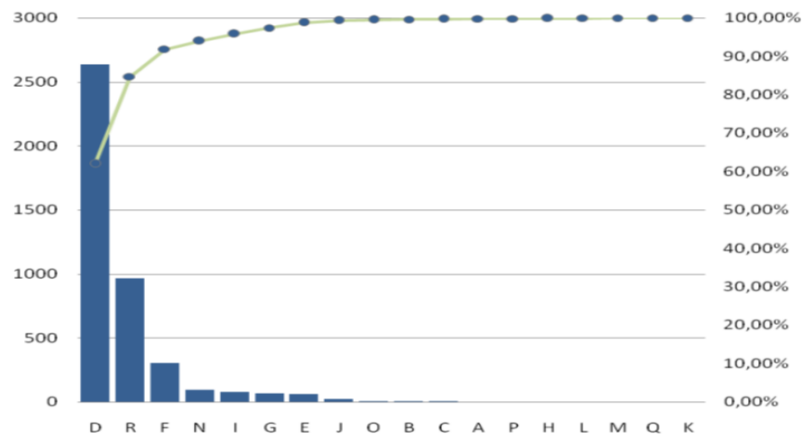
Tabela 8.29.: Frekventnost po tipu reklamacija

Vrsta (tip) pritužbe	(n)	(%)
Prijevarena/gubitak/krađa	332	2,01%
Kvarovi-ATM	1827	11,09%
Kvarovi-POS	796	4,83%
Kvarovi-IT (hardware, software)	2843	17,25%
Pogreške u prodajnim jedinicama	342	2,08%
Pogreške–sadržaj standardnih dokumenata (greške)	1327	8,05%
Pogreške–ugovorne/zakonske odredbe	537	3,26%
Kamate	213	1,29%
Naknade	494	3,00%
Rokovi, uvjeti, ostalo	836	5,07%
Intervencije povezane sa zakonom	0	0,00%
Privatnost klijenata	36	0,22%
Neispunjavanje obveza	75	0,46%
Različito svojstva usluge na očekivanje	619	3,76%
Odbijanje kredita	588	3,57%
Osoblje (profesionalnost osoblja isl.)	267	1,62%
Prodajna jedinica (čekanja, ambijent)	243	1,47%
Ostalo	5104	30,97%
Ukupno	16479	100,00%

Pareto analiza reklamacija po vrsti usluge prikazuje se slijedećim prikazima. Prema Paretovom pravilu, podrazumijeva se da otprilike 80% problema proizlazi iz 20% mogućih uzroka. Stoga je potrebno identificirati tipove pritužbi koje ulaze u 80% problema, a navedeni postotak generiramo pomoću rastućih kumulativnih postotaka (desna vertikalna os). Apsolutnu frekventnost pojedinih tipova pritužbi predstavljaju stupci sukladni lijevoj vertikalnoj osi.

Pareto analiza - Elektronsko bankarstvo

Ukupan broj reklamacija = 4251

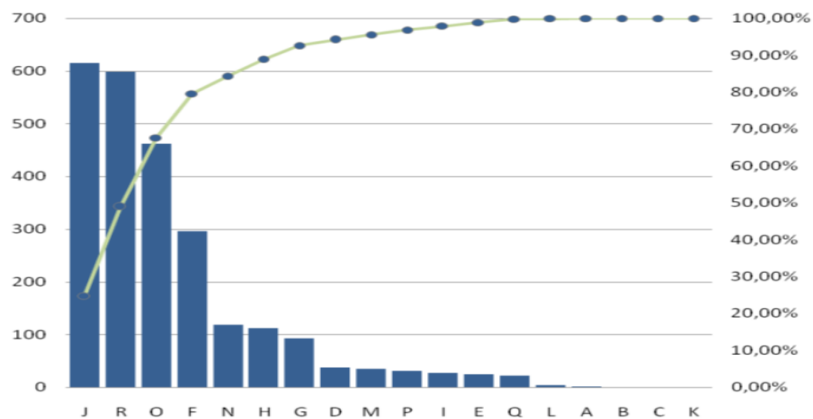


Slika 8.16. Pareto analiza - Elektronsko bankarstvo

Unutar usluge elektronskog bankarstva (Slika 8.16.) evidentno je da samo dva tipa reklamacija predstavljaju ključne probleme. To su prvenstveno kvarovi na IT-u (hardware, software). Sljedeći i manje frekventan tip reklamacija odnosi se na kategoriju „Ostalo“. Spomenuti kvarovi obuhvaćaju više od 60% reklamacija unutar elektronskog bankarstva.

Pareto analiza - Krediti

Ukupan broj reklamacija = 2477

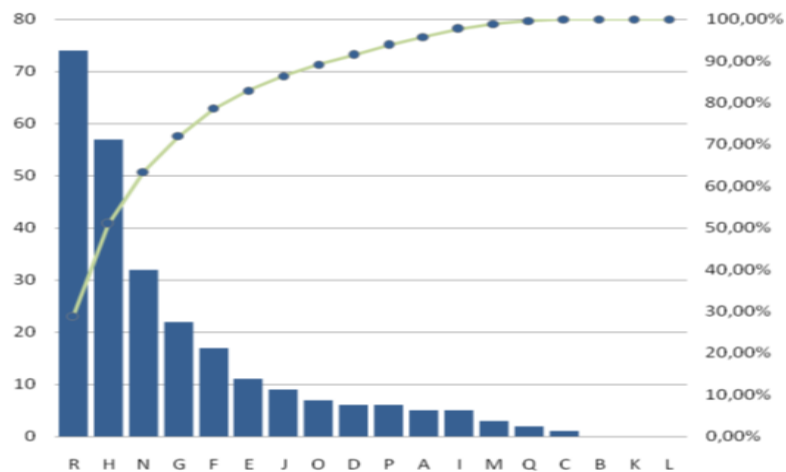


Slika 8.17. Pareto analiza - Krediti

U 80% najvažnijih problema unutar kreditne usluge (Slika 8.17.) ulaze prva četiri tipa reklamacija. Najveću, ali ujedno i podjednaku frekventnost imaju reklamacije o vrijednostima usluge (rokovi, uvjeti i ostale promjene) i reklamacije iz kategorije „Ostalo“. Nakon njih slijede reklamacije o odbijanju kredita i reklamacije o greškama u sadržaju dokumenata. Vrijednost usluge (rokovi, uvjeti i ostale promjene) obuhvaća četvrtinu i kategorija „Ostalo“ također obuhvaća jednu četvrtinu od svih reklamacija unutar kredita. Reklamacije o odbijanju kredita čine nešto manji udio tj. 20%.

Pareto analiza - Depoziti

Ukupan broj reklamacija = 257

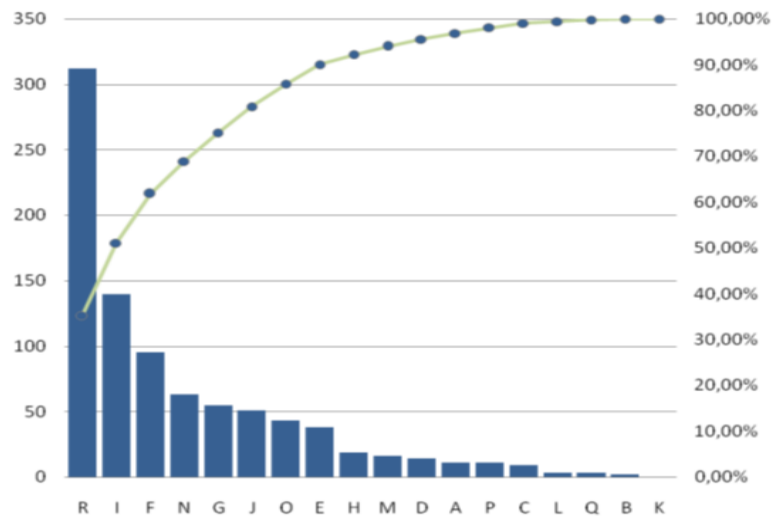


Slika 8.18. Pareto analiza - Depoziti

U usluzi depozita (Slika 8.18.) ključne probleme predstavlja šest tipova reklamacija. Najveću frekventnost imaju reklamacije iz kategorije „Ostalo“ i reklamacije o vrijednostima usluge (kamate). Nakon njih slijede redom reklamacije o neusklađenosti svojstva usluge u odnosu na očekivanje, narušavanju ugovornih i/ili zakonskih odredbi, greškama u sadržaju dokumenata i operativnim pogreškama u prodajnim jedinicama.

Pareto analiza - Računi

Ukupan broj reklamacija = 885

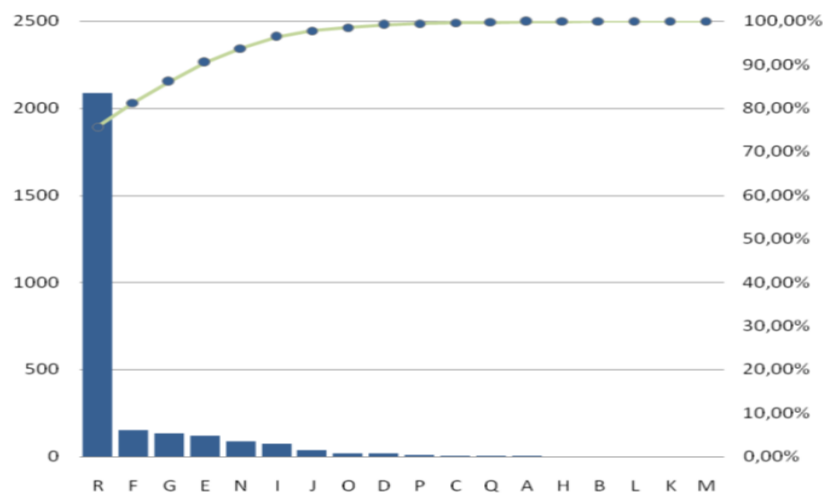


Slika 8.19. Pareto analiza - Računi

U usluzi koja se tiče računa 80% ključnih problema čine šest tipova reklamacija unutar kojih najfrekventnije reklamacije opet pripadaju kategoriji „Ostalo“ (Slika 8.19.). Iz te kategorije slijede reklamacije o vrijednosti usluge (naknade), greškama u sadržaju dokumenata, neusklađenosti svojstva proizvoda/usluge u odnosu na očekivanje, narušavanju ugovornih i/ili zakonskih odredbi te vrijednosti usluge (rokovi, uvjeti i ostale promjene). Najveći broj reklamacija unutar računa (35%) čine pritužbe iz kategorije ostalo. Prvi sljedeći tip pritužbi tiče se vrijednosti usluga (naknade) koje zauzimaju 16% od ukupnog broja pritužbi.

Pareto analiza - Platni promet

Ukupan broj reklamacija = 2756

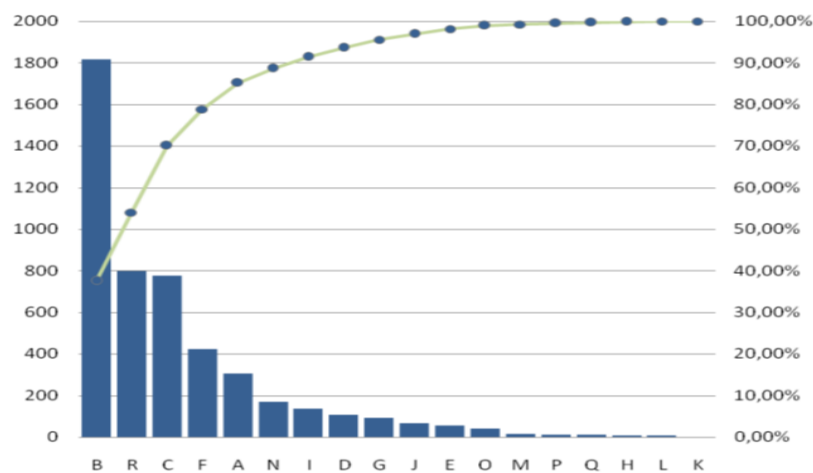


Slika 8.20. Pareto analiza - Platni promet

Osamdeset posto najvažnijih problema unutar usluge platnog prometa prvenstveno čini reklamacije iz kategorije „Ostalo“ (Slika 8.20.). Preostali dio ključnih problema, ali s daleko manjom apsolutnom frekventnošću, pripada tipu reklamacija o greškama u sadržaju dokumenata.

Pareto analiza - Kartično poslovanje

Ukupan broj reklamacija = 4844

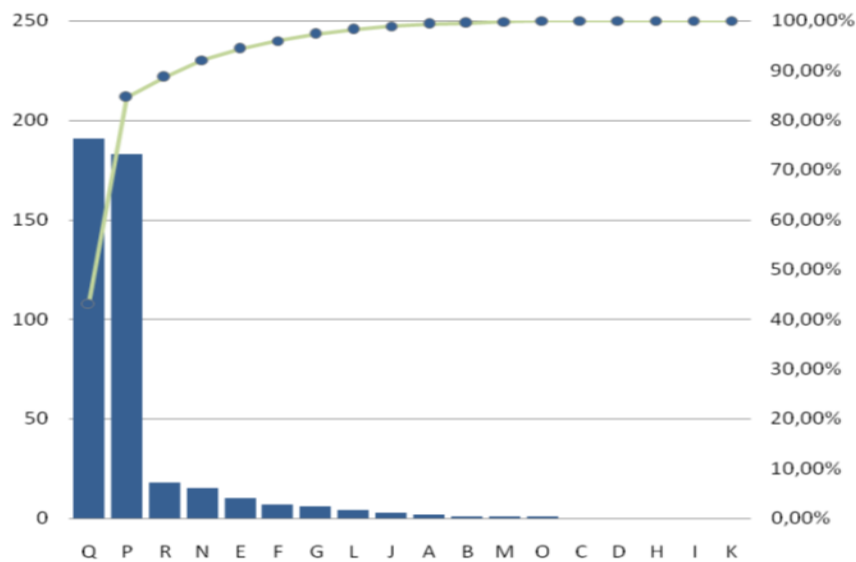


Slika 8.21. Pareto analiza - Kartično poslovanje

Kod kartičnog poslovanja (slika 8.21.) najistaknutiji tip reklamacija su kvarovi na ATM uređajima. Podjednaku frekventnost imaju reklamacije iz kategorije „Ostalo“ i reklamacije o kvarovima na IT-u. Preostali tip reklamacija unutar 80% ključnih problema odnosi se na pogreške i zastoje te greške u sadržaju dokumenata.

Pareto analiza - Poslovnica

Ukupan broj reklamacija = 442

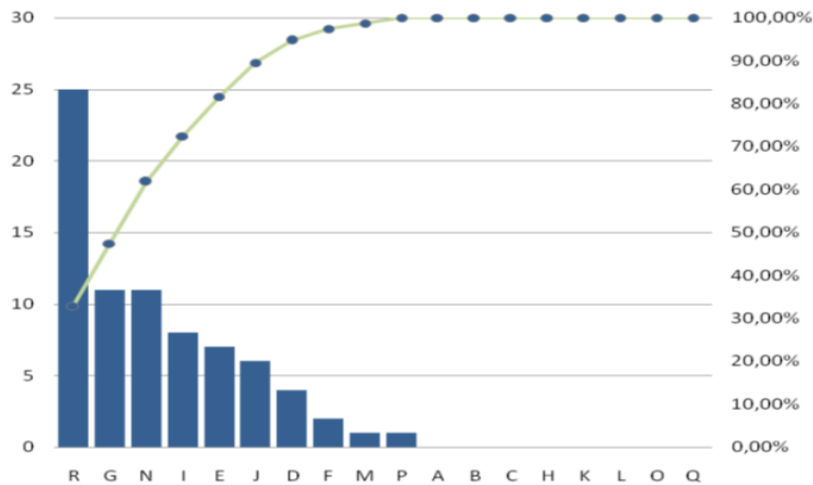


Slika 8.22. Pareto analiza - Poslovnica

U reklamacijama o prodajnoj jedinici dominiraju dva tipa reklamacija s podjednaku frekventnosti (Slika 8.22.). Prvi tip odnosi se na čekanje i ambijent u prodajnoj jedinici, a drugi na osoblje. Preostali tipovi reklamacija predstavljaju trivijalne probleme. Reklamacije glede čekanja i ambijenta u prodajnoj jedinici te osoblja čine preko 80% od svih reklamacija vezanih uz prodajnu jedinicu.

Pareto analiza - Stambena štedionica

Ukupan broj reklamacija = 76

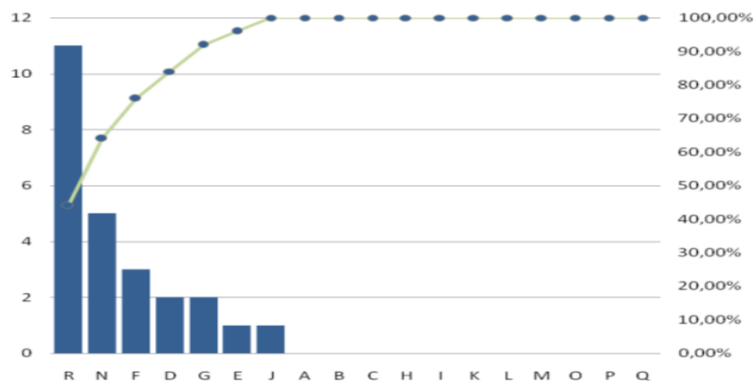


Slika 8.23. Pareto analiza - Stambena štedionica

Unutar usluge stambena štedionica ključne probleme predstavlja pet tipova reklamacija (Slika 8.23.). Najistaknutije su reklamacije iz kategorije „Ostalo“ nakon koje slijede reklamacije o narušavanju ugovornih/zakonskih odredbi i reklamacije o neusklađenosti svojstva usluge u odnosu na očekivanje. Preostali dio ključnih problema su reklamacije o vrijednosti usluge (naknade) i operativnim pogreškama u prodajnim jedinicama. Pogreške i zastoji te neusklađenost svojstva proizvoda čine drugu trećinu reklamacija unutar stambene štedionice.

Pareto analiza - Investicijsko bankarstvo

Ukupan broj reklamacija = 25

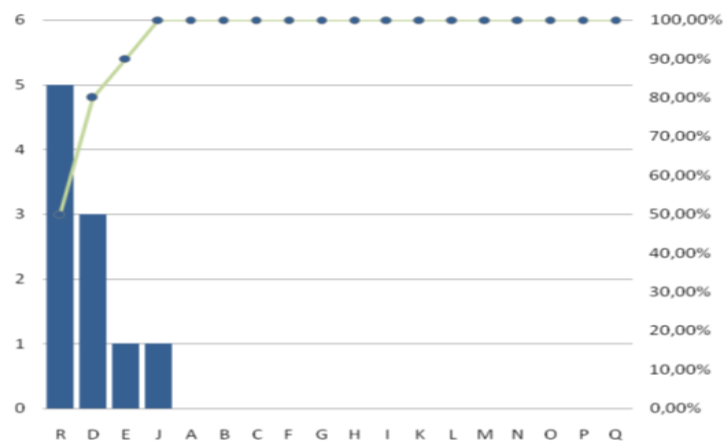


Slika 8.24. Pareto analiza - Investicijsko bankarstvo

Prikazom sa Slike 8.45. vidljivo je da od četiri značajnija tipa reklamacija unutar 80% ključnih problema, reklamacije iz kategorije „Ostalo“ su najučestalije kada se govori o usluzi Investicijskog bankarstva. Preostale značajnije reklamacije odnose se na neusklađenost svojstva usluge u odnosu na očekivanje, greške u sadržaju dokumenata i kvarove na IT alatima (hardware, software).

Pareto analiza - Osiguranja

Ukupan broj reklamacija = 10

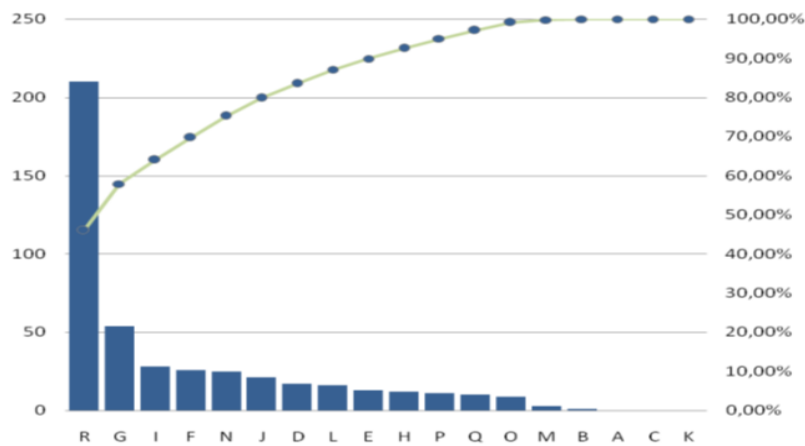


Slika 8.25. Pareto analiza - Osiguranja

Među 80% ključnih problema unutar usluge osiguranja, prema Slici 8.25., najčešće su reklamacije iz kategorije „Ostalo“. Drugi značajniji tip reklamacije odnosi se na kvarove na IT -u.

Pareto analiza - Ostalo

Ukupan broj reklamacija = 456

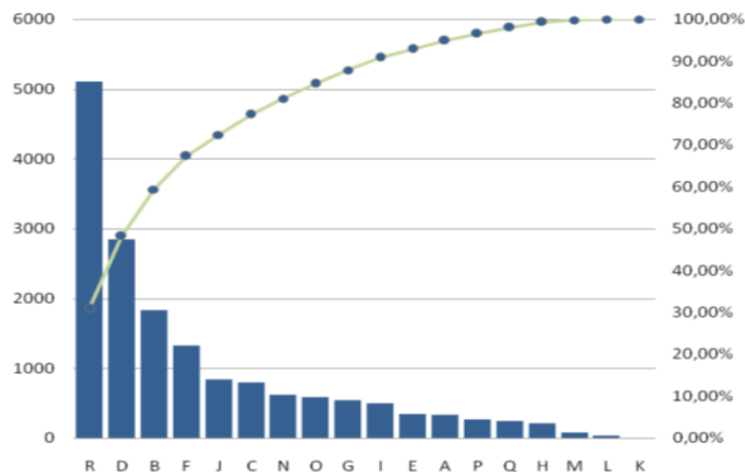


Slika 8.26. Pareto analiza - Ostalo

Unutar kategorije ostalih usluga (Slika 8.26.) najfrekventniji tip reklamacija također pripada u kategoriju „Ostalo“. Preostale ključne probleme čine sljedeće reklamacije: narušavanje ugovornih/zakonskih odredbi, vrijednost usluge (naknade), greške u sadržaju dokumenata, neusklađenost svojstva usluge u odnosu na očekivanje te vrijednost usluge koja se odnosi na rokovi, uvjeti i ostale promjene.

Pareto analiza - Sveukupno

Ukupan broj reklamacija = 16479



Slika 8.27. Pareto analiza - Sveukupno

Ako se pogledaju svi tipovi reklamacija neovisno o usluzi, evidentno je da u 80% ključnih problema ulazi sedam tipova reklamacija (slika 8.27.). Najučestalija reklamacija pripada kategoriji „Ostalo“, nakon koje slijede reklamacije o kvarovima na IT -u, kvarovima na ATM uređajima, greškama u sadržaju dokumenata, vrijednostima usluge (rokovi, uvjeti i ostale promjene), kvarovima na POS uređajima i neusklađenosti svojstva usluge u odnosu na očekivanje. Preostale kategorije reklamacija predstavljaju tzv. trivijalne probleme.

8.5. Rezultati istraživanja – inicijativa za oblikovanje i poboljšanje usluga

Provedena analiza u funkciji je upravljanja promjenama iniciranim od strane klijenata i to kao proces uspoređivanja stvarnih karakteristika proizvoda sa željenim, te poduzimanja korektivnih akcija u vezi s odstupanjima od karakteristika. Provedena analiza potvrđuje mogućnost provođenja promjena na razini oblikovanja i poboljšanja usluga na temelju primarnih i sekundarnih podataka i informacija područja CRM-a. Provedenom analizom moguće je utvrditi postojanje incidenta, problema i dolaska do eskalacije koja rezultira promjenom. Isto je u skladu s najboljom praksom ITIL-a koja prepoznaje povezanost navedenih procesa u okviru kojih upravljanje promjenama ima vrlo značajnu ulogu. Upravljanje promjenama sukladno ITIL najboljoj praksi, definiran je kao proces s temeljnim ciljem uspostave standardiziranih procedura i metoda za provođenje svih promjena te evidentiranje svih promjena na uslugama i konfiguraciji kroz Upravljanje konfiguracijom (engl. *Configuration Management System - CMS*). Provedene promjene se bilježe i procjenjuju, autoriziraju, procjenjuju se prioriteta, planira se izvođenje promjena, testiraju se, puštaju u rad uz izvješćivanje o odrađenom.

Kao temeljna zadaća procesa upravljanja promjenama ističe se odgovor na zahtjeve za promjenama koje uspostave korisnici uz naglasak na smanjenje incidenata i prekida u radu.

Implementiranjem procesa upravljanja promjenama utječe se na minimiziranje situacija koje dovode do rizika u poslovanju kao što su: neautorizirane promjene, neplanirano korištenje resursa zbog neplaniranih promjena, veliki broj hitnih promjena te implementacija promjena van dogovorenih rokova.

Sveobuhvatno gledano, upravljanje promjenama obuhvaća tri glavne faze: inicijativa za promjenu, odobrenje promjene i provođenje promjene. Pri tom se prepoznaju temeljni procesi upravljanja promjenama kako je prikazano u Tabeli 8.30.

Tabela 8.30: Proces upravljanja promjenama prema ITIL-u

FAZE \ PROCESI	INICIJATIVA	ODOBRNJE	PROVOĐENJE
Zahtjev za promjenu	■		
Procjena prihvatljivosti promjene		■	
Konstrukcija promjene			■
Testiranje			■
Planiranje pune produkcije			■
Puna produkcija			■
Izješćivanje o provedenoj promjeni			■
Zatvaranje zadatka	■	■	■

U proces upravljanja promjenama prema ITIL-u uključeni su inicijatori promjena, menadžer za promjene i odbor za promjene (engl. *Change Advisory Bord - CAB*), izvršitelj promjene, osoba koja je zadužena za testiranje promjene, osoba koja implementira promjenu i potpora (engl. *Service Desk*).

Pri provođenju analize podataka u ovom dijelu rada, prepoznaju se koraci koji su sastavni dijelovi ITIL najbolje prakse prema dostupnim podacima službenog dokumenta ITIL rječnika (u nastavku teksta, ključne riječi koje se spominju i u ITIL rječniku bit će označene *Italic* pismom):

- primanje podataka i informacija, što na razini ITIL-a podrazumijeva zahtjev za promjenu *Request For Change (RFC)* što u kontekstu odgovornosti za promjene podrazumijeva zapis o postavljenom zahtjevu za promjenu i dokumentiranje detalja o zahtjevanoj promjeni.

Područje upravljanja promjenama usko je vezano s upravljanjem incidentima *Incident Management* i upravljanjem problemima *Problem Management*. Na osnovu prepoznatih incidenata *Incident*, te učestalosti njihovog ponavljanja čime se stvara problem *Problem*, dolazi do promjena *Change*. Na incidente i probleme treba reagirati jer incidenti narušavaju funkcionalnosti resursa te dovode do nezadovoljstva klijenata koje se sve više rasprostranjuje ukoliko dođe do problema. Pri tome problem u prvom koraku čini nepoznanicu koja se manifestira kao ponavljanje incidenta bez poznatog uzroka;

- prepoznavanje i deskripcija trenutnih karakteristika u dijelu vrste kontakta, prepoznavanje i deskripcija trenutnih karakteristika u odnosu na status riješenosti uspostavljenog kontakta, analiza trenutnih karakteristika, usporedba trenutnih karakteristika s uspostavljenim ciljevima (veličinama), na razini ITIL-a sastavni je dio procesa autorizacije i procjene opravdanosti za pokretanje promjene *Assess /Authorize (Reject)*. Odgovornost za promjene svodi se na procjenu opravdanosti u odnosu na resurse i pisani dokument o provođenju promjene *Forward Schedule of Change (FSC)*. U bankarskom poslovanju, FSC je pisani dokument o detaljima promjene koja se komunicira s jednog mjesta svim zainteresiranim strana koje sudjeluju u isporuci usluge klijentu (npr. informacija o promjeni kamatnih stopa);
- akcije na temelju dobivenih rezultata o odstupanjima odnose se na konstrukciju (prema ITIL-u – *Build*) promjene. U ovom koraku, konstruira se promjena i ista se verificira i provodi;
- testiranje promjene na testnom okruženju, verifikacija promjene i donošenje odluke o (ne)puštanju promjene u produkciju. Ovaj korak ITIL prepoznaje kroz procese testiranja *Test* i *Scheduling* koji podrazumijeva sastavljanje detaljnog zapisa *Change Record* o svim pozicijama promjene, planiranim i ostvarenim;
- dolazi do provođenja promjene te praćenje provođenja promjene u odnosu na planirane veličine te prezentacija ostvarenja uz detaljan pisani dokument *Change Record* koji je sada nadopuna (engl. updated) onog iz ranijeg koraka;
- završni korak je zatvaranje postupka *Closure* kada je klijent zadovoljan s provedenom promjenom (rješenjem).

Kontrolna pozicija *Change Control* kojom se osigurava kontrola promjena (analize, donošenje odluka, odobrenje, provedba) sastavnica je svih koraka jer bez kontinuirane kontrole nije moguće provođenje učinkovitih promjena na dokumentiranoj osnovi.

Model uvođenja promjena na temelju sekundarnih podataka prikazan je slijedećom tabelom.

Tabela 8.31.: Model uvođenja promjena na temelju sekundarnih podataka

Ulazni (podaci / dokument)	Opis aktivnosti	Izlazi (podaci / dokument)
	Definiranje vizije, misije, ciljeva i strategije poslovanja	Dokument o viziji, misiji, ciljevima i strategiji
Podaci iz CRM okruženja	Kontinuirana analiza podataka (kontrola)	Izvešće
Izveštaj	Izveštaj o prepoznatim situacijama	Izveštaj
	Određivanje korisnika izvješća	Popis korisnika
Izveštaj i popis korisnika	Upućivanje izvješća korisnicima	Evidencija primljenih izvještaja
	Očitovanje na izvještaj s definiranjem smjernica za daljnje aktivnosti	Izveštaj i Odluka o smjernicama
Odluka; Podaci iz CRM okruženja	Daljnja analiza	Izveštaj
Izveštaj	Prijedlog promjene	Dokument o prijedlogu promjene
Dokument o prijedlogu promjene	Prihvatanje promjene	Odluka o provođenju promjene
Izveštaj i Odluka o provođenju promjena	Definiranje sudionika u daljnjim aktivnostima	Obavijest sudionicima
Izveštaj i Odluka o provođenju promjena	Definiranje budžeta za daljnje aktivnosti	Odluka o budžetu
Izveštaj i Odluka o provođenju promjena	Utvrđivanje plana implementacije	Odluka
Odluke	Informiranje svih zainteresiranih strana o provođenju promjene zašto, kada, tko, što potencijalne koristi	Pisana informacija
Odluke	Provođenje promjena	Izveštaj o statusu provođenja promjene
	Implementacija promjene na testnom okruženju	Izveštaj o provođenju testa
Izveštaj o provođenju testa	Puštanje u punu produkciju	Izveštaj o implementaciji promjene
Podaci iz CRM okruženja	Kontinuirani nadzor i kontrola	Izveštaj

Prikazani model cikličkog je karaktera koji se podacima nastalim u CRM okruženju koristi kao podlogom za donošenje odluka koje imaju utjecaja na poslovanje poslovnog subjekta. Prihvatanjem modela stvara se analitička podloga za donošenje poslovnih odluka na različitim menadžerskim razinama unutar poslovnog subjekta. Podaci nastali u CRM okruženju

a na temelju inicijative klijenata, podloga su za provođenje kontinuirane kontrole nad poslovanjem korištenjem analize kao ključne poslovne orijentacije klijentocentričnog pristupa, proaktivnosti⁸⁴ u poslovanju.

Korištenjem sekundarnih podataka generiraju se znanja temeljem kojih će se omogućiti uvođenje novih procesa i akcija za promjenu ponašanja samih klijenata što će konačno, dovesti do povećanja profitabilnosti poslovnog subjekta te smanjiti potencijalni operativni i reputacijski rizik u poslovanju. Prikupljanjem i obradom kvalitativnih i kvantitativnih podataka iniciranih od strane klijenata, otvaraju se mogućnosti boljeg razumijevanja želja i potrebe klijenata, stvaranja okruženja i kreiranja usluga koje će klijente zadovoljiti prije eventualnih odlazaka u drugu banku, stvaranja podloge za poboljšanje usluga. Podaci iz CRM okruženja dio su procesa poboljšanja usluga kao ulazi koji u obliku izvještaja signaliziraju potrebu za promjenama. Analiza je moguća za izvođenje uz korištenje statističkih paketa. Dinamika provođenja analize treba biti definirana pisanim dokumentom (odlukom nadležnih menadžera) koji će opisati obaveze i odgovornosti zaposlenika i organizacijskih jedinica koje će biti zadužene za provođenje analize i izvještavanje. SLA kriteriji pogodni su za definiranje vrijednosti pokazatelja i dinamike provođenja svih aktivnosti za pokretanje eventualnih promjena na osnovu dobivenih rezultata provedene analize.

Provedenim istraživanjem potvrđuje se uspostavljena hipoteza rada prema kojoj su primarni i sekundarni podaci i informacije područja CRM-a i transakcijskog sustava banke moguća podloga za oblikovanje i poboljšanje usluga.

Uz konzervativni pristup očuvanju vrijednosti i izbjegavanju rizika, banke se usmjeravaju na uspješnost prodaje uz aktivnosti klijenata u budućem razdoblju kako bi stvorili osnovu za kontinuirane priljeve sredstava u cilju očuvanja temeljnih ekonomskih vrijednosti. Dobiveni rezultat mjerenja uspješnosti jedan je od mogućih signala za promjene na razini oblikovanja i poboljšanja usluga.

⁸⁴ Više o proaktivnosti na razini pozivnih centara na postavkama proaktivnih kontakata uz povećanje lojalnosti i smanjenje troškova: Genesys, Increase Customer Loyalty and Reduce Contact Center Costs with Proactive Contact, A Business white Paper, <http://www.genesyslab.com/system/files/>, pristupljeno 28.04.2010.

9. MODEL EVALUACIJE USPJEŠNOSTI USLUGE KAO ANALITIČKA PODLOGA ZA PROMJENE

Konkurencija je značajna a broj klijenata se bitno ne mijenja. Pri tome, značajni čimbenici konkurentnosti, zajednički za sve uslužne djelatnosti, su [Faehnrich, 2007]: deregulacija; ulazak novih konkurenata na tržište; porast zasićenosti tržišta i strateška prekapacitiranost. Bez obzira na konkurenciju, uspješniji će biti oni poslovni subjekti koji imaju uspješniju uslugu. Značajni doprinos mjerenja prepoznaje se kroz ocjenu uspješnosti bankarske usluge naročito na osnovu podatkovnog modela koji je formiran iz redovnog poslovanja. Poimanje bankarske usluge u nekim se radovima izjednačava s kanalima distribucije [Chen-Ta *et. al.*, 2009]. Tako se i provode analize uspješnosti kanala distribucije pri čemu se koristi DEA metode (engl. *Data Envelopment Analysis*) temeljene na konceptu mjerenja efikasnosti elemenata kojima se uspoređuju omjeri njihovih izlaznih i ulaznih elemenata. U konkretnom slučaju, ulazne elemente čine ukupni depoziti pojedinih banaka, zaposlenici, oprema i operativni troškovi. Istovremeno izlazne elemente čine: prihod i broj korisnika prikazan kao postotak od svih Internet korisnika koji su posjetili određenu stranicu u danu. Autori izračunavaju kombinacije učinkovitosti te potom iste rangiraju. Sljedeću skupinu autora [Dimitrios *et. al.*, 2002] čine oni koji mjere uspješnost e-bankarstva. Konstruirani model upućuje na načine komunikacije i interpretacije rezultata. Model se utemeljuje na postojanju internih i eksternih pogleda gdje se kao interni pogled podrazumijeva procjena korištenja resursa dok se pod eksternim pogledom podrazumijeva procjena upravljanja odnosima s klijentima. Model uključuje perspektive klijenta, strategije, financija, IT-a, marketinga i prodaje. Istražujući uspješnost distribucijskih kanala [Spriggs, 1994], istražujući funkcioniranje različitih kanala distribucije, autor je formirao teorijski model za razvoj ocjenjivačkih alata za vrednovanje članova kanala. Ovaj model polazi od stvaranja opisa prirode uspješnosti za kanal, stvaranje fokusne domene, definiranje potrebnih podataka i metode prikupljanja te odabir specifičnih elemenata po kojima će se izvršiti vrednovanje.

U ovom poglavlju rada dat je prijedlog evaluacije uspješnosti usluga banaka na osnovu sekundarnih podataka poslovanja banaka koji rezultiraju primjenom koncepta upravljanja odnosima s klijentima te klijentocentričnim pristupom poslovanju. U formiranju pokazatelja moguće je prepoznati početni korak pri formiranju pokazatelja sukladno priručniku OECD-a: *Handbook on Constructing Composite Indicators (methodology and user guide)* [2008].

Identifikacija teoretskog okvira polazna je osnova za razumijevanje i definiciju fenomena koji je predmet mjerenja što je u ovom radu i uspostavljeno.

9.1. Mjerenje uspješnosti usluge

Menadžment banaka u današnje vrijeme, sve je više orijentiran na ostvarivanje što boljeg rezultata kao jamstva daljnjeg razvoja usluga i stvaranja konkurentskih prednosti. Sve je češće prisutna fokusiranost na elemente menadžerske koncepcije upravljanja vrijednošću poslovnog subjekta kao rezultatom turbulentnih promjena u pristupu i filozofiji poslovanja i menadžmenta, poimanju kapitala i vrijednosti, te onog što za banke stvara nove vrijednosti. Isto iz razloga postojanja sve veće konkurencije i mogućnosti nuđenja vrlo sofisticiranih usluga na vrlo raznolikom tržištu. Opstanak na tržištu, povećanje djelotvornosti i istodobno smanjenje troškova, povećanje udjela na tržištu te uspostavljanje organizacije sposobne za tržišnu utakmicu i ostvarivanje profita oduvijek su temeljni ciljevi koji se postavljaju pred svaki profitni poslovni subjekt. Jedan od presudnih čimbenika uspješnosti postaje adekvatno tretiranje vrijednosti – njeno stvaranje, rast i očuvanje. Upravo na osnovu prepoznavanja temeljnog obilježja spomenute koncepcije kroz usredotočenost na stvaranje, očuvanje i upravljanje vrijednošću u kontinuiranom procesu ulaganja i donošenja kvalitetnih upravljačkih odluka na svim menadžerskim razinama poslovnog subjekta, stvorena je ideja o mogućnosti mjerenja uspješnosti bankarske usluge kao osnovne jedinice poslovanja svake banke i jedne od temeljnih sastavnica koncepcije upravljanja vrijednošću. Ukoliko usluga nije uspješna, ukoliko nije postigla postavljeni cilj, nije niti stvorena vrijednost koja bi omogućila daljnji rast i napredak. Koncept upravljanja vrijednošću podrazumijeva vrednovanje poslovnog subjekta i rezultata vrednovanja u ovisnosti o upravljačkoj komponenti tog procesa.

9.2. Elementi kombiniranog pokazatelja uspješnosti usluge

Usmjeravanjem na klijente, vrlo bitno postaje njihovo mišljenje i stav o pojedinačnoj usluzi. Tako je prisutna percepcija određivanja uspješnosti usluge kroz mjere kvalitete poput indeksa zadovoljstva klijenata kao i pokazatelja količine prodaje. Mjera zadovoljstva klijenata

prezentira indeks zadovoljstva klijenta koji uključuje percipirane elemente utjecaja na očekivanu razinu usluge od strane klijenta.

Istraživanja uspješnosti, u domeni poslovanja s uslugama, vrlo su raznolika i često pristupaju mjerenju s različitih aspekata i korištenjem pojedinačnih pokazatelja. Novije vrijeme bilježi sve značajnije okretanje zadovoljstvu klijenata, pa se mjerenje zadovoljstva ističe kao značajan pokazatelj uspješnosti. Česti su pristupi s pozicija marketinške orijentiranosti s fokusiranjem na kanale distribucije.

Formiranju vlastitog *kombiniranog pokazatelja uspješnosti bankarske usluge* (KPUBU) pristupa se s pozicije kombiniranja nefinancijskih pokazatelja koji obuhvaćaju komponente poslovanja: klijente i zaposlenike. Opravdanost navedenog pristupa proizlazi iz trenutne situacije u gospodarstvu u kojoj je sve prisutnije stavljanje klijenata u centar zbivanja i uključivanja klijenata u formiranje usluga. U tom smislu, model će činiti elementi: indeks zadovoljstva klijenta (CSI), udio broja reklamacija u ukupnom broju reklamacija, ostvarena prodaja na mjesečnoj razini (promatrana kao razlika prethodnog i trenutnog stanja) i ostvarenje prodaje u odnosu na planske veličine. U smislu prodaje, pokazatelj je moguće modificirati ovisno o načinu praćenja prodaje svake institucije. Za potrebe empirijske potvrde mogućnosti korištenja pokazatelja, isti je računat za dvije usluge (radi usporedbe) i to na godišnjoj razini. Kombinirani pokazatelj uključivat će elemente koji će ukazivati na uključenost klijenata kao sudionika poslovnih aktivnosti te angažiranost vlastitih resursa koji imaju direktan utjecaj na prodaju a ujedno su i jedan od vrlo značajnih sudionika troškovne komponente poslovanja banke.

Konstrukti⁸⁵ kombiniranog pokazatelja su:

- Komponenta mjere uspješnosti usluge je i mjera zadovoljstva klijenta prikazana kroz *indeks zadovoljstva klijenta (CSI)*⁸⁶. Bez obzira što se ova mjera izvodi na razini općeg zadovoljstva klijenta, ona je neminovno sastavni dio složene mjere jer svaka usluga sadrži u sebi neku razmjensku vrijednost (prihvatljivu za obje sudjelujuće strane u kupoprodaji),

⁸⁵ Pojedinačnim konstruktima autorica je dodijelila slovne oznake (skraćenice) izvedene iz početnih slova punog naziva konstrukta radi jednostavnije prezentacije relacije u aplikativnoj primjeni pokazatelja.

⁸⁶ Detaljnije o CSI: Hsu S. H., Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Indeks, Expert Systems with Applications 34, 2008, str. 3033–3042; Grigoroudis E., Siskos Y., A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector, European Journal of Operational Research 152, 2004, str. 334–353

za koju se ne može znati ukoliko se ne provedu odgovarajuća istraživanja i procjene klijenata. Prema Kotleru [1994, str. 21] u svakom pojedinom razdoblju poslovni subjekt se susreće s dvije grupacije klijenata: novi klijenti i ponovljeni klijenti. Budući je uvijek skuplje privući nove klijente nego zadržati postojeće, ključ za njihovo zadržavanje jest zadovoljenje. Ako je zadovoljan, klijent će pohvalno govoriti drugima o poslovnom subjektu, ponovno kupovati, obraćati manju pažnju na konkurente te kupovati i druge subjekte od istog poslovnog subjekta. Zadaća menadžmenta je osvajanje dugoročnih klijenata i dostizanje pozicije pri kojoj će poslovni subjekt nuditi najvišu isporučenu vrijednost kao razliku između ukupne vrijednosti za kupca i ukupne cijene za kupca⁸⁷ [Kotler, 1994, str. 22]. U situacijama kada se CSI računa na kvartalnoj osnovi, isti će biti u trajanju kvartala korišten za svaki mjesec izračuna pokazatelja. CSI je pokazatelj koji je odraz zadovoljstva na razini poslovne jedinice odnosno cjelokupne institucije i kao takav je konstanta za sve usluge.

- Kao mjera koja će prikazati sudjelovanje klijenata u poslovnim aktivnostima te orijentaciju poslovnog subjekta prema klijentima, potrebno je uključiti *udio reklamacija za pojedinu grupu usluga u ukupnom broju reklamacije (UR)*. Kod ove mjere, postavljeno je "obrnuto" vrednovanje mjere. Što je manji udio to je bolja ocjena, jer bez obzira na prisutnost klijenata, uspješnost je veća što je manji broj reklamacija jer je, između ostalog, manji trošak ljudskog potencijala koji je potreban za rješavanje reklamacije.
- Za svaku uslugu potrebno je pratiti *prodaju po zaposlenom (PZ)* koja, promatrana kao samostalna mjera, može ukazivati na korištenje vlastitih resursa te upućivati na eventualne organizacijske promjene između manjih organizacijskih jedinica unutar poslovnog subjekta. U kontekstu cjelokupnog pokazatelja, ovo je mjera koja je od strane sudionika u istraživanju ocjenjena kao značajna jer zaposlenici imaju direktan utjecaj na prodaju i na zadovoljstvo klijenata pa u konačnici i na uspješnost prodaje i same usluge.
- Usko povezano s ovim pokazateljem je i *ostvarenje prodaje u odnosu na planske veličine (OP)*. Ovo je relativni pokazatelj koji daje smjernice za eventualne korekcije u budućem

⁸⁷ Prema Kotleru ukupna vrijednost za kupca sadrži: vrijednost proizvoda, usluga, osoblja i imidža, a ukupna cijena za kupca sadrži: cijenu u novcu, troškove vremena, troškove energije i troškove umnog napora [Kotler, 1994; 2006]

razdoblju ali isto tako može upućivati na eventualne potrebe za korekcijama same usluge ukoliko je pokazatelj na razini sveukupnog poslovnog subjekta ispod očekivanih vrijednosti u odnosu na vrijeme mjerenja. Ovaj dio pokazatelja pozicionira se u odnosu na vremenski termin izračuna. Dakle, ukoliko se računa pokazatelj zaključno s rujnom tekuće godine, za očekivati je ostvarenje prodaje 75% od ukupno zadane. U tom kontekstu odredit će se i ocjene za pojedine vrijednosti ostvarenja a zadržavajući veličine razreda postavljene na godišnjoj razini promatranja.

Sve nefinancijske pokazatelje moguće je mjeriti na razini manjih organizacijskih jedinica i iste komparirati u odnosu na cjelokupni poslovni subjekt, čime se može donositi zaključak o značajnosti pojedinog dijela u cjelini. Ovakav pristup izuzetno je koristan s upravljačkih pozicija i pruža menadžmentu metričku podlogu za donošenje upravljačkih odluka.

9.3. Sustav bodovanja pojedinačnih elemenata kombiniranog pokazatelja

Sustav bodovanja pojedinačnih elemenata kombiniranog pokazatelja sljedeći je korak u razvoju pokazatelja. Ovim korakom, definirane su ocjene za svaki pokazatelj na temelju rezultata provedenog intervjua. Intervjuom su dobivene minimalne vrijednosti pojedinog pokazatelja. Kako bi se ocijenila vrijednost rezultata pojedinog pokazatelja, definirani su razredi ocjenjivanja u odnosu na iznos pokazatelja. Pri tome su korištene ocjene od 1 do 5 koje je pridružio autor svakom formiranom razredu ocjenjivanja. Tako se na primjer, iznos pokazatelja CSI koji je u intervalu od 88,5% do 89,9% ocjenjuje ocjenom 4. Parametri za dodjeljivanje ocjene vrijednosti mjere prikazane su u Tabeli 9.1.

Tabela 9.1.: Parametri za dodjeljivanje ocjene vrijednosti mjere

Pokazatelj	Vrijednost	Ocjena	Pokazatelj	Vrijednost	Ocjena
CSI	>90%	5	Ostvarenje prodaje	>91%	5
	88,5 - 89,9%	4		81 - 90%	4
	86,8 - 88,4%	3		71 - 80%	3
	85,1 - 86,7%	2		61 - 70%	2
	<85%	1		<60%	1
Udio reklamacija	<15%	5	Prodaja po zaposlenom	>91%	5
	16 - 20%	4		81 - 90%	4
	21 - 25%	3		71 - 80%	3
	26 - 30%	2		61 - 70%	2
	>31%	1		<60%	1

Kao sljedeći korak u definiranju preporučenog pokazatelja treba odrediti značaj pojedine mjere u cjelokupnom pokazatelju. Sukladno provedenom istraživanju, utvrđen je najznačajniji utjecaj ostvarenja prodaje. Isto prije svega iz razloga definiranja godišnjih planova prodaje prema utvrđenim ciljevima i strategiji poslovanja na razini grupacije. Odmah potom je mjera zadovoljstva klijenata, budući ona obuhvaća devet ključnih sastavnica koje, između ostalog, za konkretan slučaj uključuju: urednost prodajne jedinice, vrijeme čekanja, ljubaznost osoblja, korektnost dobivenih informacija i dr. Prilikom definiranja značaja pojedinačne mjere, bilo je zahtjevno definirati rang istih jer se pokušalo voditi računa o značaju prodaje u stvaranju krajnjeg rezultata poslovanja. Naime, neke usluge rezultat nose dugoročno, a neke će barem s financijskog aspekta, rezultat polučiti odmah. Ono što je pri tom posebno važno je fokus na stvaranju vrijednosti, jer primjerice prodaja usluge elektronskog bankarstva stvara vrijednost već samim tim što će utjecati na smanjenje gužvi u prodajnim jedinicama i omogućiti klijentima određene cjenovne koristi. Posljedično, stvorit će vjernog i zadovoljnog klijenta spremnog na dugoročnu suradnju. Kako je utvrđeno da svaka od mjera nema jednaki utjecaj na uspješnost, definirani su i faktori značaja za svaku od njih kako je i prikazano u Tabeli 9.2.

Tabela 9.2.: Faktori značaja pojedinačnih mjera

Mjera	Faktor značaja
Ostvarenje prodaje (OP)	0,4
CSI	0,3
Udio reklamacije (UR)	0,2
Prodaja po zaposlenom (PZ)	0,1

Ovime su stvoreni teoretski preduvjeti za evaluaciju uspješnosti usluge. Predloženi pokazatelj, na ovoj razini, ocijenjen je kao vrlo jednostavan i primjeren za upotrebu, bez posebnih dodatnih opterećenja u smislu prikupljanja podataka i složenosti izračuna.

9.4. Aplikativna primjena predloženog pokazatelja kao podloga za iniciranje promjena na razini oblikovanja i poboljšanja usluga

Primjena predloženog pokazatelja aplikativno je (testno) primjenjena. Pokazatelj je izračunat na razini jedne poslovne godine. Usluge su promatrane s aspekta usluga koje primarno nose kamatne prihode, te usluge koje primarno nose prihode od naknada i provizija. Formirane dvije skupine usluga moguće je uspoređivati, te na temelju uspostavljene metrike, donositi menadžerske odluke o eventualnim promjenama i poboljšanjima. Pokazatelj će biti primijenjen odabranoj organizacijskoj jedinici čime se uključuje i komponenta različite gospodarske snage pojedinih teritorijalnih cjelina. Ideja je primjena pokazatelja na svaku uslugu, što u konačnici može dati kvalitetnu podlogu za donošenje odluke o daljnjem postupanju sa svakom od usluga. Izračun pokazatelja prezentiran je u Tabeli 9.3. kroz sljedeće korake izračuna:

- prvi korak:

Ostvarenje prodaje ukupna vrijednost (OPU) = faktor značaja OP x ocjena OP

CSI ukupna vrijednost (CSIU) = faktor značaja CSI x ocjena CSI

Udio reklamacija ukupna vrijednost (URU) = faktor značaja UR x ocjena UR

Prodaja po zaposlenom ukupna vrijednost (PZU) = faktor značaja PZ x ocjena PZ

- drugi korak:

$$KPUBU = OPU + CSIU + URU + PZU$$

Tabela 9.3.: Primjer izračuna uspješnosti usluge

Uspješnost usluge – krediti

Uspješnost usluge – elektronsko bankarstvo

Mjera	Faktor značaja	Ocjena	Ukupno	Mjera	Faktor značaja	Ocjena	Ukupno
Ostvarenje prodaje	0,4	1	0,4	Ostvarenje prodaje	0,4	1	0,4
CSI	0,3	4	1,2	CSI	0,3	4	1,2
Udio reklamacija	0,2	3	0,6	Udio reklamacija	0,2	2	0,4
Prodaja po zaposlenom	0,1	1	0,1	Prodaja po zaposlenom	0,1	2	0,2
OCJENA			2,3	OCJENA			2,2

Podaci u tabeli prikazuju uspješnost odabranih usluga, krediti i usluge elektronskog bankarstva. Pokazatelji ukazuju na veću uspješnost kredita, prije svega iz razloga manjeg udjela reklamacija u ukupnom pokazatelju. U nastavku se daje pregled istih pokazatelja na razini odabranog područja poslovnog subjekta (Tabela 9.4.).

Tabela 9.4.: Primjer izračuna uspješnosti usluge na odabranom području

Uspješnost usluge – krediti

Uspješnost usluge – elektronsko bankarstvo

Mjera	Faktor značaja	Ocjena	Ukupno	Mjera	Faktor značaja	Ocjena	Ukupno
Ostvarenje prodaje	0,4	1	0,4	Ostvarenje prodaje	0,4	1	0,4
CSI	0,3	4	1,2	CSI	0,3	4	1,2
Udio reklamacija	0,2	4	0,8	Udio reklamacija	0,2	3	0,6
Prodaja po zaposlenom	0,1	1	0,1	Prodaja po zaposlenom	0,1	1	0,1
OCJENA			2,5	OCJENA			2,3

Odabrano područje, ostvaruje bolje pokazatelj uspješnosti za obje grupe usluga u odnosu na cjelokupnu instituciju. Posebni doprinos ovakvom rezultatu je u manjem učešću reklamacija za što teoretski mogu postojati različiti razlozi. Uz pretpostavku iste razine prodaje, moguće

je da zaposlenici promatranog područja prezentiraju uslugu cjelovito te su i reklamacije manje. Isto obrazloženje moguće je dati i za druge usluge.

Predloženi pokazatelj matematički je oblik kontrole uspješnosti bankarskih usluga koji uključuje klijente i zaposlenike. Kombinacijom pojedinačnih vrijednosti, koje je moguće izračunati iz određenih veličina kao što su ostvarenje budžetiranih vrijednosti koje su predviđene za ostvarenje, zadovoljstva klijenata koje se treba kontinuirano pratiti, udjela reklamacija te ostvarenja prodaje za organizacijsku jedinicu, menadžment dobiva informaciju o tome da li neku uslugu treba mijenjati. Ovakav pokazatelj, trebao bi biti primjenjivan periodično od strane menadžmenta organizacijskog dijela koji se bavi mjerenjem zadovoljstva klijenata, te kao rezultat distribuiran ostalim organizacijskim jedinicama uključenim u određene poslovne aktivnosti ili zainteresiranim strana po bilo kom osnovu u skladu s poslovnom politikom poslovnog subjekta. Ono što je prijedlog za dodatno formiranje je dogovorena vrijednost (donja granica). Ukoliko se dogodi da pokazatelj padne ispod te vrijednosti, treba razmišljati o bitnim korekcijama usluge. Kako je namjera bila formirati jednostavan pokazatelj uspješnosti, primjenjiv svakom pojedinom menadžeru koji ima dostupne podatke potrebne za izračun, isto nije imalo za cilj stvaranja aplikativne podrške niti automatskog izračuna.

10. ZAKLJUČAK

Predmet istraživanja u ovom radu je pokretanje promjena koje se odnose na organizaciju i dizajn usluga temeljem poticaja iz sustava upravljanja odnosima s klijentima dok su ciljevi ove doktorske disertacije bili: (1) Sistematizirati postojeća znanja o upravljanju odnosima s klijentima, uključujući koncepte, metode, strategije, obrasce i modele. Odgovor na postavke definiranog cilja dat je u šestom poglavlju rada. (2) Formirati prijedlog objedinjenog modela upravljanja odnosima s klijentima s naglaskom na uslužne djelatnosti. Opis provedbe istraživanja dat je u šestom poglavlju rada. (3) Odrediti osnovne procesne i podatkovne elemente i njihove odnose u području upravljanja odnosima s klijentima u području uslužnih djelatnosti. Sedmo poglavlje usmjereno je na problematiku ovog cilja rada. (4) Istražiti čimbenike uspješnosti usluge, posebno vezane uz upravljanje odnosima s klijentima. Model evaluacije uspješnosti usluge predmetom je elaboriranja u devetom poglavlju rada. (5) Istražiti sličnost bankarskih i informatičkih usluga. Tematiku za realizaciju ovog cilja obrađuje se kroz peto poglavlje rada. (6) Istražiti područje i metodologiju oblikovanja i poboljšanja usluga te odrediti strukturne aspekte (pre)oblikovanja usluga. Peto poglavlje obrađuje problematiku vezanu na ispunjenje postavljenog cilja. (7) Definirati model agilnog (pre)oblikovanja usluga na temelju primarnih i sekundarnih podataka i informacija. Tematika vezana uz realizaciju ovog cilja prisutna je u razmatranju kroz cjelokupni rad. Krajnji rezultat, prezentiran je u petom i osmom poglavlju rada. Provedbom teorijskog i empirijskog istraživanja ostvareni su postavljeni ciljevi ovog rada.

Hipoteze rada bile su: (H1) Područje upravljanja bankarskim uslugama je, s obzirom na koncepte, metodološku osnovu i procese, blisko upravljanju informatičkim uslugama. Potvrđivanje ove hipoteze elaborirano je kroz sva poglavlja rada uz naglasak u poglavljima pet, šest i sedam. Petim poglavljem dat je sveobuhvatan pregled problematike upravljanja uslugama te je istražena mogućnost primjene koncepata upravljanja IT uslugama i bankarskim uslugama. Šestim poglavljem date su temeljne postavke i dosadašnje spoznaje o upravljanju odnosima s klijentima na osnovu čega je prezentiran objedinjeni model upravljanja odnosima s klijentima kao i preporučeni model za banke kao mogući kontrolni mehanizam za buduće poslovne aktivnosti i temelj za promjene već implementiranih koncepata. Sedmim poglavljem se preciziraju poslovni procesi i aktivnosti koji su razloženi u odnosu na mogući model podataka. (H2) Primarni i sekundarni podaci i informacije

bankarskog sustava omogućuju proaktivno oblikovanje i poboljšanje bankarskih usluga. Potvrđivanje ove hipoteze elaborirano je u poglavlju osam i devet ovog rada.

U teorijskom dijelu istraživanja napravljen je pregled recentne literature iz područja usluga, upravljanja uslugama i upravljanja odnosima s klijentima te su identificirane temeljne sastavnice svakog od navedenih područja. Predložene su razine CRM-a prema funkcijama menadžmenta, predložen je jedinstveni model CRM-a primjeren za upotrebu unutar bankarskog sektora. Na podlozi smjernica Europskog okvira za Interoperabilnost (*European-Interoperability-Framework* – EIF) definirana je struktura CRM-a. Također, provedeno je istraživanje usporedivih koncepata i primjenjivosti koncepta ITIL-a na područje upravljanja uslugama u bankarstvu. To je učinjeno na temelju analize osnovnih koncepata ITIL-a i upravljanja uslugama u bankarstvu. Pri tome su uspoređeni temeljni pojmovi i koncepti iz ITIL-a, rječnika bankarstva i financija te ostala relevantna literatura u području bankarstva kao i važeći zakonodavni okvir u području bankarstva. Opisano istraživanje prepoznato je kao jedan od značajnijih doprinosa ovog rada.

Na temelju analize ranijih istraživanja i spoznaja, te na temelju praktičnog iskustva iz bankarskog sektora, a u području upravljanja odnosima s klijentima, proveden je intervju koji je dao odgovore na temeljna pitanja vezana na elemente upravljanja odnosima s klijentima, procese i podatke i usluge. Razvijen je model uvođenja nove bankarske usluge te osnovnih sastavnica oblikovanja usluge, polazeći od pretpostavke procesne organiziranosti. Kao rezultat teoretskog istraživanja i provedenog intervjua predložene su sastavnice konceptualnog modela upravljanja odnosima s klijentima. Definirani su procesni koraci, odgovornosti i grupe podataka preporučenih sastavnica CRM-a. Svaka od preporučenih sastavnica podrazumijeva direktnu ili indirektnu suradnju i komunikaciju s klijentima u skladu s klijentocentričnim pristupom. Na postavkama procesne orijentiranosti, te na podlozi strukturiranih i modeliranih idealiziranih poslovnih procesa temeljnih poslova, formirani su modeli podataka pojedinačnih procesa te djelomični model podataka CRM, što je prepoznato kao jedan od značajnih doprinosa ovog rada.

Temeljem sekundarnih podataka koji nastaju u CRM-u, za razliku od primarnih podataka transakcijskog sustava, istražene su mogućnosti primjene statističkih alata kao metričke podloge za pokretanje promjena. Provedenim istraživanjem potvrđena je mogućnost prepoznavanja kategorija problema koji se učestalo ponavljaju, koji su novi, a koji

pojedinačni. Analiza pokazuje zastupljenost problema na pojedinačnim uslugama. Indikativni su problemi vezani uz poslove realizacije kreditnih zaduženja te provođenja platnoprometnih zahtjeva putem raspoloživih kanala komunikacije. Na uslugama kreditnog poslovanja, zastupljeni su problemi vezani na karakteristike usluga, odbijanje kredita te ostale operativne greške. Za svaku od prepoznatih grupa usluga utvrđeni su tipovi kontakata te njihov značaj. Daljnja analiza omogućila je identificiranje glavnih uzroka problema na koje je potrebno promptno djelovati kako ne bi došlo do eskalacije problema i gubljenja portfelja klijenata.

Temeljni zaključci kao rezultat ovog rada su:

- Moguća je primjena elemenata ITIL-a na upravljanje bankarskim uslugama. Implementacija koncepata ITIL-a jednostavna je za primjenu budući ITIL akceptira temeljne ekonomske kategorije koje daju kvalitetne i cjelovite metrike za praćenje poslovanja banaka u odnosu na pojedinačnu uslugu te cjelokupno poslovanje. Primjena ITIL-a je olakšana činjenicom da IT funkcija banaka ima već primjenu elemenata ITIL-a definiranu kroz regulatorne okvire. Ovime je potvrđena prva hipoteza rada o kompatibilnosti konceptualne i metodološke podudarnosti elemenata upravljanja bankarskim uslugama i IT uslugama.
- Objedinjeni model upravljanja odnosima s klijentima može poslužiti kao referentni model. Pri tom ovaj model ima i potrebnu razinu općenitosti jer se temelji na teorijskoj strukturi CRM-a.
- Polazeći od Buttleovog CRM modela u radu je istražena mogućnost implementacije koncepta CRM-a u procesni model. Modeliranjem poslovnih procesa ostvaren je doprinos ovog rada koji je povezo elemente organizacije i bankarske prakse te strategije upravljanja odnosima s klijentima. Percipirajući poslovne procese kao jedan od pomoćnih elemenata Buttle-ovog CRM lanca vrijednosti koji daje mogućnost utjecaja na stvaranje dodanih vrijednosti za poslovni subjekt, istraživanjem je provedeno strukturiranje i modeliranje poslovnih procesa u dijelu kontakta s klijentima s orijentacijom na procese temeljnih aktivnosti.
- Istraživanjem je potvrđena postavljena hipoteza o primjenjivosti sekundarnih podataka poslovanja banaka koji nastaju u CRM-u, za pokretanje promjena, poboljšanje usluga. Uz primarne podatke, ovi podaci služe za donošenje upravljačkih odluka svih poslovnih

razina. Sekundarni podaci su jedna od temeljnih osnovna za oblikovanje i promjene usluga. Sekundarni podaci su rezultat inicijative klijenata. Ako se ovi podaci koriste kao indikatori za promjene, klijenti su zapravo pokretači promjene. U radu je istražena mogućnost primjene statističkih metoda na sekundarne podatke koji nastaju u CRM-u. Pokazano je da podaci prikupljeni od klijenata u CRM-u mogu poslužiti za iniciranje promjena ako se obrade odgovarajućim statističkim metodama i postupcima.

- Uz konzervativni pristup očuvanju vrijednosti i izbjegavanju rizika, poslovni subjekti se usmjeravaju na uspješnost prodaje, kako bi stvorili osnovu za kontinuirane priljeve sredstava. Cilj je očuvanje temeljnih ekonomskih vrijednosti. Nameće se pitanje ocjene uspješnosti usluge, posebice na osnovu podatkovnog modela koji je formiran iz redovnog poslovanja. U radu je formiran kombinirani pokazatelj koji uključuje komponente klijenata i zaposlenika kao temeljne elemente cjelokupne strategije upravljanja odnosima s klijentima. Iz pokazatelja su isključeni elementi regulatorne komponente i tehnologije te je isto potencijalni okvir za buduća istraživanja.

Osim navedenog, znanstveni doprinos rada je i u produbljivanju razumijevanja multidisciplinarnog koncepta upravljanja odnosima s klijentima u odabranoj uslužnoj djelatnosti. Multidisciplinarnost se očituje u primjeni teorijske strukture i metoda bankarstva, ali i informacijskih znanosti, menadžmenta i CRM-a koji je i sam po svojoj prirodi multidisciplinarnan. Upravo iz navedenog proizlazi i sustavan i sveobuhvatan uvid u suvremenu problematiku upravljanja odnosima s klijentima te uvid o mogućem utjecaju klijenata na promjene u poslovanju.

LITERATURA

1. Abbass, H. A., Sarker, R., Newton, C., PDE, A Pareto-frontier Differential Evolution Approach for Multi-objective Optimalization Problems, Proc. IEEE Con. On Evolutionary Computation, 2001, str. 971-978.
2. Abbot, J.C., The Executive Guide to Call Center Metrics, Robert Houston Smith Publishers, Greenville, US, 2004.
3. Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., Warsta J., Agile software development methods, Review and analysis, VTT Technical Research Centre of Finland, 2002, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P478.pdf> ; pristupljeno 02.01.2012.
4. Acker, J., The gender regime of Swedish banks, Scand. J. Mgmt. 22, 2006, str. 195–209.
5. Adrović, Z., Masmedijin poslovni rječnik, Masmedia Zagreb, 1991.
6. Agile Manifesto; <http://agilemanifesto.org/principles.html>, pristupljeno 31.12.2011
7. Ahn, J. S., Sohn, S. Y., Customer pattern search for after-sales service in manufacturing, Expert Systems with Applications, Volume 36, Issue 3, Part 1, 2009, str. 5371–5375.
8. Aked, R., Risk reduction with the RUP phase plan, 2003, <http://www.ibm.com/developerworks/rational/library/1826.html#N100E4>; pristupljeno 01.01.2012.
9. Aksin Z., Rmony M., Mehrotra V., The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research, Production and Operations Management, Vol. 16, No. 5, 2007, str. 665-688.
10. Alan, D., Smith, A. D., Aspects of Strategic Forces Affecting Online Banking, Services Marketing Quarterly, Vol. 28(2), 2006, str. 79-97.
11. Albinsson, E.g. et.al., Co-Design: An approach to border crossing, Network Innovation. eChallenges 2007, The Hague, The Netherlands, 2007., <http://echallenges.org/e2010/outbox/> , pristupljeno 13.09.2012.
12. Alferoff, C., Knights, D., Customer relationship management in call center: The uneasy process of re(form)ing the subject through the “pople-by-numbers” approach, Information and Organization, 18, 2008, str. 29-50.
13. Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T., Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services, Marketing Science, Vol 16, No 2, 1997, str. 129-145.

14. Andolfatto, D., Nosal, E., Bank incentives, contract design and bank runs, *Journal of Economic Theory*, 142, 2008, str. 28-47.
15. Anić V., Matasović, R., Pranjković, I., Brozović Rončević, D., Goldstein, I., Goldstein, S., Jojić, LJ., Cikotan, Lj., *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, EPH d.o.o. Zagreb i Novi Liber d.o.o. Zagreb, 2004.
16. Armour, P. G., *The Laws of Software Process: A New Model for the Production and Management of Software*, Auerbach Publications, 2004.
17. Arrow, K. J., *The Economic Implications of Learning by Doing*, *The Review of Economic Studies Ltd.*, 1962, str. 155-173.
18. Ashkenis, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S., *The Boundaryless Organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
19. Audzeyeva, A., Summers, B., Schenk-Hoppé, K. R., *Forecasting customer behaviour in a multi-service financial organisation: A profitability perspective*, *International Journal of Forecasting* 28, 2012, str. 507–518.
20. Aurich, J. C., Mannweiler, C.E., Schweitzer, C.E., *How to design and offer services successfully*. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2, 2010, str. 136-143.
21. Bača, M., *Uvod u računalnu sigurnost*, Narodne novine, Zagreb, 2004.
22. Baird, S., *Sams Teach Yourself Extreme Programming in 24 Hours*, Sams Publishing, USA, 2002.
23. Bahadra, D., *You (expect to) get what you pay for: A system approach to delay, fare, and complaints*, *Transportation Research Part A* 43, 2009, str. 829–843.
24. Bahtijarević-Šiber F, Sikavica P., *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
25. Balogun, J., *The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality*, *European Management Journal* Vol. 25, No. 2, 2007, str. 81–91.
26. Bamford, D. R., Forrester, P. L., *Managing planned and emergent change within an operations management environment*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 5, 2003, str. 546–564.
27. Beard, H., *Cloud Computing Best Practices for Managing and Measuring Processes for On-demand Computing, Applications and Data centers in the Cloud with SLAs*, London, UK, 2008, str. 174-175.
28. Beck, K., *Extreme Programming Explained*, Addison-Wesley, 1999.
29. Becker, J., Kugeler, M., Rosemann M., *Process management, A Guide for Design of Business Process*, Springer, 2003.

30. Becker, J. U., Greve, G., Albers, S., The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance and retention, *Intern. J. of Research in Marketing* 26, 2009, str. 207-215.
31. Belak, V., *Osnove profesionalnog računovodstva*, Veleučilište u Splitu, 2001.
32. Bell, D., *The Coming of the Post-Industrial Society, A Venture in Social Forecasting*, New York, 1999, str.. 126.
33. Berger, S.C., Gensler, S., Skiera, B, Wiesel, T., *Customer Relationship Management Processes in Retail Banking – Best Practice and Business Value Evaluation*, Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2009.
34. Berger, P. D., Bolton, R. N., Boeman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., *Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management*, *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 1, 2002, str. 39-54.
35. Berger, P. D., Eechambadi, N., George, M., Lehmann, D. R., Rizley, R., Venkatesan, R., *From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future research*, *Journal of Service Research*, Vol 9, No 2, 2006, str. 156-167.
36. Bhattacharjee, A., *An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance*, *Decision Support Systems*, 32, 2001, pp 201–214.
37. Biafore, B., *Visio 2003 Bible*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, Indiana, 2004.
38. Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., Zeithamal, V. A., *Customer contributions and roles in service delivery*, *International Journal of Service Industry management* 8 (3), 1997.
39. Bitner, M.J., Brown, S.W., Meuter, M.L., *Technology Infusion in Service Encounters*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 2000, str. 138–149.
40. Blattberg, R.C., Malthouse, E. C., Neslin, S. A., *Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions*, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 33, issue 2, 2009, str. 157-168.
41. Blery, E., *Customer relationship management: A case study of a Greek bank*, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.11, No. 2, 2006, str. 116-124.
42. Bloechlinger ,A., Leippold, M., *Economic benefit of powerful credit scoring*, *Journal of Banking & Finance* 30, 2006, str. 851–873.
43. Boehm, B., Turner, R., *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*, Addison-Wesley, Boston, 2004.

44. Bohaček, Z., Šarlija, N., Benšić, M., Upotreba kredit skoring modela za ocjenjivanje kreditne sposobnosti malih poduzetnika, *Ekonomski pregled*, 64 (7-8), 2003, str. 565-580.
45. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayanda D., Ramani G., Varadarajan R., CRM implementation: effectiveness issues and insights, *Journal of Service research*, 2006, str. 184-194.
46. Bontis, N., Booker, L.D., Serenko, A., The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry, *Management Decision*, Vol 45, No 9, 2007, str. 1426-1445.
47. Bosilj Vukšić, V. (ur. Čerić V. i Varga M): *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Element Zagreb, 2004.
48. Bosilj Vukšić, V., Kovacic, A., *Upravljanje poslovnim procesima*, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2004.
49. BP Trends Glossary, 2007.
http://www.businessprocesstrends.com/resources_glossary.cfm?letterFilter=B&wordid=1585CF38-1031-D522-3ED25D79DE1E4CD0, pristupljeno 28.08.2012.
50. Brace, N., Kemp, R., Snelga, R.. *SPSS for Psychologists*, Third Edition, Palgrave Macmillan, Australia, 2006.
51. Breiman, L., Friedman, J. H., Olsen, R. A., Stone C. J., *Classification and Regression Trees*, New York: Chapman and Hall, 1984.
52. Bruhn, M., *Relationship marketing, management of customer relationship*, Prentice Hall, Harlow, 2003.
53. Brumec, J., Strategic Planning of Information systems, *Journal of Information and Organisational sciences*, 1998., 23(2), str. 11-26.
54. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
55. Buble, M.: *Metodika projektiranja organizacije*, Ekonomski fakultet Split, 1995.
56. Buck-Emden, R., Zencke, P., *mySAP CRM The Official Guidebook to SAPCRM 4.0*, SAP PRESS, Bon/Boston, 2004.
57. Bull, C., Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG, *International Journal of Information Management* 30, 2010, str. 94–97.
58. Burnes, B., Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 2004, 977-1002.

59. Buttle, F., *Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.
60. Buttle, F., *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009.
61. Buzan, T., *Mind Map Handbook: The Ultimate Thinking Tool*, HarperCollins Canada, Limited, 2005.
62. Calisir, F., Gumussoy, C. A., Internet banking versus other banking channels: Young consumers' view, *International Journal of Information Management* 28, 2008, str. 215–221.
63. Candi, M., The role of design in the development of technology-based services, *Design Studies* Vol 28 No. 6, 2007, str. 559-583.
64. Caplan, D.H., Kirschenheiter, M., Outsourcing and audit risk for internal audit service., *Contemporary Accounting Research* 17, 2000, str. 387–428.
65. Cartlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J., Rance, S., *An Introductory Overview of ITIL V3; The UK Chapter of the itSMF Ltd.* 2007.
66. Cena, F., Torre I., Adapting the interaction in a call centre system, *Interacting with Computers* 18, 2006, str. 478–506.
67. Chakravarty, S., Feinberg, R., Rhee, E. Y., Relationships and individuals bank switching behavior, *Journal of Economic Psychology* 25 , 2004, str. 507–527,
68. Chalmeta, R., Methodology for customer relationship management, *The Journal of Systems and Software* 79 , 2006, str. 1015–1024.
69. Chapman Wood, R., Lee, T. H., Shibaa, S., *Management of Integrated System*, Center for Quality Management, Cambridge-Mass, UK, 1999.
70. Chavert, J., *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, 2003.
71. Chien-Ta, B. H., Desheng, D. W., Online banking performance evaluation using data envelopment analysis and principal component analysis, *Computers and Operations Research*, Volume 36 Issue 6, 2009, str. 1835-1842.
72. Chen, J., Popovich, K.: Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology. *Business Process management Journal*, vol. 9, br. 5, 2003, str. 672-688.
73. Chow, T., Cao, D.: A survey study of critical success factors in agile software projects. *J. Syst. Softw.*, 2008, str. 961–971.

74. Cleveland, B., Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (Updated and Expanded Edition), ICMI Press, US, 2006.
75. Cockburn, A., Highsmith, J., Agile software development: the people factor, IEEE Computer 34 (11), 2001, str. 131–133.
76. Cockburn, A., Agile Software Development, Addison Wesley Professional, 2001.
77. Cokins, G, Performance Management, Integrating Strategy, Execution, Methodologies, Risk and Analytics, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada, 2009.
78. Conboy, K., Morgan, L., Beyond the customer, Opening the agile systems development process, Information and Software Technology 53, 2011, str. 535–542.
79. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies, John Wiley & Sons, inc. New York, 2000.
80. Covalski, M. A., Dirsmith, M., Rittenberg, L., Jurisdictional disputes over professional work: the institutionalization of the global knowledge expert, Accounting, Organizations and Society 28, 2003, str. 323–355.
81. Cozzarin, B.P., Are world-first innovations conditional on economic performance?, Tehnovation, Volume: 26 Issue: 9, 2006, str. 1017-1028.
82. Creswell, J.W., Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Second Edition, University of Nebraska, Lincoln, SAGE Publications, 2003.
83. Crosby, P. B., Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times, McGraw Hill, New York, 1996.
84. Čupić, R., Primjena BASEL II u EU 2007., u Hrvatskoj 2010. godine; <http://www.sapmag.com.hr/>, pristupljeno 11.04.2010.
85. Ćurko, K., Skladište podataka – sustav za potporu odlučivanju, Ekonomski pregled, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 52 (7-8), 2001, str. 840-855.
86. Danski centar za dizajn: http://droom.zaacht.com/wp-content/uploads/2007/10/service_design_and_why_it_matters_to_business.pdf, pristupljeno 20.04.2010.
87. Davenport, T.H., Short, J.E., The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, 1990 Summer, str. 11-27
88. Davenport, T.H., Process Innovation, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.

89. Davis, F. D., Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13 (3), 1989, str. 319-340.
90. Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R., User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, *Management Science*, 35 (8), 1989, pp 982-1003.
91. Day, G., Capabilities for Forging Customer Relationships, Marketing Science Institute Report 00-118, Cambridge, MA, 2001.
92. Dawkins, P., Reichheld, F., Customer Retention as a Competitive Weapon, *Directors and Boards*, Vol. 14, No. 4, 1990, str. 42-47.
93. DeMoranvillea, C. W., Bienstock, C.C., Question order effects in measuring service quality, *Intern. J. of Research in Marketin*, 2003, str. 217–231.
94. Desai, K.K., Mahajan, V., Strategic Role of Affect-Based Attitudes in the Acquisition, Development and Retention of Customers, *Journal of Business Research* 42, 1998, str. 309-324.
95. Dimitrios, S., Panagiotis, K., Drakoulis M., An approach and model for assessing the business value of e-banking distribution channels: evaluation as communication, *International Journal of Information Management* 22, 2002, str. 247–261.
96. Dous, M., Salomann, H., Kolbe, L., Brenner, W., Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work, Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2005), Omaha, NE, 11.08.2005., Association of Information Systems (AIS), 2005, str. 176., [http://intranet.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwAuthorPubEng/D837A7FB82CF0786C125712D0055DED3/\\$file/CRM01-1113.pdf](http://intranet.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwAuthorPubEng/D837A7FB82CF0786C125712D0055DED3/$file/CRM01-1113.pdf), pristupljeno 06.09.2012.
97. Drew-Rosen, L., Kavran, K.R., Scribner, L., Service quality measurment and the disconfi rmaton model, *Total quality management*, Vol.14. No.1. 2003, str. 3-14.
98. Drucker, P., The New Society of Organizations, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1992, str. 95–104.
99. Drucker, P. F., The Theory of business, *Harvard Business Review*, September – October, 1994, str. 95-104.
100. Dyche, J., *The CRM Handbook: A Bussines Guide to Customer Relatonship Management*, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002.
101. Ellatif, M. M. A., A Cluster Technique to Evaluate Effect of ECRM on Customers' Satisfaction of E-Commerce Websites, 2008, <http://ssrn.com/abstract> , preuzeto 20.01.2011.

102. Europski okvir za interoperabilnost (EIF 2.0),
http://ec.europa.eu/isa/documents/isa_annex_ii_eif_en.pdf , pristupljeno 06.09.2012.
103. Faehnrich, K.P., Meiren, T., *Advances in Services Innovations*, Springer, Berlin, 2007, str.3–16.
104. Farquhar, J. D., Panther, T., Acquiring and retaining customers in UK banks: An exploratory study, *Journal of Retailing and Customer Services* 15, 2008, str. 9-21.
105. Finlay, S., Credit scoring for profitability objectives, *European Journal of Operational Research* 202, 2010, str. 528–537.
106. Finnegan, D. J., Currie, W. L., A multi-layered approach to CRM implementation: An integration Perspective, *European Management Journal* 28, 2010, str. 153 – 167.
107. Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., *New Service Development, Creating Memorable Experiences*, Sage Publications, Inc., London, United Kingdom, 2000.
108. Fjermestad, J., Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda, *Information Technology and Management* 4, 2003, str. 233–258.
109. French, M.T., Drummond, M.C., A Research Agenda for Economic Evaluation of Substance Abuse Services, *Journal of Substance Abuse Treatment* 29(2), 2005, str. 125-137.
110. Froehle, M. C., Craig, M., Roth, A. V., Chase, R, Voss, C. A., Antecedents of New Service Development Effectiveness An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices, *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 1, 2000, str. 3-17.
111. Galunic, C., Rodan, S., Resource recombination in the firm: Knowledge, structures and the potential for Schumpeterian innovation” *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1998, str.1193-1201.
112. Gans, N., Koole, G., Mandelbaum, A., Telephone Call Centers: Tutorial, Review and Research Prospects, *Manufacturing & Service Operations Management* 5, 2003, str. 79–141.
113. Garrone, P., Colomb, M.G., Market-driven design of innovative services The case of multimedia home banking, *Technovation* 19, 1999, str. 537 – 549.
114. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., Brenner, W., Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts, *Journal od knowledge management*, Vol7., No 5, 2003, str. 107-123.
115. Geer, D.: Besel II – Being Security Conscious, 2004. <http://www.itsecurity.com> , pristupljeno 29.02.2009.

116. Genesys, Increase Customer Loyalty and Reduce Contact Center Costs with Proactive Contact, A Business white Paper, <http://www.genesyslab.com/system/files/>, pristupljeno 28.04.2010.
117. Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G., Five styles of Customer Knowledge Management, And how smart companies put them into action, European Management Journal, Volume 20, Issue 5, 2002, str. 459-469.
118. Gibson, J. J., The theory of affordances. In R. Shaw & J. Bransford (Eds.), Perceiving, acting, and knowing: Toward an ecological psychology, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1977, str. 67-82.
119. Gloppen, J., Perspectives on Design Leadership and Design Thinking and How They Relate to European Service Industries, Design Management Journal, Vol 4(1), 2009, str. 33-47.
120. Glushko, R., Tabas, L., Designing Service Systems by Bridging the 'Front Stage' and 'Back Stage', Information Systems and E-Business Management, 2009, str. 407-427.
121. Goldstein. S. M., Johnston. R., Duffy. J.A., Rao. J., The service concept: the missing link in service design research?, Journal of Operations Management 20, 2002, str. 121–134.
122. Grigoroudis, E., Siskos, Y., A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector, European Journal of Operational Research 152, 2004, str. 334–353.
123. Grönroos, C., Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition, Lexington, Lexington Books, 1990.
124. Gu, Ja-Chul, Lee, Sang-Chul, Suh, Yung-Ho, Determinants of behavioral intention to mobile banking, Expert Systems with Applications 36, 2009, str. 11605–11616.
125. Gulin D., Orsag S., Vašiček V., Žager L., Analiza i konsolidacija financijskih izvještaja; Dioničarstvo i poslovne kombinacije, RiF, Zagreb 1996.
126. Gupta, S., Lehmann, D. R., Customers As Assets, Journal of Interactive Marketing, Volume 17, Issue 1, 2003, str 9-24.
127. Gupta, S., Lehmann, D. R., Managing Customers as Investments, The Strategic Value of Customers in the Long Run, Pearson P T R, US, 2005.
128. Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., Modeling Customer Lifetime Value, Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, 2006, str. 139-15.

129. Haenlein, M., Kaplan, A. M., Beeser, A. J., A Model to Determine Customer Lifetime Value in Retail Banking Context, *European Management Journal*, Vol 25, No3, 2007, str. 221-234.
130. Hammer, M., Stanton, S., How process enterprises really work, *Harvard Business Review*, Vol 77, No 6, 2001, str. 108-118.
131. Harrinton, H. J., *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York, 1991.
132. Harvey, G., *Excel 2003 For Dummies*, John Wiley & Sons, US, 2003.
133. Have, S., Have, W., Stevens, F., *Key management Models*, Prentice Hall, Lonodn, 2003.
134. Hay, D. C., *A Different Kind of Life Cycle: The Zachman Framework*, Essential Strategies, Inc., 2000,
<http://www.essentialstrategies.com/documents/zachman2000.pdf>, pristupljeno 23.09.2012.
135. Hennig-Thurau, T., Klee, A., The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development, *Psychology & Marketing* Vol. 14(8), 1997, str. 737–764.
136. Hiatt, J. M., *ADKAR: a model for change in business, government and our community*, Proscce research, Loveland, Colorado, USA, 2006.
137. Highsmith, J. A., *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*, Dorset House Publishing, New York, NY, 2000.
138. Highsmith, J., *Agile Project Management*. Boston, MA: Addison- Wesley, 2004.
139. Ho, B., Wu, D. D., Online banking performance evaluation using data envelopment analysis and principal component analysis, *Computers and Operations Research*, Volume 36, Issue 6, June, 2009, str. 1835-1842.
140. Hoda, R., Noble, J., Marshall, S.: *Agile Undercover: When Customers Don't Collaborate*, *Lecture Notes in Business Information Processing*, Volume 48, 2010, str. 73-87.
141. Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Linking customer assets to financial performance, *Journal of Service Research*, 2002, Vol. 5, No 1, str. 26-38.
142. Hogan, J. E., Lemon, K. N., Libai, B., What is the True value of a Lost Customer? , *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 3, 2003, str. 196-208.
143. Hollins, B., Shinkins, S., *Managing service operations, Design and implementation*, SAGE Publications Ltd, London, UK, 2006.

144. Hsu, S. H., Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Indeks, *Expert Systems with Applications* 34, 2008, str. 3033–3042.
145. Huang, Y. F., Chen, C. J., The impact of technological diversity and organizational slack on innovation, *Technovation*, Volume 30, Issues 7–8, July–August 2010, str. 420–428.
146. Huergo, E., The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms, *Research Policy*, No. 35, 2006, str. 1377-1388.
147. Ingram, N. T., LaForge, W. R., Leigh, W. T., Selling in new millennium, A new agenda, *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, str. 559 – 567.
148. Ishikawa, K., *Guide to Quality Control*. White Plains, New York, 1989.
149. ITIL V3, An Introduction of ITIL V3, <http://www.best-management-practice.com/> , pristupljeno 18.08.2012
150. ITIL Glossaries, <http://www.itil>, pristupljeno, 27.12.2011.;
151. ITIL Glossary, <http://www.itlibrary.org/> pristupljeno 28.12.2011
152. IT Service Management an introduction based on ITIL, itSMF, 2004.
153. Jensen, H. I., Ammentorp, J., Kofoed, P.E., User satisfaction is influenced by the interval between a health care service and the assessment of the service, *Soc Sci Med.*, 70(12), 2010, str. 1882-1887.
154. Johnson, D., Grayson, K., Cognitive and affective trust in service relationships, *Journal of Business Research* 58, 2005, str. 500-507.
155. Johnstone, S., Dainty, A., Wilkinson A., Integrating products and services through life: An aerospace experience; *International Journal of Operations and Production Management* 29(5), 2009, str. 520–538.
156. Juran, J. M., Gryna F. M., *Planiranje i analiza kvalitete*; „MATE“ d.o.o. Zagreb, 1999.
157. Kaliszewski, I.: *Quantitative Pareto analysis by cone separation technique*, Kluwer Academic Publishers, 1994.
158. Kaplan, R.S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992.
159. Kaplan, R. S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Working Paper, 10-074, 2010., Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research: Volume 3* (Elsevier, 2009)., <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>, pristupljeno 07.09.2012.

160. Kaštelan Mrak, M.: Procesna organizacija - pojam i ishodišta modela uz osvrt na restrukturiranje hrvatske prerađivačke industrije, Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1, 2005, str. 113-132.
161. Katunarić, A., Banka, principi i praksa, Stanbiro Zagreb, 1973.
162. Kaulio, M. A., Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods, Total Quality Management, Vol 9, Issue 1, 1998, str. 141-149.
163. Kim, H. S., Kim, Y. G., A CRM performance measurement framework: Its development process and application. Industrial Marketing Management, Vol. 38 No. 4, 2009, str. 477-489.
164. Kim, H. S., Kim, Y. G., Parker, C. W., Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea, Decision Support Systems Volume 48, Issue 2, 2010, str. 313–322.
165. Kim, J. W., Park, S. C., Outsourcing strategy in two-stage call centers, Computers & Operations Research 37, 2010, str. 790 – 805.
166. King, S. F., Burgess, T. F., Understanding success and failure in customer relationship management, Industrial Marketing Management 37, 2008, str. 421–431.
167. Kettunen. P., Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study, Technovation 29, 2009, str. 408–422.
168. Klasić, K., Klarin, K., Informacijski sustavi, načela i praksa, Intus informatika d.o.o., Zagreb, 2009.
169. Klasić, K., Klarin, K., Projektiranje informacijskih sustava, Intus informatika d.o.o. Zagreb, 2012.
170. Klose, M.; Lechner, U.: Design of Business Media – An integrated Model of Electronic Commerce, Hasemann, W.D.; Nazareth, D.L. (eds.): Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information Systems (AMCIS'99), Milwaukee, WI, August 13-15, 1999 (http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1387, pristupljeno 08.09.2012.)
171. Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., Woo, Ji Y., Organizational characteristics and the CRM adoption process, Vol. 61, Iss. 1, 2008, str. 65-74.
172. Koskina, A., and Keithley, D., Emotion in a call centre SME: A case study of positive emotion management, European Management Journal, Volume 28, Issue 3, 2010, str. 208-219.

173. Kotler, P., Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control (osmo izdanje), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
174. Kotler, P., Keller, K. L., Marketing Management (dvanaesto izdanje), Prentice-Hall, 2006.
175. Körner, V., Zimmermann, H.D., Management of Customer Relationship in Business Media - The Case of the Financial Industry, Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences – 2000, http://reference.kfupm.edu.sa/content/m/a/management_of_customer_relationship_in_b_57154.pdf, pristupljeno 08.09.2012.
176. Krakar, Z., Upravljanje kvalitetom, Infotrend, 12/7, 1993, str. 34-35.
177. Kramer, M. K., Organizational trust, dio 9: Does trust Improve business Performance, Oxford University Press Inc, New York, 2006.
178. Kroll, P., Kruchten, P., Rational Unified Process Made Easy: A Practitioner's Guide to RUP, Addison-Wesley Professional, Boston, USA, 2003.
179. Kueng, P., Krahn, A.J.W., Building a Process Performance Measurement System: some early experiences, Journal of Scientific & Industrial Research, Vol. 58, No. 3-4, 1999, str. 149-159.
180. Kumar, V. , Customer Lifetime Value, The Path to Profitability, Foundations and Trends ® in Marketing, Vol 2, no 1, 2007, str 1-96.
181. Laanti. M., Salo. M., Abrahamsson. P., Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation, Information and Software Technology, Volume 53, Issue 3, 2010, str. 276-290.
182. Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., Murthy, B., Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context, Journal of the Academy of Marketing Science, 32(3), 2004, str. 293–311.
183. Larman, C., Agile and Iterative Development: A Manager's Guide, Addison Wesley, 2003., <http://www.google.hr/books>; pristupljeno 30.12.2011.
184. LeBel, P., The role of creative innovation in economic growth: Some international comparisons, Journal of Asian Economics 19 , 2008, str. 334–347.
185. Leea, J. H., Kimb, H. D., Koc, Y. J., Sagasc, M., The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. Sport Management Review, Volume 14, Issue 1, 2011, str. 54-63.

186. Lee, K. C., Chung N., Understanding factors affecting trust in and satisfaction with mobile banking in Korea: A modified DeLone and McLean's model perspective, *Interacting with Computers* 21, 2009, str. 385–392.
187. Lee, Ming Chi, Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit, *Electronic Commerce Research and Applications* 8, 2009, str.130–141.
188. Leko, V., Tehnika bankovnog poslovanja – Pomoćni materijali za izučavanje, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, 2003.
189. Leko, V., Božina, L., Novac, bankarstvo i financijska tržišta, Adverta, Zagreb, 2005.
190. Lewin, J. E., Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize?, *Industrial Marketing Management* 38, 2009, str. 283–299,
191. Liautaud, B., Hammond, M., e-Poslovna inteligencija, Prudens Consilium, Varaždin, 2006.
192. Lindberg N., Nordin F., From products to services and back again: Towards a new service procurement logic, *Industrial Marketing Management* 37, 2008, str. 292–300.
193. Lindfors, C., Process oriented information management in construction – Information systems supporting the work processes of project managers and project groups, Doctoral Thesis 2003, Stockholm, Sweden,
<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fkth.diva-> , pristupljeno 23.09.2012.
194. Lindgren ,A., Antioco M., Customer relationship management: the case of a European Bank. *Marketing Intelligence and Planning*. 23(2), 2005, str.136-154.
195. Livari, J., Hirschheim, R., Klein, H.K., A dynamic framework for classifying information systems development methodologies and approaches, *Journal of Management Information Systems* 17 (3), 2000, str. 179–218.
196. Lumsdon, L. M., Factors affecting the design of tourism bus services, *Annals of Tourism Research*, Volume 33, Issue 3, 2006, str. 748–766.
197. Ma, Q., Tseng, M. M., Yen B., A generic model and design representation technique of service products, *Technovation* 22, 2002, str. 15–39.
198. Macbeth, D. K., Ibanez de Opacua, A., Review of Services Science and possible application in rail maintenance, *European Management Journal* 28, 2010, str. 1– 13.
199. MacStravic, S., Knowledge management and CRM, objavljeno 10.06.2004.,
<http://www.ikmagazine.com/xq/asp/>, pristupljeno, 06.09.2012.

200. Malhotra, Y., Knowledge Management and Virtual Organizations, Idea Group Publishing, US, 2000.
201. Malthouse, E. C., Blattberg, R. C., Can we predict customer lifetime value, Journal of interactive marketing volume 19 (1), 2005, str. 1-16.
202. McBreen, P., Questioning Extreme Programming, Addison Wesley Pub Co, 2002.
203. McCormack, K., Johnson, C. W., Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage, St. Lucie Press, 2001.
204. McNaughton, B., Ray, P., Lewis, L., Designing an evaluation framework for IT service management, Informatin & Management 47, 2010, str. 219-225.
205. Međunarodna norma HRN EN ISO 9000:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9000:2000, EN ISO 9000:2000), Četverojezična verzija, str. 40.
206. Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek 2007.
207. Melton, R. F., Planing and Developing Open and Distance Learning, A quality assurance approach, Routledge Falmer Studies in Distance Education, General Editors: Desmond Keegan and Alan Tait, US and Canada, 2002.
208. Menken, I.: ITIL V3 Implementation Quick Guide: The Art of Stress-free IT Service Management, The Art of Service, Brisbane, Australia, 2009.
209. Menor, L. J., Tatikonda, M. V., Sampson, S. E., New service development: areas for exploitation and exploration, Journal of Operations Management, 20, 2002, str. 135-157.
210. Menor, L. J., Roth, A. V., New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation, Journal of Oprations Management 25, 2007, str. 825-846.
211. Middlebrooks, A., Craig, T., Market Leadership Strategies for Service Companies: Creating Growth, Profits, and Customer Loyalty. NTC Publishing Group, New York, 1999.
212. Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., Malandrakis, Y., Customer satisfaction measurement in the private bank sector, European Journal of Operational Research 130, 2001, str. 347-360.
213. Miller, G. G., The Characteristics of Agile Software Processes. The 39th International Conference of Object-Oriented Languages and Systems (TOOLS 39), Santa Barbara, CA, 2001.

214. Milne, A., What is in it for us? Network effects and bank payment innovation, *Journal of Banking & Finance* 30, 2006, str. 1613–1630.
215. Min, J. H., Young-Chan, Lee, A practical approach to credit scoring, *Expert Systems with Applications* 35, 2008, str. 1762–1770.
216. Misra, S. C., Identifying some important success factors in adopting agile software development practices, *The Journal of systems and software*, vol. 82, no. 11, 2009, str. 1869-1890.
217. Moffat, S., *Excel 2003 Advanced*, eBook, The Mouse Training Company & Ventus Publishing Aps, 2012, <http://bookboon.com/>
218. Morgan, R, Hunt, S., The commitment–trust theory of relationship marketing. *J Mark*, 58, 1994, str. 20–38.
219. Moritz, S., *Service design, Practical access to an evolving field*, MSc thesis, KISD 2005., http://www.service-design-network.org/system/files/media/Practical_Access_to_Service_Design.pdf, pristupljeno 13.09.2012.
220. Mosley, M., *DAMA-DMBOK Guide (Data Management Body of Knowledge) Introduction & Project Status*, 2007, <http://www.dama.org/files/public/>, pristupljeno 16.07.2012.
221. Mukaherji, S., A framework for managing Customer Knowledge in retail industry, *IIMB Management Review*, 2012, str. 1-9.
222. Müller, J., Srića, V., *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Poslovna škola Delfin, Zagreb, 2005.
223. Narasimhan, R., Talluri, S., Sarkis, J., Ross A.: Efficient Service Delivery Network Design in Government Services, *Journal of Operations Management*, Vol.23, No. 2, 2005, str. 161-178.
224. Naeem N., Saif I. M., *Recommending a conceptual model for Total Quality Management in Commercial Branch Banking Operations*, *Gomal University Journal of Research*, 2008, str. 190-197.
225. Nerur, S., Mahapatra, R., Mangalaraj, G., Challenges of migrating to agile methodologies, *Communications of the ACM* 48 (5), 2005, str. 73–78.
226. Ngai, E.W.T., *Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification*, *Marketing Intelligence&Planning*, Vol. 3, No. 6, 2005, str 582-605.

227. Ngai, E.W.T., Xiu, L., Chau, D.C.K. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*. 36, 2009, str. 2592-2602.
228. Nguyen, ThuyUyen H., Sherif, J.S., Newby, M., Strategies for successful CRM implementation, Emerald Group Publishing Limited, Vol.: 15, Issue: 2, 2007, str. 102 – 115.
229. North, K., Upravljanje znanjem, Slap, Jastrebarsko, 2008.
230. Oden, H.W., Transforming the Organization: A Social-Technical Approach, Quorum books, Westport Connecticut, London, 1999.
231. Office of Government Commerce, The official introduction to the ITIL service lifecycle, The Stationary Office, 2007.
232. Olle, T.W., Sol, H.G., Verrijn-Stuart, A.A., (Eds.), Information Systems Design Methodologies, A Comparative Review, (IFIP WG 8.1 CRIS I), North-Holland, Amsterdam, 1982.
233. Olle, T.W., Sol, H.G., Tully, C.J., (Eds.), Information Systems Design Methodologies, A Feature Analysis, (IFIP WG 8.1 CRIS II), North-Holland, Amsterdam, 1983.
234. Olle, T.W., Sol, H.G., Verrijn-Stuart, A.A., (Eds.), Information Systems Design Methodologies: Improving the Practice, IFIP/North-Holland, Amsterdam, 1986.
235. Olle, T.W. (Ed.), Information Systems Methodologies, a Framework for Understanding, Addison-Wesley, 1988.
236. Organisation for economic co-operation and development (OECD): Handbook on Constructing Composite Indicators, METHODOLOGY AND USER GUIDE, 2008.
237. Oslić, I., Kvaliteta i poslovna izvrsnost - Pristupi i modeli, M.E.P. Consultd.o.o., Zagreb, 2008.
238. Ould, Martyn A, Business Processes, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 1995.
239. Pallant, J., SPSS Survival Manual, A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 10), Open University Press Celtic Court 22 Ballmoor Buckingham MK18 1XW, 2001.
240. Pallant, J., SPSS: priručnik za preživljavanje, prevod 4. Izdanja, (ur. Olga Milanko), Mikro knjiga Beograd, Srbija, 2009.
241. Panian, Ž., Izazovi elektroničkog poslovanja, Narodne novine Zagreb, 2002.
242. Panian, Ž., Klepac, G., Poslovna inteligencija, Masmedia, Zagreb, 2003.
243. Panian, Ž., Odnosi s klijentima u e-poslovanju, Sinergija, 2003.

244. Panian, Ž., Spremić, M., Korporativno upravljanje i revizija informacijskih sustava, Zgombić i partneri, 2007.
245. Panian, Ž., Ćurko, K., Poslovni informacijski sustavi, Element, Zagreb, 2010.
246. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future research, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985, str. 41-50
247. Park, C., Kim, Y., A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. Business Process Management Journal, 9(5), 2003, str. 652–671.
248. Parvatiyar, A., Sheth, J. N., Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline, Journal of Economic and Social Research, 3, 2001, str. 1-34.
249. Paton, A. R., McCalman, J., Change Management: A Guide to Effective Implementation, 3rd edition; Sage Publications Ltd; London, UK, 2008.
250. Patton, S., Wailgum, T., CRM Definition and Solutions, <http://www.cio.com/article/40295/> pristupljeno 28.02.2010.
251. Pavlič, M., Projektiranje informacijskih sustava, Znak, Zagreb, 1996.
252. Pavlin, S., Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje, Organizacija, letnik 38, številka 7, 2005.
253. Payne, A., Frow P., A Strategic framework for Customer relation Management, Journal of Marketing, Vol 69, 2005, str. 167-176.
254. Pejić Bach, M.: Rudarenje podataka u bankarstvu, stručni rad 004.78:025.4.036]:336.71, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005.
255. Peppard, J., Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, European Management Journal, Vol. 18, No. 3, 2000, str. 312–327.
256. Peppers, D., Rogers, M., Dorf B., Is Your Company Ready for One to One Marketing?, Harvard Business review, 7, 1999, str. 151 – 160.
257. Peppers, D., Rogers, M., Managing Customer Relationships, A Strategic Framework. John iley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.
258. Pereira, M. C., Sousa ,P., A Method to Define an Enterprise Architecture using the Zachman Framework, SAC '04, Proceedings of the 2004 ACM Symposium on Applied Computing, 2004, str. 1366-1371.
259. Pfeifer, P. E., Haskins M. E., Conroy R. M.: Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending, Journal of managerial Issues, XVII (1), 2005, str. 11-25.

260. Phan, D. D., Vogel, D. R., A model of customer relationship management and business intelligence systems for catalogue and online retailers, *Inf. Manage.* (2009) doi:10.1016/j.im.2009.09.001
261. Pressman, R., *Software Engineering: A Practitioner's Approach*, 5 th edition, McGraw-Hill, 2001.
262. Quinn, J. B., Baily, M. N., *Information technology: Increasing productivity in services*, Academy of Management Executive, Vol. 8., No. 3., 1994,
263. Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S., Nylund, P, *Inovation as a knowledge-based outcome*, Version March 2011,
<http://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/Innovation-as-a-knowledge-based-outcome.pdf>
264. Qumer, A., Henderson-Sellers, B., An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineer, *Information and Software Technology archive*, Volume 50 Issue 4, March, 2008, str. 280-295.
265. Radošević, D., *Osnove teorije sustava*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 2001.
266. Radovan, M., *Baza podataka, relacijski pristup i SQL*, Informator Zagreb, 1993.
267. Raimondo, M. A., *The measurement of trust in marketing studies: a review of models end metgodologies*, 16th IMP-conference, Bath, UK, 2000 - CiteseerX <http://impgroup.org/uploads/papers/108.pdf>, pristupljeno 02.01.2012.
268. Rapson, M., *Pareto Analysis of Controller Design Methodologies for Integrator plus Dead Time Processes*, EUROCON 2007 The International Conference on "Computer as a Tool" Warsaw, 2007, str. 9-12.
269. Ratten, V., *Technological innovations in the m-commerce industry: A conceptual model of WAP banking intentions*, *Journal of High Technology Management Research* 18, 2008, str. 111–117.
270. Reddick, C.G., *Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: Evidence for the bureaucratic and e-Government paradigm*, *Government Information Quarterly* 28, 2011, str. 346–353.
271. Reh, J., *Key Performance Indicators: How an Organisation Defines and Measures Progress toward Its Goals*, Western Sydney Institute, Technical Report in About.com, 2011, str. 1-3.
272. Reichheld, F. F., Markey, Jr. R. G., Hopton, C., *The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits*, *European Business Journal* 2000, str. 134-139.

273. Reichold, A., Kolbe, L., Brenner, W., Performance measurement of CRM in financial service, 2004, http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/Lutz_Kolbe/204733.pdf, pristupljeno 13.04.2012.
274. Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D., The customer management process: Its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 2004, str. 293-305.
275. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M., Benchmarking u strategiji marketinga, MATE d.o.o., 1999.
276. Richardson, H. J., Howcroft, D., The contradictions of CRM – a critical lens on call centres, *Information and Organization* 16 , 2006, str. 143–168.
277. Rising, L., Janoff, N. S.: The Scrum software development process for small teams, *IEEE Software* 17(4): 2000, str. 26-32.
278. Ritter, T., Walter, A., More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value, *Industrial Marketing Management* 41, 2012, str. 136–144.
279. Robson, A., CRM. The concept and the technology, Perfect image, Newcastle Technopole, Kings Manor, 2005.
280. Rogers, K, Howlett, D., What is CRM?, A White Paper by TBC Research, in association with FrontRange Solutions UK Ltd Keith Rodgers, 2000, <http://www.solica.com/brochures/WhatIsCRM.pdf>, pristupljeno 23.05.2010.
281. Royce, W.W., *Managing the Development of Large Software Systems*, 1970.
282. Rudd, C., *An Introductory Overview of ITIL Version 2.0*, The UK Chapter of the itSMF Ltd. 2004.
283. Rust, R. T., Miu, C., What academic research tells us about service, *Communications of the ACM*, Vol. 49, No 7, 2006, str. 49-54.
284. Ryan, S., O'Connor, V. S., Development of a team measure for tacit knowledge in software development teams, *The Journal of Systems and Software*, Vo. 82, 2009, str. 229–240.
285. Rygielski, C., Wang, J.C., Yen, D.C., Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*. 24, 2002, str. 483-502.
286. Sabolić, D., *Tržišna snaga u telekomunikacijama*, Kigen d.o.o., Zagreb, 2007.
287. Safizadeh, M. H., Field, J. M., Ritzman, L. P., An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation, *Journal of Operations Management* 21, 2003, str. 557-576.

288. Salmon, G., E-Moderating, The Key to Teaching and Learning Online, Kogan Page Limited, UK, 2003.
289. Sampson, S.E., Understanding Service Businesses: Applying Principles of Unified Systems Theory, 2nd Edition. John Wiley & Sons, NY, 2001.
290. Sampson, S. E., Froehle C. M., Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory, Production and Operations Management Society, Vol. 15, No. 2, 2006, str. 329–343.
291. Sanders, R. M., Kirby, J. N., Consumer Engagement and the Development, Evaluation, and Dissemination of Evidence-Based Parenting Programs, Behavior Therapy, Volume 43, Issue 2, June 2012, Pages 236-250.
292. Sankaran, V., The Anatomy of a CRM Architecture. 2001., <http://www.gantthead.com/content/articles/27606.cfm>, pristupljeno 01.10.2012.
293. Santomero, A. M., Trester, J. J., Financial innovation and bank risk taking, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 35, 1998, str. 25-37.
294. SAP: Enterprise service design guide, http://www.sap.com/platform/netweaver/pdf/BWP_ES_Design_Guide.pdf, pristupljeno 11.04.2010.
295. Schroeder, R. G., Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje, MATE d.o.o. Zagreb, 1993.
296. Schroeder, R. G., Upravljanje proizvodnjom, MATE d.o.o. Zagreb, 1999.
297. Schwab, K., Scrum Development Process, OOPSLA'95 Workshop on Business Object Design and Implementation, Springer-Verlag, 1995.
298. Schwab, K., Sutherland, J., The Scrum Guide, 2011, <http://www.scrum.org>, pristupljeno 02.01.2012.
299. Schwaber, K., Beedle, M., Agile Software Development with SCRUM, Prentice Hall, 2002.
300. Seal, W., Berry, A., Cullen, J., Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. Accounting, Organizations and Society 29, 2004, str. 73–92.
301. Sen, A., Sinha, A. P., IT alignment strategies for customer relationship management, Decision Support Systems 51, 2011, str. 609–619.

302. Severović, K., Žajdela Hrustek, N., Bedi, K.: Implementing E-learning into Banking System in Croatia-Perspectives and Possibilities, 32nd International Conference on Information Technology Interfaces, 2010, str. 391-397.
303. Sheehan, J., Understanding service sector innovation, Communications of the ACM, Vol. 49, No 7, 2006, str. 43-48.
304. Sheth, J. N., Kellstadt, C. H., Beyond Customer Satisfaction: How to Retain Satisfied Customers, 2010, <http://ebookbrowse.com/beyond-customer-satisfaction-how-to-retain-satisfied-customers-pdf-d19762675>, pristupljeno 23.07.2011.
305. Shostack, L., How to Design a Service, European Journal of Marketing, Vol 16 No 1, 1982, str. 49-63.
306. Shostack, L., Designing Services that Deliver, Harvard Business Review, 1984, str. 133-139.
307. Sigala, M., Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications, Hospitality Management, 24, 2005, str. 391–41.
308. Sikavica, P., Novak M., Poslovna organizacija, drugo dopunjeno izdanje, Informator Zagreb, 1993.
309. Smith, A., CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead, Handbook of business strategy, 2006, str. 87-93.
310. Sommerville, I., Software Engineering (6th Edition), Addison Wesley, USA, 2001.
311. Spriggs, M., A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance, Journal of Retailing, Vol. 70, No. 4, New York University, 1994, str. 327-343.
312. Srića, V., Müller, J., Put k elektroničkom poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2001.
313. Stauss, B., Engelmann, K., Kremer, A., Luhn, A., Services Science, Fundamentals, Challenges and Future Developments, Springer – Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
314. Stein, A., Smith, M., CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets, Industrial Marketing Management, 38, 2009, str. 198-206.
315. Stivens, M., Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
316. Storey, C, Easingwood C.: The augmented service offering: a conceptualisation and study of its impact on new service success., Journal of Product Innovation Management, 15(4), 1998, str. 335-351.
317. Strahonja, V. , Varga, M., Pavlić, M., Projektiranje informacijskih sustava (Metodološki priručnik), Zavod za informatičku djelatnost Hrvatske i INA-INFO, Zagreb, 1992.

318. Strahonja, V., Šimić D., Kako EU strategiju za interoperabilnost (EIS) i EU okvir za interoperabilnost (EIF) propagirati u Hrvatskoj i SEE regiji?, 8. Europska konferencija o poslovnim procesima, 2010., http://bib.irb.hr/datoteka/579053.2010-04-15_BPC2010_Strahonja_Simic.pdf, pristupljeno 07.09.2012.
319. Stringfellow, A., Nie W., Bowen D. E., CRM: Profiting from understanding customer needs, *Business Horizons* 47/5, 2004, str. 45-52.
320. Suh B., Han I., Effect of trust on customer acceptance of Internet banking, *Electronic Commerce Research and Applications* 1, 2002, str. 247–263.
321. Šošić, I.: Primijenjena statistika, Školska knjiga 2006.
322. Šošić, I., Serdar, V., Uvod u statistiku, Školska knjiga Zagreb, 1995.
323. Šušteršic, M., Mramor, D., Zupan, J., Consumer credit scoring models with limited dana, *Expert Systems with Applications* 36, 2009, str. 4736–4744.
324. Takeuchi, H., Nonaka, I., The New Product Development Game, *Harvard Business Review* Jan./Feb.:137-146, 1986.
325. Tellis, A.J., Layne, C., McPherson, M., Measuring national power in the postindustrial age, RAND, Santa Monica, USA, 2000.
326. Thompson, B., Customer Reationship Management Primer, What you need to know to get started with CRM, CRM Guru.com, 2001, <http://www.skladistenje.com/download/CRMGuruOsnove.pdf>, (pristupljeno 12.01.2010.)
327. Thomsett, R., Extreme Project Management, AGILE PRODUCT & PROJECT MANAGEMENT Executive Report, Cutter Consortium, Vol. 11, No. 7, 2010, 1-23.
328. Tidd J., Bessant J., Pavitt K., Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change, third edition, Wiley&Sons Ltd. England, 2005.
329. Tsai, W. H., Huang, Bor-Yi, Liu, Jau-Yang, Tsaur, Tsen-Shu, Lin, Sin-Jin, The application of Web ATMs in e-payment industry: A case study, *Expert Systems with Applications* 37, 2010, str. 587–597.
330. Unisys Corporation, A Guide to getting started, Unisys Corporation, USA, 2002
331. Vandermerwe, S., The market power is in the services: Because the value is in the results, *European Management Journal* Volume 8, Issue 4, 1990, str. 464-473.
332. Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of business: Adding valute by adding service, *European Management Journal*, Vol. 6, No 4, 1988, str. 314-324.

333. Van Bon, J., De Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassomg, R., Van der Veen, A., Verheijen, T., Foundations of IT service management – an introduction based on ISO 20000 and ITIL V3 (ITSM Library), Van Haren Publishing, 2007.
334. Van Loy, B., Gemmel, P., Van Dierdonck, R., Services Management An Integrated Approach, second edition, Prentice Hall, Great Britain, 2003.
335. Varga, M., Baze podataka; Konceptualno, logičko i fizičko modeliranje podataka, Drip, Zagreb, 1994.
336. Varga, M., Okvir za arhitekturu informacijskog sustava, <http://bib.irb.hr/datoteka/111221.CASE15.pdf>, pristupljeno 23.09.2012.
337. Vargo, S. L., Maglio, P. P., Akaka, M. A., On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal* 26 (3), 2008, str. 145–152.
338. Vermeulen, P., Managing Product Innovation in Financial Services Firms, *European Management Journal* Vol. 22, No. 1, 2004, str. 43–50.
339. Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing Zagreb, 2000.
340. Vrček, N., Dobrović, Ž., Kermek, D., Novel Approach to BCG Analysis in the Context of ERP System Implementation // *Advances in Information Systems / Gabor, Magyar; Gabor, Knapp; Wita, Wojtkowski; Jože Zupančič (ed.)*. New York, USA: Springer, 2007.. str. 47-60
341. Wake, W. C., *Extreme Programming Explored*, Addison Wesley Professional, 2001.
342. Walczak, S., Organizational knowledge management structure, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 4, 2005, str. 330-339.
343. Walkowski, D., *Visio 2003 For Dummies*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, Indiana, 2004.
344. Weihrich, H. , Koontz, H., Menadžment, MATE, d.o.o., Zagreb, 1998.
345. Weitz, B. A., Castleberry, S. B., Tanner, J. F., *Selling: Building Partnerships*, Irwin, 1995.
346. Wnag, W. L., Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management, *International Journal of Hospitality Management* 31, 2012, str. 864– 874.
347. Workflow Management Coalition, 2007; http://www.wfmc.org/standards/docs/TC-1011_term_glossary_v3.pdf, pristupljeno 28.08.2012
348. Wysocki, R. K., McGary, R., *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, Third Edition, Wiley Publishing, Inc., 2003.

349. Yeh, S. Y., Involving consumers in product design through collaboration: the case of online role-playing games, Shu-Yu Yeh. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*. December 2010, 13(6): 601-610. doi:10.1089/cyber.2009.0323.,
350. Yousafzai, S. Y., Pallister, J. G., Foxall, G. R., A proposed model of e-trust for electronic banking, *Technovation* 23 (11), 2003, str. 847-860.
351. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Johnston, W. J., An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*, 33, 2004, str. 475 – 489.
352. Zachman, John A., The ZF: The official Concise Definition of Zachman International Enterprise Architecture, © April 2009 John P. Zachman, Zachman International, Inc <http://test.zachmaninternational.com/index.php/ea-articles/100-the-zachman-framework-evolution>, pristupljeno 23.09.2012.
353. Zakon o bankama, Narodne novine broj 141/06
354. Zakon o institucijama za elektronički novac, Narodne novine broj 117/08 i 74/09
355. Zakon o kreditnim institucijama, Narodne novine broj 117/08, 74/09, 153/09 i 108/12
356. Zakon o platnom prometu, Narodne novine broj 133/09
357. Zakn o sprečavanju pranja novca i financiranja terorizma, Narodne novine broj 01/09
358. Zakonom o zaštiti osobnih podataka, Narodne novine broj 103/03
359. Zakon o zaštiti potrošača, Narodne novine broj 79/07
360. Zelenika, R., Toković K., Pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja prometnog poduzeća, *Hrvatska gospodarska revija*, 2000.
361. Zelić, A., Druga regionalna konferencija o sigurnosti gradova, <http://zastita.info/userfiles/file/zastita/> , pristupljeno 07.10.2012.
362. Zineldin, M., Quality and customer relationship management (CRM) as competitive 12strategy in the Swedish Banking ind13ustry, *The TQM Magazine* Vol. 17 No. 144, 2005, str. 329-344.
363. Zink, K. J., Steimle, U., Schroeder D., Comprehensive change management concepts Development of a participatory approach, *Applied Ergonomics* 39, 2008, str. 527-538.
364. Zoltagarian, M. A., Paswan, A., Perceived service innovativeness, consumer trait innovativeness and patronage intention, *Journal of Retailing and Consumer Services* 16, 2009, str. 155–162.
365. Žager, K., Žager L., Računovodstveni standardi, financijski izvještaji i revizija, Zagreb, Inženjerski biro, 1996.

366. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V., Temelji znanstveno istraživačkog rada, Metodologija i metodika, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2006.

Internet stranice:

1. <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-architecture-ea/>, pristupljeno 23.09.2012.
2. Fowler M., The New Methodology; 2005.
<http://martinfowler.com/articles/newMethodology.html>, pristupljeno 17.05.2012.
3. <http://www.crmswitch.com/crm>, pristupljeno 26.09.2012.
4. <http://www.unicttf.org/about/>, pristupljeno 03.03.2013.
5. <http://data.worldbank.org/>, pristupljeno 10.09.2012.
6. <http://www.e-hrvatska.hr/sdu/hr/ProgramEHrvatska/Provedba/ICTstatistika.html>, pristupljeno 20.03.2010. (IT sektor u zemljama svijeta – statistika)
7. <http://www.itu.int/en/about/Pages/history.aspx>, pristupljeno 03.03.2013. (International Telecommunication Union – osnivanje, vizija, članstvo i dr.)
8. <http://www.hnb.hr/>, pristupno 20.03.2010., 26.03.2010., 18.09.2010., 25.05.2011., 13.02.2012., 28.08.2012. (podaci o poslovanju banaka, instalirani ATM uređaji, broj poslovnica i dr.)
9. <http://en.it-processmaps.com/products/itil-process-map.html>, pristupljeno, 24.06.2011. (ITIL v3)
10. <http://www.pbz.hr>, pristupano: 12.03.2010., 06.03.2010., 01.04.2010, 28.05.2011., 26.06.2011., 11.11.2011., 15.01.2012., 16.01.2012., 28.08.2012., 02.01.2013. (organizacijska struktura, poslovi s građanima i dr.)
11. <http://www.zaba.hr>, pristupano: 13.03.2010., 25.05.2011., 01.03.2013. (organizacijska struktura, poslovi građanstva i dr.)
12. <http://www.erste.hr>, pristupano: 13.03.2010., 25.05.2011., 01.03.2013. (organizacijska struktura, poslvi građanstva i dr.)
13. <http://www.rba.hr>, pristupano: 13.03.2010., 25.05.2011., 01.03.2013. (organizacijska struktura, poslovi građanstva i dr.)
14. <http://www.kaba.hr>, pristupano: 13.03.2010., 25.05.2011., 02.03.2013. (organizacijska struktura, poslovi građanstva i dr.)
15. <http://www.gfk.hr>, pristupano 10.07.2009., 12.12.2010., 15.03.2011., 15.07.2011., 31.08.2012., 02.03.2013. (povjerenje građana, zadovoljstvo potrošača i dr.)

16. http://ifiptc8.dsi.uminho.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=29, pristupljeno 01.03.2012. (IFIP TC 8 metodologije razvoja informacijskih sustava (Olle et.al.))
17. <http://www.zdnet.com/> pristupljeno 26.09.2012.
18. <http://www.infoline.co.om/technology.html>, pristupljeno 08.10.2012.
19. <http://www.cosmocom.com/ProductInfo/techover.html> , pristupljeno 07.10.2012.

POPIS PRILOGA

PRILOG A – Pitanja za intervju

PRILOG B - Usporedni prikaz koncepta ITIL-a i koncepta bankarstva

PRILOG A

Pitanja za intervju

Na ova pitanja odgovarate isključivo u svrhu izrade doktorskog rada i ista neće biti korištena u niti jednu drugu svrhu. Rezultati obrade podataka prikupljenih ovim razgovorom bit će statistički obrađeni i prezentirani u sklopu rada s ciljem ostvarivanja znanstvenog doprinosa bankarskom poslovanju. Intervju se sastoji od dijelova koji obrađuju pitanja demografske strukture sudionika u intervjuu, poslodavca (organizacijska struktura, procesi, podaci), klijenata i usluga.

Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju u ovom intervjuu.

I DIO (o sudioniku intervjuja)

1. Starost:

18 – 27 godina

28 – 35 godina

36 – 50 godina

51 – 65 godina

2. Stručna sprema:

SSS; VSS; VSS

3. Stečeno obrazovanje u obrazovnoj instituciji područja:

područje ekonomije

područje tehničkih znanosti

područje društvenih znanosti (filozofija, politika...)

područje prirodoslovno matematičkih znanosti

gimnazija

4. Radno mjesto: Menadžer, izvršna operativa

5. Broj godina rada na radnom mjestu iz pitanja 5.: _____

II DIO (o poslodavcu)

6. U kojoj mjeri poslodavac ispunjava vaša očekivanja (1= ne uopće; 5 = u velikoj mjeri)

1

2

3

4

5

7. Ocijenite komunikaciju unutar organizacije

odlična

vrlo dobra

dobra

zadovoljavajuća

nezadovoljavajuća

8. Ocijenite horizontalnu komunikaciju (između istih organizacijskih jedinica različite teritorijalne pripadnosti)

odlična

vrlo dobra

dobra

zadovoljavajuća
nezadovoljavajuća

9. Radite li u neposrednom kontaktu s klijentima? (zaokružite odgovor)

DA NE

10. Izrazite vašu procjenu tržišnog udjela banke u kojoj radite:

- 5 – 15%
- 15 – 30%
- 30 – 50%
- 50 – 70%
- >70%

11. Koliko detaljno ste vi osobno upoznati sa rezultatom poslovanja banke u kojoj radite (1=ništa; 5=odlično):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Da li imate pristup podacima o uslugama banke (kreditno poslovanje; transakcijsko poslovanje,...)? (zaokružite odgovor)

DA NE

13. Koju organizacijsku strukturu prepoznajete u banci i pojasnite što pod odabranom strukturom podrazumijevate (jedan odgovor je moguć):

Funkcijska
Procesna
Matrična
Divizijska
Neka druga _____

(navedite koja)

14. Ukoliko ste na pitanje 13. Odgovorili „Procesna“ nastavite odgovarati na slijedeća pitanja, ukoliko ste odgovorili nešto drugo, prijedite na pitanje

Molim nabrojite procese koje prepoznajete u svojoj organizaciji:

15. Molim za svaki od procesa navedite vama prepoznatljive aktivnosti i vlasnike aktivnosti te dokumente koji ih prate (pokušajte opisati tijek odvijanja procesa)

16. Za svaki od prepoznatih i opisanih procesa u pitanjima 15. i 16. Molim opišite podatkovnu strukturu (entiteti, atributi, veze). Također, opišite mogućnosti dijeljenja podataka (pristupa) između različitih org. dijelova

III DIO (klijenti)

17. Ako ste na pitanje 12. odgovorili sa DA, molim odgovorite na ovo pitanje. Ako je vaš odgovor bio NE, pređite na sljedeće pitanje.

Segmentirajte klijente po vašem osobnom mišljenju, u odnosu na korištene usluge banke:

- korisnici kredita
- depozitno orijentirani klijenti
- bankovni računi
- korisnici e bankarstva
- fondovi
- osiguranja
- kartice

(moguće je više odgovora)

18. U kojoj su mjeri, prema vašem mišljenju, klijenti trenutno zadovoljni sljedećim uslugama:

	Nisu uopće	Ne baš	Donekle	Vrlo
Bankovni račun				
Kredit				
Depoziti				
Kartice				
Elektronsko bankarstvo				
Fondovi				
Osiguranja				

19. Molim vaše osobno mišljenje, što klijente motivira na suradnju sa bankom:

- cijena usluge (kamata, naknada, provizija)
- ljubaznost osoblja
- brzina odgovora na postavljeni kreditni zahtjev
- brzina odgovora na postavljeno pitanje
- sigurnost banke
- stabilnost banke
- korektnost i potpunost informacija koje daje osoblje
- urednost poslovnica
- dostupnost poslovnica
- dostupnost bankomata
- prihvaćenost kartica u trgovačkoj mreži
- plaćanje na rate

minusi po TRG
jednostavnost proizvoda
brzina rješavanja reklamacije
ostalo (navedite šta) _____

(moguće je više odgovora)

20. Da li su po vašem mišljenju, odgovori dati na pitanje pod brojem 20., ujedno i konstrukti bankarske usluge? (zaokružite odgovor)

DA

NE

21. Ako ste na pitanje broj 20. Odgovorili sa NE, molim navedite konstrukte bankarske usluge po vašem mišljenju. Ukoliko ste na pitanje broj 20. Odgovorili sa DA, a smatrate da ima i ostalih konstrukata usluge, molim navedite ih //tehnologija, zakonska regulativa, zaposlenici,//

Konstrukti bankarske usluge po vašem mišljenju su:

Dodatni konstrukti u odnosu na pitanje 19. su:

22. Na temelju podataka koje dobivate unutar organizacije, izrazite vaše mišljenje o postojanju specifičnih zahtjeva za usluge u odnosu na teritorijalnu pripadnost klijenata: (podcrtajte odgovor)

Da, postoje specifični zahtjevi

Ne, ne postoje specifični zahtjevi

23. Ako je vaš odgovor na pitanje 22. bio DA, molim navedite koje. Ukoliko je vaš odgovor bio NE, prijedite na pitanje 24.

Kamata

Naknada

Kreditna sposobnost

Nekretnina (založno pravo kod kredita)

Rokovi otplate kredita

Ostalo: (navedite što) _____

24. Što su po vašem mišljenju osnovni preduvjeti za specifičnost zahtjeva?

Starost klijenta

Visina primanja

Dostupnost kanala komunikacije

Dugogodišnja suradnja

Ostalo (navedite što): _____

(moguće više odgovora)

IV DIO (Usluge)

25. Osnovne karakteristike usluga su:

Opipljivost, Neopipljivost, Mogućnost skladištenja, Heterogenost, Nedjeljivost, Djeljivost, Nemogućnost skladištenja

(moguće je više odgovora)

26. Definiirajte novu uslugu:

Nova usluga: podrazumijeva uslugu u potpunosti novu i do sada nepoznata tržištu u odnosu na instituciju koja istu nudi te klijente koji će ju koristiti

Nova usluga: podrazumijeva analizu postojećeg stanja, dizajn nove usluge, razvoj i primjenu

Nova usluga: nova usluga za postojeće klijente

Nova usluga: nova usluga za tržište bez obzira na klijente

(moguć samo jedan odgovor)

27. Definiirajte redizajn postojeće usluge:

Redizajn postojeće usluge je: Dodatak postojećoj liniji usluga (poboljšanje, dodavanje na postojeću liniju usluge (dodavanje novih menia i sl.));

Redizajn postojeće usluge je: Usavršavanje usluga (promjene značajki usluga);

Redizajn postojeće usluge je: inkrementalne promjene postojećih usluga

Redizajn postojeće usluge je: Stilske promjene (promjene koje će utjecati na percepciju klijenata, emocije i stavove; promjene koje neće utjecati na suštinu usluge).

(moguć samo jedan odgovor)

28. U banci postoje usluge (prepoznajete usluge; podcrtaj):

Računi, Krediti, Net banking, M banking, Police osiguranja, Depoziti, Fondovi

Upravljanje imovinom, Kreditne kartice, Debitne kartice

(moguće više odgovora)

29. Nabrojite temeljne karakteristike usluga:

(ovo zato da se komparira podudarnost karakteristika svih usluga, u odnosu na ranije postavljeno pitanje o vlastitom stavu o osnovnim karakteristikama usluge: npr. da li sve usluge imaju kao karakteristiku kamatu, brzinu odziva, ljubaznost i dr.)

Krediti _____

Depoziti _____

Elektronsko
bankarstvo _____

Kartice _____

30. Što po vašem mišljenju podrazumijeva razvoj usluge a što dizajn (oblikovanje) usluge?

Razvoj
usluge _____

Dizajn
usluge _____

31. Specificirajte korake razvoja usluge prema vašem mišljenju: (redosljed)
- Analiza postojećeg stanja na tržištu
 - Analiza zahtjeva klijenata
 - Potrebne razine kvalitete
 - Plan izvedbe
 - Analiza financijskih mogućnosti provedbe
 - Analiza tehničkih mogućnosti provedbe
 - Donošenje odluke
 - Prezentacija i planovi
 - Plan projekta
 - Stvaranje ideje
 - Prijedlog izvedbenog rješenja
 - Potencijalne korekcije
 - Završna prezentacija rješenja
 - Suglasnost za puštanje u rad
 - Razvoj nove usluge
32. Tko donosi odluku o uvođenju nove usluge? (podcrtaj ili zaokruži)
- Uprava; Direktorij
33. Koje su organizacijske jedinice uključene u postupku uvođenja nove usluge?
- Poslovnice (neposredna prodaja);
 - Organizacijske jedinice koje prate rad prodaje i razvijaju prodaju
 - Organizacijske jedinice koje razvijaju uslugu (ako postoje)
 - Računovodstvo
 - Marketing odnosno organizacijske jedinice koje su zadužene za komunikaciju s klijentima, mjerjenje zadovoljstva klijenata (ili nešto slično)
 - IT
 - Organizacijske jedinice koje se bave pravnim poslovima
 - Organizacijske jedinice za upravljanje ljudskim resursima
34. Ocijenite potrebu uvođenja jedinstvenog modela razvoja usluge:
- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1 (nepotrebno) | 3 (potrebno) |
| 2 (malo potrebno) | 4 (vrlo potrebno) |
| 5 (jako potrebno) | |
- (moguć jedan odgovor)
35. Ukoliko ste na pitanje 34. Odgovorili sa 3, 4 ili 5, molim odgovorite na pitanje 35. ukoliko ste odgovorili sa 1 ili 2 prijedite na pitanje 36. (moguće više odgovora)
- Kakav efekt očekujete od eventualnog formiranja modela razvoja usluge?
- Poznati osnovni koraci rada
 - Mogućnost izrade jedinstvene procedure rada
 - Kraće vrijeme potrebno za puštanje usluge u punu produkciju
 - Manji troškovi
 - Poticanje inovativnosti zaposlenika
 - Zadovoljstvo klijenata brзом reakcijom na njihove prijedloge
 - Kraće vrijeme potrebno za donošenje konačne odluke o razvoju nove usluge (jer postoji definiran put razvoja sa temeljnim koracima koji se prije odluke trebaju odraditi)
 - Bolji kontrolni mehanizam
 - Manja mogućnost pogrešaka
 - Ostalo (navedite što) _____

36. Po vašem mišljenju, pokazatelji mjerenja uspješnosti usluga su (podcrtaj):
ROI; ROA; ROE; CSI; Prodaja po zaposlenom; Udio reklamacija za pojedinu grupu usluga u ukupnom broju reklamacija; Ostvarenje prodaje u odnosu na planirane veličine; EVA

(molim odabrati najviše četiri pokazatelja)

37. Ocijenite u % vrijednost pojedinog pokazatelja kojeg ste odabrali u pitanju 36. (Pri tome se misli na granice pojavnosti kojima će se kasnije pridružiti ocijene definiranih vrijednosti)

ROI od % do %

ROA..... od % do %

ROE..... od % do %

CSI..... od % do %

Prodaja po zaposlenom..... od % do %

Udio reklamacija za pojedinu grupu usluga u ukupnom broju reklamacija..... od % do %

Ostvarenje prodaje u odnosu na planirane veličine..... od % do %

EVA..... od % do %

38. Za pokazatelje koje ste odabrali u pitanju 36. Molim odredite značaj svakog pojedinačnog pokazatelja: (0,4=najznačajniji; 0,1=najmanje značajan)

0,4_____

0,2_____

0,3_____

0,1_____

39. Ocijenite potrebu formiranja i uvođenja kombiniranog pokazatelja uspješnosti bankarske usluge:

1 (nepotrebno)

2 (malo potrebno)

3 (potrebno)

4 (vrlo potrebno)

5 (jako potrebno)

(moguć jedan odgovor)

KRAJ

PRILOG B

Usporedni prikaz koncepta ITIL-a i koncepta bankarstva

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
1	absorbed overhead (uračunati opći troškovi)	Overhead which, by means of absorption rates, is included in costs of specific products or saleable services, in a given period of time. Under- or over-absorbed overhead: the difference between overhead cost incurred and overhead cost absorbed; it may be split into its two constituent parts for control purposes.	Opći troškovi, koji su uključeni u troškove proizvoda ili usluga, u određenom vremenskom razdoblju. Pod-ili nad-uračunati opći troškovi: razlika između stvarnih troškova i uračunatih.	Opći troškovi, koji su uključeni u troškove proizvoda ili usluga, u određenom vremenskom razdoblju. Pod-ili nad-uračunati opći troškovi: razlika između stvarnih troškova i uračunatih.
2	absorption costing (ukupni troškovi)	A principle whereby fixed as well as variable costs are allotted to cost units and total overheads are absorbed according to activity level. The term may be applied where production costs only, or costs of all functions are so allotted.	Nacelo prema kojemu su fiksni i varijabilni troškovi dodijeljeni troškovnim jedinicama kao i ukupni fiksni troškovi, po razini aktivnosti. Može se primijeniti za troškove proizvodnje, ali i za sve ostale alocirane troškove	Troškovi usluga (direktan materijal, direktan rad, opći troškovi i troškovi razdoblja (troškovi uprave i prodaje odnosno alocirani troškovi)
3	Action lists (lista aktivnosti)	Defined actions, allocated to recovery teams and individuals, within a phase of a plan. These are supported by reference data.	Definira akcije dodijeljene timovima ili pojedincima sa definiranim rokovima izvršenja.	Definira akcije dodijeljene timovima ili pojedincima sa definiranim rokovima izvršenja.
4	Alert (uzbuna, alarm)	Warning that an incident has occurred.	Upozorenje da se incident dogodio	
5	Alert Phase (faza uzbune)	The first phase of a Business Continuity Plan in which initial emergency procedures and damage assessments are activated.	Prva faza Poslovnog plana kontinuiteta kojim su aktivirane procjene štete i potrebe za hitnim intervencijama	
6	Allocated costs (alocirani troškovi)	A cost that can be directly identified with a business unit.	Troškovi koji se mogu identificirati uz pojedincu org. Jedinicu	Troškovi koji se mogu identificirati uz pojedincu org. Jedinicu
7	Application Portfolio (portfelj aplikacija)	An information system containing key attributes of applications deployed in a company. Application portfolios are used as tools to manage the business value of an application throughout its lifecycle.	Informacijski sustav koji sadrži ključne attribute aplikacija razmjешtenih u tvrtki. Koristi se kao alat za upravljanje poslovnim vrijednostima tijekom životnog ciklusa.	Informacijski sustav koji sadrži ključne attribute aplikacija razmjешtenih u tvrtki. Koristi se kao alat za upravljanje poslovnim vrijednostima tijekom životnog ciklusa.
8	Apportioned Cost (raspoređeni trošak)	A cost that is shared by a number of business units (an indirect cost). This cost must be shared out between these units on an equitable basis.	Indirektni trošak koji se dijeli na sve jedinice i mora biti podijeljen na pravičnoj osnovi	Indirektni trošak koji se dijeli na sve jedinice i mora biti podijeljen na pravičnoj osnovi
9	Asset (imovina)	Component of a business process. Assets can include people, accommodation, computer systems, networks, paper records, fax machines, etc.	Komponenta poslovnog procesa. Može uključivati ljude, faks mašine, kompjuterski sistem i td.	Komponenta poslovnog procesa. Može uključivati ljude, faks mašine, kompjuterski sistem i td.

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
10	Asynchronous/Synchronous	In a communications sense, the ability to transmit each character as a self-contained unit of information, without additional timing information. This method of transmitting data is sometimes called start/stop. Synchronous working involves the use of timing information to allow transmission of data, which is normally done in blocks. Synchronous transmission is usually more efficient than the asynchronous method.	U komunikacijskom smislu to je mogućnost prijenosa znaka kao samostalnog dijela informacije bez dodatnog vremenskog usklađenja. Ova metoda prijenosa informacija ponakad se zove start/stop. Sinkroni rad uključuje korištenje vremena informacija koje će omogućiti prijenos podataka, koji se obično obavlja u blokovima. Sinkroni prijenos je obično učinkovitiji od asinkronog.	
11	Availability	Ability of a component or service to perform its required function at a stated instant or over a stated period of time. It is usually expressed as the availability ratio, i.e., the proportion of time that the service is actually available for use by the customers within the agreed service hours.	Spособnost usluge da obavlja svoju funkciju tijekom određenog vremenskog razdoblja. Obično se izražava kao omjer dostupnosti, odnosno, udio vremena u kojem je usluga dostupna za korištenje od strane korisnika unutar ugovornog radnog vremena	Dostupnost bankarskih usluga. Npr. dostupnost m - bankarstva u određenom vremenu
12	Balanced (uravnotežen, usklađen)	Scorecard. An aid to organisational performance management. It helps to focus not only on the financial targets but also on the internal processes, customers and learning and growth issues.	Pomoć za upravljanje organizacijskim performansam. Omogućuje da se usredotočite ne samo na financijske ciljeve, već i na unutarnje procese, klijente, učenje i pitanja rasti.	Skup instrumenata koji daje jedinstavan i sažet pregled stanja poduzeća i daje odgovore na pitanja gdje se ono nalazi i kamo treba ići. Metodologija balanced scorecarda prevodi strategiju kompanije u inicijative, mjere i učinke.
13	Baseline (osnovna odrednica)	A snapshot or a position which is recorded. Although the position may be updated later, the baseline remains unchanged and available as a reference of the original state and as a comparison against the current position (PRINCE2).	Snimka stanja ili položaj koji se snima. Iako se položaj može ažurirati kasnije, osnovica ostaje nepromijenjena i na raspolaganju kao referenca izvornog stanja i kao usporedba u odnosu na trenutnu poziciju (PRINCE2).	Projektna organizacija; upravljanje projektima; standard u poslovanju koji omogućuje planiranje, kontrolu i prilagođavanje poslovnim potrebama
14	Baseline Security (osnovne odrednice sigurnosti)	The security level adopted by the IT organization for its own security and from the point of view of good 'due diligence'.	Razina sigurnosti usvojena od strane IT-a (za vlastitu sigurnost i sa točke gledišta dobre 'due diligence').	
15	Baselining (uspоставljanje osnovnih odrednica)	Process by which the quality and cost-effectiveness of a service is assessed, usually in advance of a change to the service. Baselining usually includes comparison of the service before and after the change or analysis of trend information. The term benchmarking is usually used if the comparison is made against other enterprises.	Proces u kojem se procjenjuje kvaliteta i isplativost usluge. Uspostavljanje osnovnih odrednica, obično uključuje usporedbu usluge prije i nakon promjene ili analiza trenda informacija. Pojam benchmarking se obično koristi ako se provodi usporedba sa drugim poduzećem.	Procjena kvalitete usluge na osnovi usporedbe uvjeta i ste usluge kod drugih banaka.
16	Bridge (most)	Equipment and techniques used to match circuits to each other ensuring minimum transmission impairment.	Oprema i tehnike korištene za povezivanje sa drugim sudionicima uz minimalne gubitke u prijenosu.	Tehnika prosljeđivanja upita klijenata o dogovornim akterima

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
17	BS 7799	The British standard for Information Security Management. This stand and provides a comprehensive set of controls comprising best practices in information security.	<p>Britanski standard za ISM (Information Security Management). Omogućuje sveobuhvatan skup kontrola na podlozi najbolje prakse u informaciji sigurnosti. BS7799 definiira zahtjeve za uspostavljanje, primjenu, održavanje i poboljšanje sustava upravljanja sigurnošću podataka. Njime je detaljno propisano na što sve treba paziti, počevši od fizičke sigurnosti, preko sigurnosnih procedura za zaposlenike do zaštite informacijskog sustava.</p>	<p>ISO 27001 definiira zahtjeve za uspostavljanje, primjenu, održavanje i poboljšanje sustava upravljanja sigurnošću podataka. Njime je detaljno propisano na što sve treba paziti, počevši od fizičke sigurnosti, preko sigurnosnih procedura za zaposlenike do zaštite informacijskog sustava.</p>
18	Budgeting (budžetiranje)	Budgeting is the process of predicting and controlling the spending of money within the organisation and consists of a periodic negotiation cycle to set budgets (usually annual) and the day-to-day monitoring of current budgets.	<p>Proces planiranja i kontrole troškova. Sastoji se od redovitih , cikličkih pregovora o postavljanju proračuna (obično godišnje) i dnevnog praćenje trenutnog proračuna.</p>	<p>Postupak računovodstva odgovornosti (po centrima odgovornosti) koji omogućava mjerenju spjeha pojedinačnog centra. Često korišten izraz za definiranje godišnjih veličina potrebnih u ostvarenju prodaje usluga, koji omogućava mjerenje ostvarenja u svakom momentu u odnosu na ukupno postavljene veličine i vrijeme.</p>
19	Build (izgradnja)	The final stage in producing a usable configuration. The process involves taking one of more input Configuration Items and processing them (building them) to create one or more output Configuration Items, e.g., software compile and load.	<p>Završna faza u proizvodnji konfiguracija. Proces uključuje uzimanje jedne od više stavki ulaznih konfiguracija i preradu u jednu ili više stavki izlazne konfiguracije</p>	<p>Izraz za opis sveukupnosti nastanka usluge.</p>
20	Business Function (poslovna funkcija)	A business unit within an organisation, e.g., a department, division, branch.	<p>Poslovna jedinica u organizaciji (odjel, služba)</p>	<p>Poslovna jedinica u organizaciji (odjel, služba)</p>
21	Business Process (poslovni proces)	A group of business activities undertaken by an organisation in pursuit of a common goal. Typical business processes include receiving orders, marketing services, selling products, delivering services, distributing products, invoicing for services, accounting for money received. A business process usually depends upon several business functions for support, e.g., IT, personnel, and accommodation. A business process rarely operates in isolation, i.e., other business processes will depend on it and it will depend on other processes.	<p>Grupa poslovnih aktivnosti koje se poduzimaju u organizaciji kako bi se ostvario zajednički cilj. Tipični poslovni procesi uključuju primanje narudžbe, marketing usluga, prodaja proizvoda, pružanje usluga, distribucija proizvoda, fakturiranje usluga, računovodstvo. Poslovni proces obično ovisi o nekoliko poslovnih funkcija za podršku, primjerice: IT, osoblje i smještaj. Poslovni proces rijetko djeluje u izoliranosti, odnosno poslovni procesi u međusobnoj su ovisnosti</p>	<p>Grupa poslovnih aktivnosti koje se poduzimaju u organizaciji kako bi se ostvario zajednički cilj.</p>
22	Business Recovery Objectives	The desired time within which business processes should be recovered, and the minimum staff, assets and services required within this time.	<p>Željeno vrijeme u kojem poslovni procesi trebaju biti obnovljeni, uz minimum osoblja, sredstava i usluga potrebnih u tom roku.</p>	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept I/II	Koncept/ bankarstvo
23	Business Recovery Plan Framework	A template business recovery plan (or set of plans) produced to allow the structure and proposed contents to be agreed before the detailed business recovery plan is produced.	Predložak poslovnog plana obnavljanja kako bi se omogućilo dogovaranje strukture i prijedloga sadržaja prije konačne izvedbe plana.	
24	Business Recovery Plans	Documents describing the roles, responsibilities and actions necessary to resume business processes following a business disruption.	Dokumentirani opis uloga, odgovornosti i akcija neophodnih za nastavak poslovnih procesa nakon smetnji u poslovanju	
25	Business recovery Team	A defined group of personnel with a defined role and subordinate range of actions to facilitate recovery of a business function or process.	Definirana skupina ljudi sa utvrđenim ulogama i akcijama koje trebaju poduzimati kako bi se ubrzao oporavak poslovnih funkcija ili procesa	
26	Business Unit	A segment of the business entity by which both revenues are received and expenditure is caused or controlled, such revenues and expenditure being used to evaluate segmental performance.	Segment poslovnog subjekta koji ostvaruje prihode i rashode koji se mogu kontrolirati kako bi se procijenile performanse	Poslovna jedinica u organizaciji (odjel, služba) uz mogućnost utvrđivanja razina profitabilnosti
27	Capital Costs (troškovi kapitala)	Typically, those costs applying to the physical (substantial) assets of the organisation. Traditionally this was the accommodation and machinery necessary to produce the enterprise's product. Capital Costs are the purchase or major enhancement of fixed assets, for example, computer equipment (building and plant) and are often also referred to as 'one-off' costs.	Odnose se na imovinu organizacije. Najčešće su to troškovi smještaja i opreme.	Stopa prinosa koja se mora positići kako bi se zadovoljili očekivani prinosi investitora poduzeća.
28	Capital Investment Appraisal (procjena kapitalnih ulaganja)	The process of evaluating proposed investment in specific fixed assets and the benefits to be obtained from their acquisition. The techniques used in the evaluation can be summarised as non-discounting methods (i.e., simple payback), return on capital employed and discounted cashflow methods (i.e., yield, net present value and discounted payback).	Proces vrednovanja predloženih ulaganja u dugotrajnu imovinu i posebne pogodnosti koje bi se dobile ulaganjem. Tehnike koje se koriste u procjeni: povratak na kapital, diskontiranje novčanog tijeka.	Mjere profitabilnosti: ROA, ROE, ROI




Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncepti bankarstva
29	Capitalisation (kapitalizacija)	The process of identifying major expenditure as Capital, whether there is a substantial asset or not, to reduce the impact on the current financial year of such expenditure. The most common item for this to be applied to is software, whether developed in-house or purchased.	Proces identifikiranja troškova kapitala kako bi se smanjio utjecaj na troškove promatrane financijske godine. Najčešće se može otkovati na softvare (bilo da se razvija u kući ili se kupuje na tržištu)	Izračunavanje vrijednosti kapitala na kraju nekog razdoblja. Može se provoditi interno (zadržavanje ostvarene dobiti ili njezina dijela u poduzeću, tj. akumulacija) ili eksterno (novim emisijama dionica ako je riječ o dioničkom poduzeću, tj. dodatnim ulozima inokosnih vlasnika ili ortaka ako je riječ o inokosnom ili ortackom poduzeću). Kapitalizacijom se može provesti financiranje (povećanje imovinske bilance poduzeća) ili refinanciranje (zanijena dugova vlasničkom glavnicom).
30	Category (kategorija)	Classification of a group of Configuration Items, change documents or problems.	Klasifikacija grupe stavaka konfiguracije, promjena dokumenata ili problema.	Klasifikacija grupe stavaka troškova, usluga, reklamacije (problema, incidenta), odgovornog sudionika ili nekog poslovnog dokumenta
31	Change (promjena)	The addition, modification or removal of approved, supported or baselined hardware, network, software, application, environment, system, desktop build or associated documentation.	Dodatak, izmjena ili uklanjanje odobrenog, podržanog i baziranog hardvera, mreže, softvera, aplikacija, zaštite okoliša, sustava, desktopa ili pripadajuće dokumentacije.	Promjena postojeće usluge, promjena poslovnog procesa, aktivnosti, ljudskog potencijala
32	Change Advisory Board (CAB)	A group of people who can give expert advice to Change Management on the implementation of changes. This board is likely to be made up of representatives from all areas within IT and representatives from business units.	Skupina ljudi koji mogu dati stručni savjet za upravljanje promjenama na provođenju promjena. Ovaj odbor vjerojatno će biti sastavljen od predstavnika iz svih područja unutar IT-a i predstavnika iz poslovnih jedinica.	Analičari u različitim organizacijskim jedinicama koji prate uslugu u svim životnim fazama
33	Change Authority	A group that is given the authority to approve change, e.g., by the Project Board. Sometimes referred to as the Configuration Board.	Skupina kojoj je dana ovlast da odobri promjenu	Ovlašteni za donošenje odluke o promjeni usluge
34	Change Control	The procedure to ensure that all changes are controlled, including the submission, analysis, decision-making, approval, implementation and post-implementation of the change.	Postupak kojim se osigurava kontrola promjena, uključujući i podnošenje, analizu, donošenje odluka, odobrenje, provedbu i post provedbu	
35	Change Document	Request for Change, change control form, change order, change record.	Zahtjev za promjenu, promjena oblika kontrole, promjena redoslijeda, promjena kontrole	Obrazloženi i promjene, odluka o provođenju promjene
36	Change History	Auditable information that records, for example, what was done, when it was done, by whom and why.	Zabilježene izvještaje informacije (tko je napravio, kada, što)	Izvršene o provedenoj promjeni sa specificiranim inicijatorom promjene, elementima zahtjeva za promjenom, sudionicima, troškovima, vremenu početka i završetka posla i dr, zabilježeno kao trajni poslovni dokument

Br	Naziv	Opi's (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
37	Change log	A log of Requests For Change raised during the project, showing information on each change, its evaluation, what decisions have been made and its current status, e.g., Raised, Reviewed, Approved, Implemented, and Closed.	Zapis o zahtjevu za promjenama, nastao tijekom projekta, sadrži informacije o svakoj promjeni, sve evaluacije, koje odluke su donesene, trenutni status projekta, npr. Nastanak, recenzirano, odobreno implementirano i zatvoreno.	Evidencija zahtjeva za promjenama koje je potrebno provesti u vrijeme trajanja jednog projekta
38	Change Management	Process of controlling changes to the infrastructure or any aspect of services, in a controlled manner, enabling approved changes with minimum disruption.	Proces upravljanja promjenama u infrastrukturi ili bilo kojem aspektu usluga, na kontrolirani način, omogućujući odobrene izmjene uz minimalne preklide.	Upravljanje promjenama usluga.
39	Change Record	A record containing details of which CIs are affected by an authorised change (planned or implemented) and how.	Zapis koji sadrži pojedinosti o odobrenim promjenama	Detaljan opis promjena koje su planirane ili su već provedene. Prikaz kroz ostvarenje plana i plan za naredni period.
40	Charging	The process of establishing charges in respect of business units, and raising the relevant invoices for recovery from customers.	Proces uspostavljanja troškova u donosu na organizacijske jedinice, i ispostavljanje fakture za nadoknadu od klijenata	Proces uspostavljanja troškova u donosu na organizacijske jedinice, i ispostavljanje fakture za nadoknadu od klijenata
41	Classification	Process of formally grouping Configuration Items by type, e.g., software, hardware, documentation, environment, application.	Proces formalnog grupiranja stavaka konfiguracije, npr.: softvera, hardvera, aplikacije, dokumentacije okružuje	Proces grupiranja usluga (npr. krediti, garancije, e bankarstvo, m bankarstvo, depoziti, fondovi i dr.), poziva (npr. informacija, reklamacija i dr.)
42	Closure	When the customer is satisfied that an incident has been resolved.	Kada je klijent zadovoljan na način kako je incident riješen	Zatvaranje reklamacije ukoliko je klijent zadovoljan riješenjem
43	Command, Control and Communications	The processes by which an organisation retains overall coordination of its recovery effort during invocation of business recovery plans.	Proces kojima organizacija zadržava sveukupnu koordinaciju njenog oporavka tijekom prikupljanja poslovnih planova oporavka.	
44	Computer-Aided Systems Engineering (CASE)	A software tool for programmers. It provides help in the planning, analysis, design and documentation of computer software.	Softverski alati za programere. Omogućava pomoć u planiranju, analizi, oblikovanju i dokumentaciji kompiutorskog softvera	
45	Configuration Baseline	Configuration of a product or system established at a specific point in time, which captures both the structure and details of the product or system, and enables that product or system to be rebuilt at a later date.	Konfiguracija proizvoda ili sustava uspostavljena na određenom točku u vremenu, koja obuhvaća strukturu i detalje proizvoda ili sustava, te omogućava da proizvod ili sustav budu obnovljeni u budućem vremenu	
46	Configuration Control	Activities comprising the control of changes to Configuration Items after formally establishing its configuration documents. It includes the evaluation, coordination, approval or rejection of changes. The implementation of changes includes changes, deviations and waivers that impact on the configuration.	Aktivnosti koje se sastoje od kontrole promjena stavaka konfiguracije nakon formalnog uspostavljanja dokumenata konfiguracije. Obuhvaća procjenu, koordinaciju, odobrenje ili odbacivanje promjene.	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
47	Configuration Documentation	Documents that define requirements, system design, build, production, and verification for a Configuration Item.	Documents that determine the product structure, the selection of Configuration Items, and the documentation of the Configuration Item's physical and functional characteristics including interfaces and subsequent changes. It includes the allocation of identification characters or numbers to the Configuration Items and their documents. It also includes the unique numbering of Configuration control forms associated with changes and problems.	Dokumenti koji definiraju zahtjeve, dizajn sustava, izgradnju, proizvodnju, i provjere za konfiguraciju predmeta
48	Configuration Identification	Activities that determine the product structure, the selection of Configuration Items, and the documentation of the Configuration Item's physical and functional characteristics including interfaces and subsequent changes. It includes the allocation of identification characters or numbers to the Configuration Items and their documents. It also includes the unique numbering of Configuration control forms associated with changes and problems.	Component of an infrastructure - or an item, such as a Request for Change, associated with an infrastructure - which is (or is to be) under the control of Configuration Management. CIs may vary widely in complexity, size and type - from an entire system (including all hardware, software and documentation) to a single module or a minor hardware component.	Aktivnosti koje određuju strukturu proizvoda, odabir konfiguracije stavke i dokumentaciju konfiguracije predmeta, fizičkih i funkcionalnih karakteristika, uključujući sučelja i naknadne promjene. To uključuje dodjeljivanje identifikacijskih znakova ili brojeva na konfiguraciju stavke i dokumente. Ona također uključuje i jedinstvenu numeraciju konfiguracije, kontrole oblika povezana s promjenama i problemima
49	Configuration Item (CI)	Component of an infrastructure - or an item, such as a Request for Change, associated with an infrastructure - which is (or is to be) under the control of Configuration Management. CIs may vary widely in complexity, size and type - from an entire system (including all hardware, software and documentation) to a single module or a minor hardware component.	Request for Change, associated with an infrastructure - which is (or is to be) under the control of Configuration Management. CIs may vary widely in complexity, size and type - from an entire system (including all hardware, software and documentation) to a single module or a minor hardware component.	Komponenta infrastrukture - ili stavke, kao što je zahtjev za promjenom, povezan s infrastrukturom - što je (ili će biti) pod kontrolom Configuration Management. CIs može uvelike varirati u složenosti, veličini i tipu (uključujući hardver, softver i dokumentaciju) u jedinstveni modul ili manje hardverske komponente
50	Configuration Management	The process of identifying and defining the Configuration Items in a system, recording and reporting the status of Configuration Items and Requests For Change, and verifying the completeness and correctness of Configuration Items.	The process of identifying and defining the Configuration Items in a system, recording and reporting the status of Configuration Items and Requests For Change, and verifying the completeness and correctness of Configuration Items.	Proces identifikacije i definiranja konfiguraciju u sustavu, snimanje i izvješavanje o statusu predmeta za konfiguraciju i zahtjeva za promjenama i provjere potpunosti i ispravnosti konfiguracije.
51	Configuration Management Database (CMDB)	A database which contains all relevant details of each CI and details of the important relationships between CIs.	A database which contains all relevant details of each CI and details of the important relationships between CIs.	Baza podataka koja sadrži sve relevantne podatke o stavkama konfiguracije kao bitnim odnosima između stavaka
52	Configuration Management Plan	Document setting out the organisation and procedures for the Configuration Management of a specific product, project, system, support group or service.	Document setting out the organisation and procedures for the Configuration Management of a specific product, project, system or service.	Dokument koji sadrži organizaciju i procedure za upravljanje promjenama za specifične proizvode, projekte, sistem ili uslugu
53	Configuration Management Tool (CM Tool)	A software product providing automatic support for change Configuration or version control.	A software product providing automatic support for change Configuration or version control.	Procedure i upute za provođenje promjene
54	Configuration Structure	A hierarchy of all the CIs that comprise a configuration.	A hierarchy of all the CIs that comprise a configuration.	Hijerarhija svih stavaka konfiguracije koje čine konfiguraciju
55	Contingency Planning	Planning to address unwanted occurrences that may happen at a later time. Traditionally, the term has been used to refer to planning for the recovery of IT systems rather than entire business processes.	Planning to address unwanted occurrences that may happen at a later time. Traditionally, the term has been used to refer to planning for the recovery of IT systems rather than entire business processes.	Upute z rješavanje neželjenih situacija (npr. kod reklamacija kako postupiti u specifičnim situacijama; kod prepada na poslovnice kako se ponašati i dr.)

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
56	Continuous Service Improvement Programme	An ongoing formal programme undertaken within an organisation to identify and introduce measurable improvements within a specified work area or work process. The amount of expenditure (actual or notional) incurred on, or attributable to, a specific activity or business unit.	Formalni program unutar organizacije za identifikiranje i unodeenje njezinih unaprijeđenja za specifična područja posla ili poslovne procese.	Kontinuirano praćenje poslovanja sa ciljem uspostave inovativnih rješenja i provođenja poboljšanja pojedinačnih poslovnih procesa
57	Cost	Ensuring that there is a proper balance between the Quality of Service on the one side and expenditure on the other. Any investment that increases the costs of providing IT services should always result in enhancement to service quality or quantity.	Iznos izdataka (stvarni ili fiktivni) vezanih uz specifičnu aktivnost ili poslovnu jedinicu	Iznos izdataka (stvarni ili fiktivni) vezanih uz specifičnu aktivnost ili poslovnu jedinicu
58	Cost-Effectiveness	All the procedures, tasks and deliverables that are needed to fulfill an organisation's costing and charging requirements.	Osigurava postojanje ravnoteže između kvalitete usluge i troškova. Svaka investicija koja povećava troškove uvođenja IT usluge mora uvijek rezultirati povećanjem kvalitete ili kvantitete usluge.	Osigurava postojanje ravnoteže između kvalitete usluge i troškova. Svaka investicija koja povećava troškove uvođenja usluge mora uvijek rezultirati povećanjem kvalitete ili kvantitete usluge.
59	Cost Management	A technique used to evaluate and measure the cost of failed actions and activities. It can be measured as a total within a period or an average per failure. An example would be 'the cost of failed changes per month' or 'the average cost of a failed change'.	Sve procedure, zadatci i izlazni elementi (sponuke) koji su potrebni za pokrivanje svih troškova	Obuhvaća sve postupke kojima se u poslovanju poslo. subjekta procjenjuje odnos između troškova i koristi. Dugoročni cilj je maksimizirati dobitak.
60	Cost of Failure	In the context of CSBC the cost unit is a functional cost unit which establishes standard cost per workload element of activity, based on calculated activity ratios converted to cost ratios.	Tehnike koje se koriste za evaluaciju i mjerenje troškova neuspjelih akcija i aktivnosti. Mogu biti mjereni kao total unutar nekog perioda ili kao prosjek po neuspjelom poslu. Primjer: trošak neuspjele promjene mjesečno, ili rang troška za neuspjelu promjenu	Troškovi nastali: ukoliko usluga ne odgovara zahtjevima klijenata i nije podobna za daljnju primjenu.
61	Cost Unit	The process of identifying the costs of the business and of breaking them down and relating them to the various activities of the organisation.	Funkcijska jedinica troška koja ostvaruje standardne troškove od elementarnih aktivnosti, baziranih na omjera aktivnosti konvertiranih u omjer troška	Funkcijska jedinica troška koja ostvaruje standardne troškove od elementarnih aktivnosti, baziranih na kalkulaciji omjera aktivnosti konvertiranih u omjer troška
62	Costing	A check or restraint on the service designed to enhance security by reducing the risk of an attack (by reducing either the threat or the vulnerability), reducing the impact of an attack, detecting the occurrence of an attack and/or assisting in the recovery from an attack.	Proces identifikiranja troškova poslovanja, prekida poslovanja u odnosu na različite aktivnosti u organizaciji	Proces identifikiranja troškova poslovanja, prekida poslovanja u odnosu na različite aktivnosti u organizaciji
63	Countermeasure		Provjera ili ograničenja na uslugu, oblikovana tako da se poboljša sigurnost i smanjuje rizik od napada (smanjenjem prijetnje ili ranjivosti), smanjenje utjecaja napada, otkrivanje pojave napada i / ili pomaganje u oporavku od napada.	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
64	CRAMM	The UK Government's Risk Analysis and Management Method. Further information is available from www.insight.co.uk/cramm/ or tel. 01932 241000.	Upravljačka metoda za analizu rizika (u UK)	Analiza rizika je sustavna analiza stupnja rizika vezanog uz ulaganje kapitala. Njom se procjenjuje distribucija vjerojatnosti za svaki faktor koji utječe na promatrani projekt i stimuliraju moguće kombinacije vrijednosti svakog faktora kako bi se određio raspon mogućih ishoda i vjerojatnost njihovih događanja (CRAMM, ALE, RiskSecure, NIST, Smjernice HNB-a)
65	Crisis Management	The processes by which an organisation manages the wider impact of a disaster, such as adverse media coverage.	Proces kojima organizacija upravlja širenjem ujutjecaja krize	Sistematska anticipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, reputaciju, profitabilnost ili opstanak.
66	Critical Success Factor (CSF)	A measure of success or maturity of a project or process. It can be a state, a deliverable or a milestone. An example of a CSF would be 'the production of an overall technology strategy'.	Mjera uspjeha ili zrelosti projekta ili procesa	Mjera uspjeha usluge
67	Customer	Recipient of the service; usually the customer management has responsibility for the cost of the service, either directly through charging or indirectly in terms of demonstrable business need.	Primatelj usluge. (obično uprava klijenta ima odgovornost za troškove usluga kroz direktno terعهenje ili indirektno kroz dokazive poslovne potrebe)	Primatelj usluge
68	Data Transfer Time	The length of time taken for a block or sector of data to be read from or written to an I/O device, such as a disk or tape.	Vrijeme potrebno da se podaci pročitaju ili zapišu na neki I/O medij. Ulazno/izlazne jedinice (U/I) (eng.: Input/output ili I/O) se odnosi se na sve dijelove koje podsustavi računala koriste za međusobno komuniciranje. Pojam I/O jedinice kod računala koristi se za opisivanje komunikacije između računala i računala ili računala i osobe; na primjer miš i tipkovnica su ulazne jedinice dok su zaslon i pišać izlazne jedinice.	Vrijeme potrebno da se podaci pročitaju ili zapišu na neki medij

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
69	Definitive Software Library (DSL)	The library in which the definitive authorised versions of all software CIs are stored and protected. It is a physical library or storage repository where master copies of software versions are placed. This one logical storage area may, in reality, consist of one or more physical software libraries or filestores. They should be separate from development and test filestore areas. The DSL may also include a physical store to hold master copies of bought-in software, e.g., fireproof safe. Only authorised software should be accepted into the DSL, strictly controlled by Change and Release Management. The DSL exists not directly because of the needs of the Configuration Management process, but as a common base for the Release Management and Configuration Management processes.	Knjižnica u kojoj su skladištene i zaštićene sve verzije konfiguracije. Samo strogo kontroliran i autoriziran softver može ovdje biti skladišten. Kontrolu provodi Change and Release Management. DSL postoji prije svega zbog odvijanja procesa Release Management i Configuration Management.	
70	Delta Release	A Delta, or partial, Release is one that includes only those CIs within the Release unit that have actually changed or are new since the last full or Delta Release. For example, if the Release unit is the program, a Delta Release contains only those modules that have changed, or are new, since the last Full Release of the program or the last Delta Release of the modules. See also  Full Release  .	Delta ili parcijalno. Sadržaj samo one stavke konfiguracije koje trebaju biti mijenjanje. Npr. ako je jedinica izvedbe program, onda je delta samo onaj modul koji se treba mijenjati, ili je novi u odnosu na zadnju potpunu izvedbu ili za zadnju deltu	
71	Dependency	The reliance, either direct or indirect, of one process or activity upon another.	Oslanjanje, bilo izravno ili neizravno, jednog procesa ili aktivnosti drugog	Oslanjanje, bilo izravno ili neizravno, jednog procesa ili aktivnosti drugog npr. proces odobravanja kreditnog zahtjeva oslanja se na proces obrade podataka o poslovanju tražitelja kredita
72	Depreciation	The loss in value of an asset due to its use and/or the passage of time. The annual depreciation charge in accounts represents the amount of capital assets used up in the accounting period. It is charged in the cost accounts to ensure that the cost of capital equipment is reflected in the unit costs of the services provided using the equipment. There are various methods of calculating depreciation for the period, but the Treasury usually recommends the use of current cost asset valuation as the basis for the depreciation charge.	Gubitak vrijednosti imovine zbog svoje uporabe i / ili vremenom (starosti). Godišnja amortizacija u računima predstavlja iznos imovine koja se koristi u obračunskom razdoblju. To se ukalkulira u račun troškova kako bi se osiguralo da trošak opreme bude uključen u jedinične troškove usluga koje koristi opremu.	Obračun amortizacije za opremu i zgrade koja je na korištenju u organizacijskim jedinicama koje se bave uslugama
73	Differential Charging	Charging business customers different rates for the same work, typically to dampen demand or to generate revenue for spare capacity. This can also be used to encourage off-peak or night  time running.	Različito terعهenje klijenata za isti posao	Različite cijene usluge za različite klijente (inovacija)

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncepti bankarstvo
74	Direct Cost	A cost that is incurred for, and can be traced in full to a product, service, cost centre or department. This is an allocated cost. Direct costs are direct materials, direct wages and direct expenses. See also 'indirect cost'.	Trosak koji je nastao, a može se pratiti u cijelosti u odnosu na proizvod, uslugu, ili odjela. (materijal, plaće i ostali troškovi)	Podvrtja troškova koja se može utvrditi neposredno po jedinici učinka. Reprerentativni primjer direktnih troškova su troškovi direktnog materijala
75	Disaster Recovery Planning	A series of processes that focus only upon the recovery processes, principally in response to physical disasters, which are contained within BCM.	Niz procesa koji se fokusiraju samo na oporavak procesa, prvenstveno kao odgovor na katastrofu.	
76	Discounted Cashflow	An evaluation of the future net cashflows generated by a capital project by discounting them to their present-day value. The two methods most commonly used are: Yield method, for which the calculation determines the internal rate of return (IRR) in the form of a percentage; Net Present Value (NPV) method, in which the discount rate is chosen and the answer is a sum of money.	Procjena budućih neto novčanih tokova generiranih iz glavnog projekta i diskontiranih na njihove današnje vrijednosti. Dvije metode koje se najčešće koriste: Metoda prinosa za koju se određuje proračun interne stope prinosa (IRR) u obliku postotka i Neto sadašnja vrijednost (NPV) gdje je izabrana diskontna stopa.	Procjena budućeg neto novčanog toka generiranog iz korištenja usluge i diskontiranog na njihove sadašnje vrijednosti.
77	Discounting	The offering to business customers of reduced rates for the use of off-peak resources. See also 'surcharging'.	Ponuda k onim klijentima nižih stopa za korištenje off-peak resursa	Niže stope naknade za korištenje usluga uslijed korištenja većeg broja usluga
78	Disk Cache Controller	Memory that is used to store blocks of data that have been read from the disk devices connected to them. If a subsequent I/O requires a record that is still resident in the cache memory, it will be picked up from there, thus saving another physical I/O.	Memorija koja se koristi za pohranu blokova podataka koji su pročitani sa diska uređaja priključenih na njih. Ako naknadno I/O zahtjeva zapis koji još uvijek "živi" u memoriji, to će se podići od tamne, čime se štedi drugom fizičkom I/O.	
79	Downtime	Total period that a service or component is not operational, within agreed service times.	Ukupno vrijeme u kojem je usluga ili komponenta bila neoperativna (unutar ugovorenog vremena pružanja usluge)	Ukupno vrijeme u kojem je usluga bila neoperativna (npr. vrijeme ukupno se nije mogla koristiti mPay usluga)
80	Duplex (full and half)	Full duplex line/channel allows simultaneous transmission in both directions. Half duplex line/channel is capable of transmitting in both directions, but only in one direction at a time.	Full duplex linija / kanal omogućuje istodobni prijenos u oba smjera. Half linija / kanal je sposobna za odašiljanje u oba smjera, ali samo u jednom smjeru u određenom vremenu.	
81	Echoing	A reflection of the transmitted signal from the receiving end; a visual method of error detection in which the signal from the originating device is looped back to that device so that it can be displayed.	Refleksija upućenog signala od strane primatelja; vizualna metoda detektiranja greške.	
82	Elements of Cost	The constituent parts of costs according to the factors upon which expenditure is incurred viz., materials, labour and expenses.	Elementi troška prema faktorima iz kojih je nastao trošak (materijal, rad i dr.)	Elementi troška (vidi "trošak" (cost))

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
83	Environment	A collection of hardware, software, network communications and procedures that work together to provide a discrete type of computer service. There may be one or more environments on a physical platform, e.g., test, production. An environment has unique features and characteristics that dictate how they are administered in similar, yet diverse manners.	Kolekcija hardvera, softvera, komunikacijske mreže i procedura koje zajednički djeluju u pružanju diskretne kompiutorske usluge. Može biti jedno ili više okruženja na fizičkoj platformi (test, produkcija), okruženje ima jedinstvene karakteristike koje diktiraju kako se administrira u sličnim situacijama	Okruženje čini ukupnost čimlacā koji utječu na ostvarenje strategije razvoja poslovnog subjekta, a nemad zniemat na njih ne ostvaruje nikakav ili pak neznatan utjecaj
84	External Target	One of the measures against which a delivered IT service is compared, expressed in terms of the customer's business.	Jedna od mjera kojom se mjeri isporuka IT usluge izražena u pogledu klijentovog posla	Mjera isporučene usluge u odnosu na klijenta (npr. zadovoljstvo klijenta nekom uslugom)
85	Financial Year	An accounting period covering 12 consecutive months.	Računovodstveni period koji pokriva 12 uzastopnih mjeseci	Računovodstveni period koji pokriva 12 uzastopnih mjeseci (može biti kalendarska ili proizvoljno određeni period od 12 mj. na razini poslovnog subjekta)
86	First-Line Support	Service Desk call logging and resolution (on agreed areas, for example, MS Word).	podrška korisnicima - zapisivanje podataka o pozivu i razlučivost (na primjer u MS Word)	podrška korisnicima - zapisivanje podataka o pozivima
87	First Time Fix Rate	Commonly used metric, used to define incidents resolved at the first point of contact between a customer and the Service Provider, without delay or referral, generally by a front line support group such as a help desk or Service Desk. First time fixes are a subset of remote fixes.	Uobičajeno korištena metrika, korištena za definiranje rješenja incidenta na prvoj razini komunikacije između korisnika i Service Provider, bez odgode ili upućivanja drugom rješavaču.	Metrika za definiranje rješenja poziva na prvoj razini komunikacije bez odgode odnosno slanja nekom drugom rješavaču
88	Forward Schedule of Changes (FSC)	Contains details of all the changes approved for implementation and their proposed implementation dates. It should be agreed with the customers and the business, Service Level Management, the Service Desk and Availability Management. Once agreed, the Service Desk should communicate to the user community at large any planned additional downtime arising from implementing the changes, using the most effective methods available.	Sadržaj detalje odobrenih promjena odobrenih za primjenu i predloženo vrijeme primjene. Može biti dogovoren s korisnikom, Menadžmentom servisne razine, Service deskom. Jednom dogovoreno, Service desk će komunicirati sa korisnicima kako ne bi bilo dodatnih zastoja koji bi proizlazili iz provođenja promjena, koristeći pri tome najučinkovitije dostupne metode.	Pisani dokument o detaljima promjene koja se komunicira sa jednog mjesta svim zainteresiranim stranama koje sudjeluju u isporuci usluge klijentima (npr. izmjenjena kamatnih stopa na depozite, nekoliko dana prije primjene na teren se šalje obavijest sa novim uvjetima i vremenom primjene). Ime se osigurava, jedinstven pristup u pružanju informacija klijentima i smanjuju se potencijalna nezadovoljstva klijenata i zastoji u radu.
89	Full Cost	The total cost of all the resources used in supplying a service, i.e., the sum of the direct costs of producing the output, a proportional share of overhead costs and any selling and distribution expenses. Both cash costs and notional (non-cash) costs should be included, including the cost of capital. See also 'Total Cost of Ownership'.	Ukupni trošak svih resursa u pružanju usluga, odnosno zbroj izravnih troškova stvaranja usluge, proporcionalni dio režijskih troškova i svi troškovi prodaje i distribucije. Uključuju i troškove novca, troškove kapitala	Zbroj fiksnih i varijabilnih troškova koji se sa pozicije kalkulacije kategoriziraju kao cijena koštanja. To su svi troškovi koje je javljaju u životnom vijeku usluge.
90	Full Release	All components of the Release unit are built, tested, distributed and implemented together.	Sve komponente su izgrađene, testirane, distribuirane i implementirane	Puna produkcija usluge
91	Gateway (prolaz)	Equipment which is used to interface networks so that a terminal on one network can communicate with services or a terminal on another.	Oprema koja se koristi za sučelje mreža, tako da terminal na jednoj mreže mogu komunicirati s uslugama ili terminalom na drugoj	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
92	Gradual Recovery	Previously called 'cold stand-by', this is applicable to organisations that do not need immediate restoration of business processes and can function for a period of up to 72 hours, or longer, without a re-establishment of full IT facilities. This may include the provision of empty accommodation fully equipped with power, environmental controls and local network cabling in infrastructure, telecommunications connections, and available in a disaster situation for an organisation to install its own computer equipment.	Prethodno nazvan "cold stand-by", to se odnosi na organizacije koje ne trebaju hitnu obnovu poslovnih procesa i mogu raditi do 72 sata ili dulje, bez ponovnog uspostavljanja pune IT sadržaja. To može uključivati pružanje praznih smještaja u potpunosti opremljena snage, kontrole i zaštite okoliša lokalne mreže kabežske infrastrukture, telekomunikacijskih veza, a na raspolaganju je u slučaju katastrofe za organizaciju.	
93	Hard Charging	Descriptive of a situation where, within an organisation, actual funds are transferred from the customer to the IT organisation in payment for the delivery of IT services.	Opis za situaciju u organizaciji u kojoj se stvama sredstva prenose od klijenta (kupca) na IT organizacije uz plaćanje za isporuku informatičkih usluga	
94	Hard Fault	The situation in a virtual memory system when the required page of code or data that a program was using has been redeployed by the operating system for some other purpose. This means that another piece of memory must be found to accommodate the code or data, and will involve physical reading/writing of pages to the page file.	Situacija u virtualnu memoriju sustava, kada je zahtjevana stranica ili podatak programa već iskoristena od strane operativnog sustava za neke druge svrhe. To znači da treba pronaći neki drugi dio memorije na koji će biti smješteni podaci ili kodovi, a uključivati će fizičko čitanje/pisanje stranica na stranicu datoteke.	
95	Host	A host computer comprises the central hardware and software resources of a computer complex; e.g. CPU, memory, channels, disk and magnetic tape I/O subsystems plus operating and applications software. The term is used to denote all non-network items.	Host računalo obuhvaća centralni hardver i softver kompleksa računala; npr. CPU, memoriju, kanale, diskove i magnetne trake, operativni i aplikativni softver. termin se koristi kao oznaka za sve ne mrežne stavke	Host računalo obuhvaća centralni hardver i softver kompleksa računala; npr. CPU, memoriju, kanale, diskove i magnetne trake, operativni i aplikativni softver. termin se koristi kao oznaka za sve ne mrežne stavke
96	ICT	The convergence of Information Technology, Telecommunications and Data Networking Technologies into a single technology.	Skladište IT-a, telekomunikacijai data Networking tehnologije u jedinstvenu tehnologiju	HNB Odluka o primjerenom upravljanju informacijskim sustavima. Informacijska tehnologija omogućuje automatizirano prikupljanje, obradu, generiranje, pohranu, prijenos, prikaz te distribuciju informacija kao i raspolaganje njima. Informacijska se tehnologija sastoji od softverskih i hardverskih komponentata.
97	Immediate recovery	Previously called 'hot stand-by', provides for the immediate restoration of services following any irrecoverable incident. It is important to distinguish between the previous definition of 'hot stand-by' and 'immediate recovery'. Hot stand-by typically referred to availability of services within a short time-scale such as 2 or 4 hours whereas immediate recovery implies the instant availability of services.	Prethodno nazvan "hot stand-by", predviđa neposrednu obnovu usluga nakon nekog incidenta. Važno je napraviti razliku između prethodne definicije "hot stand-by" i "neposrednog (promptnog) oporavka". Hot stand-by obično se dnoži na dostupnost usluga u kratkom vremenu (2 ili 4 sata), dok neposredni oporavak podrazumijeva instant dostupnost usluga	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
98	Impact	Measure of the business criticality of an incident. Often equal to the extent to which an incident leads to distortion of agreed or expected Service Levels.	Mjera kritičnosti posla u odnosu na incident. Često je jednaka onoj mjeri u kojoj incident dovodi do narušavanja ugovorene ili očekivane razine usluge	Mjerenje utjecaja nastanka incidenta u pružanju usluge na poslovanje
99	Impact Analysis	The identification of critical business processes, and the potential damage or loss that may be caused to the organisation resulting from a disruption to those processes.	Identifikacija kritičnih poslovnih procesa potencijalnih šteta ili gubitakak za organizaciju, a kao rezultat prekida tih procesa	Analiza poslovnih procesa, potencijalnih šteta ili gubitaka koji mogu nastati uslijede nastanka incidenta
100	Impact Code	Simple code assigned to incidents and problems, reflecting the degree of impact upon the customer's business processes. It is the major means of assigning priority for dealing with incidents.	Jednostavan kod dodijeljen incidentima i problemima, koji odražava stupanj utjecaja na klijentove poslovne procese. To je osnovna mjera dodjeljivanja prioriteta u rješavanju incidenta dodjeljivanja prioriteta za rješavanje incidentata	Dodjela pojedinačnih oznaka za incidente ovisno o stupnju utjecaja na poslovanje a koje bi ukazivale na prioritete u rješavanju incidenta
101	Impact Scenario	Description of the type of impact on the business that could follow a business disruption. Usually related to a business process and will always refer to a period of time, e.g., customer services will be unable to operate for two days.	Opis tipa utjecaja na poslovanje koji može slijediti prekidom posla. Uobičajeno se odnosi na poslovne procese i uvijek se odnosi na neko vremensko razdoblje (npr. usluga klijentima biti će nedostupna dva dana)	Opis utjecaja na poslovanje koji može biti rezultat incidenta
102	Incident	Any event which is not part of the standard operation of a service and which causes, or may cause, an interruption to, or a reduction in, the quality of that service.	Bilo koji događaj koji nije dio standardnih operacija ili usluga i koji uzrokuje ili može uzrokovati prekid ili smanjenje kvalitete usluge.	Bilo koji događaj koji nije dio standardnih operacija ili usluga i koji uzrokuje ili može uzrokovati prekid ili smanjenje kvalitete usluge. Prema HNB Odluci o primjerenom upravljanju IS: Incident je svaki neplanirani i neželjeni događaj koji može narušiti sigurnost i funkcionalno sr resursa informacijskog sustava koji podržavaju odvijanje poslovnih procesa banke.
103	Incident Control	The process of identifying, recording, classifying and progressing incidents until affected services return to normal operation.	Proces identifikacije, bilježenja i klasificiranja incidenta dok se usluga vrat u normalnu operativnost	Proces identifikacije, bilježenja i klasificiranja incidenta dok se usluga vrat u normalnu operativnost
104	Indirect Cost	A cost incurred in the course of making a product providing a service or running a cost centre or department, but which cannot be traced directly and in full to the product, service or department, because it has been incurred for a number of cost centres or cost units. These costs are apportioned to cost centres /cost units. Indirect costs are also referred to as overheads. See also 'direct cost'.	Troškovi nastali u tijeku izrade proizvoda pružanjem usluga ili pokrtajenjem troškovnog centra ili odjela, ali koji se ne mogu praiti izravno i u cijelosti u odnosu na proizvod ili trošak jedinice. Ovi troškovi se raspodjeljuju na mjesto ili troškovi jedinice. Neizravni troškovi senazivaju i režijski troškovi.	Ne mogu se izravno utvrditi po jedinici učinika. Za utvrđivanje njihove visine po jedinici učinika koriste se unaprijed definirani ključevi. (trošak amortizacije primijer je indirektnog troška)

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncepti bankarstvo
105	Information Systems (IS)	<p>The means of delivering information from one person to another; ICT is the technical apparatus for doing so.</p> <p>An individual, team or group with functional responsibility within an organisation for ensuring that spend on IS/IT is directed to best effect, i.e., that the business is receiving value for money and continues to achieve the most beneficial outcome. In order to fulfill its role the 'Informed' customer function must gain clarity of vision in relation to the business plans and ensure that suitable strategies are devised and maintained for achieving business goals. The 'Informed' customer function ensures that the needs of the business are effectively translated into a business requirements specification, that IT investment is both efficiently and economically directed, and that progress towards effective business solutions is monitored. The 'informed' customer should play an active role in the procurement process, e.g., in relation to business case development and also in ensuring that the services and solutions obtained are used effectively within the organisation to achieve maximum business benefits. The term is often used in relation to the outsourcing of IT/IS. Sometimes also called 'intelligent customer'.</p>	<p>Prijenos informacija od jedne osobe do druge, ICT je aparatura za izvršenje</p>	<p>HNB Odluka o primjerenom upravljanju informacijskim sustavima. Informacijski je sustav sveobuhvatno st tehnološke infrastrukture, organizacije, ljudi i postupaka za prikupljanje, obradu, generiranje, pohranu, prijenos, prikaz te distribuciju informacija kao i raspolaganje njima. Informacijski sustav moguće je definirati i kao međudjelovanje informacijske tehnologije, podataka i postupaka za procesiranje podataka te ljudi koji prikupljaju navedene podatke i njima se koriste</p>
106	Informed Customer		<p>Pojedinci, timovi ili grupe sa funkcijom odgovornosti unutar organizacije koja osigurava da će trošak za IS/IT dati najbolje efekte (primljena sredstva biti će upotrebljena za stvaranje nakorisnijih outputa). Kako bi ispunio svoj zadatak "Informirani korisnik" mora imati jasnu viziju u relacijama poslovnih planova i osigurati provođenje strategije za postizanje poslovnih ciljeva. Informirani klijent osigurava da se potrebe posla efektivno prevode u poslovne specifikacije, da se investicije u IT efektivno i efikasno provode te da se napretak nadzire. Ovaj termin često se koristi kod outsourcing IT/IS i nekada se naziva "inteligentni korisnik".</p>	<p>Dobro informirani klijent biti će upoznat sa svim karakteristika usluge koju koristi čime će doprinijeti aktivnom korištenju usluge i opravdanosti cjelokupne investicije u konkretnu uslugu</p>
107	Interface (povezivanje)	<p>Physical or functional interaction at the boundary between Configuration Items.</p>	<p>Fizička ili funkcijska interakcija između stavaka konfiguracije</p>	
108	Intermediate Recovery	<p>Previously called 'warm stand-by', typically involves the re-establishment of the critical systems and services within a 24 to 72 hour period, and is used by organisations that need to recover IT facilities within a predetermined time to prevent impacts to the business process.</p>	<p>Ranije poznata kao "warm stand-by", obično uključuje ponovno uspostavljanje kritičnih sustava i usluga u 24 do 72 sata, te se koristi od strane organizacija koje trebaju oporavak IT objekata unutar unaprijed određenog vremena kako bi se spriječio utjecaja na poslovne procese.</p>	

Bf	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
109	Internal target	One of the measures against which supporting processes for the IT service are compared. Usually expressed in technical terms relating directly to the underpinning service being measured.	Mjera po kojoj se uspoređuju portporni procesi za IT usluge. Uobičajeno se izražava tehničkim terminima koji se odnose direktno na uslugu koja se mjeri.	
110	Invocation (of business recovery plans)	Putting business recovery plans into operation after a business disruption.	Ponovno stavljanje u upotrebu poslovnih planova nakon prekida posla	Ponovna uspostava usluge nakon prekida
111	Invocation (of stand-by arrangements)	Putting stand-by arrangements into operation as part of business recovery activities.	Stavljanje stand-by aranžmana u rad kao dio poslovnih aktivnosti oporavka	
112	Invocation and Recovery Phase	The second phase of a business recovery plan.	Druuga faza plana poslovnog oporavka	
113	IS09001	The internationally accepted set of standards concerning Quality Management Systems.	Internacionalni standard kvalitete	Internacionalni standard kvalitete
114	IT accounting	The set of processes that enable the IT organisation to account fully for the way money is spent (particularly the ability to identify costs by customer, by service and by activity).	Skup postupaka koji omogućuju IT organizaciji evidenciju svih troškova koji nastaju (osobito sposobnost prepoznavanja troškova po korisnicima, po službi i po djelatnostima).	Skup postupaka koji omogućuju banci evidenciju svih troškova koji nastaju (osobito sposobnost prepoznavanja troškova po korisnicima, po službama i po djelatnostima).
115	IT directorate	The part of an organisation charged with developing and delivering the IT services.	Dio organizacije zadužen za razvoj i isporuku IT usluga	Dio banke zadužen za razvoj i isporuku usluga
116	IT Infrastructure	The sum of an organisation's IT related hardware, software, data telecommunication facilities, procedures and documentation.	Ukupnost hardvera, so fivera, telekomunikacije, procedura i dokumentacije u domeni IT-a	Ukupnost hardvera, so fivera, telekomunikacije, procedura i dokumentacije u domeni IT-a
117	IT service	A described set of facilities, IT and non-IT, supported by the IT Service Provider that fulfils one or more needs of the customer and that is perceived by the customer as a coherent whole.	Opisuje set postrojenja (sadržaja), IT i nonIT, popopomnuto IT pružateljem usluga koji i spunjava jednu ili više potreba klijenata a prihvaćeni su od klijenta kao koherentna cjelina	Bankarske usluge klijentima
118	IT Service Provider	The role of (T Service Provider is performed by any organisational units, whether internal or external, that deliver and support IT services to a customer.	Ulogu IT (service provider) Davatelja usluga obavlja bilo koja od organizacijskih jedinica, bilo unutarnja ili vanjska, koji pružaju podršku i IT usluge klijentu	Pružatelj usluge (pojedinačni organizacijski dio zadužen za pružanje pojedinačne usluge)
119	ITIL	The OGC IT Infrastructure Library - a set of guides on the management and provision of operational IT services.	Vodić najbolje prakse	Vodić najbolje prakse
120	Key Business Drivers	The attributes of a business function that drive the behaviour and implementation of that business function in order to achieve the strategic business goals of the company.	Atributi poslovne funkcije koje pokreću ponašanje i provedbu te funkcije u cilju postizanja strateških poslovnih ciljeva tvrtke.	Ključni pokretači poslovnih aktivnosti koji pokreću (obi pokretači ovise o općem gospodarskom stanju te definiranim ciljevima od strane vlasnika i menadžmenta) provedbu poslovnih aktivnosti sa ciljem postizanja strateških ciljeva poslovnog subjekta
121	Key Performance Indicator (ključni pokazatelj uspjeha)	A measurable quantity against which specific Performance Criteria can be set when drawing up the SLA.	Mjerljiva kvantiteta u odnosu na specifične kriterije pri izrad SLA kriterija	Ostvarenje u odnosu na postavljene SLA kriterije; ostvarenje u odnosu na zadane budžetske veličine prodaje
122	Key Success Indicator	A measurement of success or maturity of a project or process. See also 'Critical Success Factor'.	Mjera uspjeha ili zrelosti projekta ili procesa	Ključni pokazatelj uspjeha usluge

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
123	Knowledge Management	Discipline within an organisation that ensures that the intellectual capabilities of an organisation are shared, maintained and institutionalised.	Disciplina unutar organizacije koja osigurava dijeenje intelektualnih kapaciteta unutar organizacije na institucionalizirani način.	Upravljanje znanjem
124	Known Error	An incident or problem for which the root cause is known and for which a temporary Work-around or a permanent alternative has been identified. If a business case exists, an RFC will be raised, but, in any event, it remains a known error unless it is permanently fixed by a change.	Incident ili problem za koji je poznat uzrok i za koji je identificiran "work-around" privremena alternativa. Ako poslovni slučaj postoji, RFC će biti podignuta, ali, u svakom slučaju, ostaje poznata pogreš osim ako je trajno fiksirana promjena.	Greška za koju je poznat uzrok nakon čega će uslijediti zahtjev odnosno prijedlog za promjenu
125	Latency	The elapsed time from the moment when a seek was completed on a disk device to the point when the required data is positioned under the read/write heads. It is normally defined by manufacturers as being half the disk rotation time.	Protoklo vrijeme od trenutka kada je zahtjev (traženo) dovršeno na disku uređaja do točke kada su potrebni podaci spremni za čitanje/pisanje. To se obično definira od strane proizvođača kao pola vremena rotacije diska.	
126	Lifecycle	A series of states, connected by allowable transitions. The lifecycle represents an approval process for Configuration Items, problem reports and change documents.	Niz stanja, povezanih dozvoljenim prijelazima. Životni ciklus predstavlja o dobreni proces za svake konfiguracije, izvještaje o problemima i dokumente o promjenama.	Životni vijek usluge
127	Logical I/O	A read or write request by a program. That request may, or may not, necessitate a physical I/O. For example, on a read request the required record may already be in a memory buffer and therefore a physical I/O is not necessary.	Zahtjev programa koji ne mora biti fizički IO, npr. kod čitanja zahtjeva može se utvrditi da zahtjevani podatak već postoji u međuspremniku memorije pa nije potreban fizički IO	
128	Marginal Cost	The cost of providing the service now, based upon the investment already made.	Trosak pružanja usluga sada, na temelju ranijih ulaganja.	Marginalni ili granični troškovi predstavljaju troškove koji rezultiraju iz povećanja proizvodnje za jedinicu. nastaju pri promjeni opsega proizvodnje, a izračunavaju se kao razlika dodatnih troškova zbog povećanja stupnja iskorištenja proizvodnog kapaciteta po jedinici proizvoda. To su dodatni troškovi svake nove jedinice povećane proizvodnje.
129	Maturity Level/Milestone	The degree to which BCM activities and processes have become standard business practice within an organisation.	Stupanj na kojem BCM aktivnosti i procesi postaju standardne poslovne prakse u organizaciji	Razina zrelosti odvijanja poslovnih aktivnosti kada iste postaju standard kojim se posao odvija u poslovnoj organizaciji
130	Metric	Measurable element of a service process or function.	Mjerni element procesa ili funkcije usluge	Mjerni element procesa ili funkcije usluge
131	Operational Costs	Those costs resulting from the day-to-day running of the IT services section, e.g., staff costs, hardware maintenance and electricity; and relating to repeating payments whose effects can be measured within a short time-frame, usually less than the 12-month financial year.	Ovi troškovi nastaju dnevnim radom IT-a (npr. troškovi osoblja, struja itd.) i odnose se na ponavljajuća plaćanja čiji efekti mogu biti mjerljivi unutar kraćeg vremenskog okvira, uobičajno manje od 12 mjeseci financijske godine	Troškovi nastali dnevnim radom

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
132	Operational Level Agreement (OLA)	An internal agreement covering the delivery of services which support the IT organisation in their delivery of services.	Interni ugovor koji pokriva i sporuku i sporuku usluga koje su potpora IT-u u ispunici usluga. Sporazum s internom IT organizacijskom jedinicom za osiguranje IT usluga (primjer: SLA ima za cilj vratiti visoko prioritetne incidente u normalno stanje i stoga OLA uključuje ciljeve za service desk (pozivi, eskalacija i sl); ciljeve za mrežnu potporu, i ostale ciljeve prema potrebi); OLA podržava IT organizaciju u osiguranju usluga.	Interni ugovor kojim se definira suradnja između različitih organizacijskih dijelova sa ciljem ispunike usluge klijentima u skladu sa ranije definiranim uvjetima i ugovorima
133	Operations	All activities and measures to enable and/or maintain the intended use of the ICT infrastructure.	Sve aktivnosti i mjere koje je omogućiti i / ili održavati namjeravanu uporabu ICT infrastrukture.	Sve aktivnosti i mjere koje je omogućiti i / ili održavati korištenje usluge
134	Opportunity Cost (or True Cost)	The value of a benefit sacrificed in favour of an alternative course of action. That is the cost of using resources in a particular operation expressed in terms of forgoing the benefit that could be derived from the best alternative use of those resources.	Vrijednost koristi koje su izgubljene zbog odabira alternativnog načina izvođenja akcije. To je trošak korištenja sredstava za određenu operaciju izražen u smislu odricanja od koristi koje bi mogle biti ostvarene od najboljih alternativna uporabe tih resursa.	Fiktivni gubitak koji nastaje radi ulaganja sredstava u projekt usluge A, a ne u projekt usluge B. Npr. ako se 100 jedinica uloži u projekt usluge A, dobit je 10 jedinica, a isti iznos sredstava uloženi u projekt usluge B daje dobit 15 jedinica. Razlika od 5 jedinica je oportunitetni trošak ili korist (ovisno o tome u koji projekt su sredstva uložena)
135	Outsourcing	The process by which functions performed by the organisation are contracted out for operation, on the organisation's behalf, by third parties.	Proces kojim se funkcija koju obavlja organizacija, ugovori za izvršenje sa trećom stranom (a za ime organizacije)	Proces kojim se funkcija koja inače obavlja organizacija, ugovori za izvršenje sa trećom stranom (a za ime organizacije)
136	Overheads (opći troškovi)	The total of indirect materials, wages and expenses.	Suma plaća, indirektnog materijala i troškova	Troškovi koji se mogu obuhvatiti jedino po mjestima troškova. Kada se promatraju sa stanovišta nosilaca troškova, tada su ekvivalentni indirektnim (posrednim) troškovima (moguća podjela: opći troškovi izrade i troškovi uprave i prodaje)
137	Package Assembly (PAD)	A device that permits terminals, which do not have an interface suitable for direct connection to a packet switched network, to Device access such a network. A PAD converts data to/from packets and handles call set-up and addressing.	Uređaj koji omogućuje priključivanje terminalima, koji nemaju sučelje pogodno za izravno priključivanje na mrežu. PAD pretvara podatke u / iz paketa i rukuje sa set up pozivima	
138	Page Fault	A program interruption that occurs when a page that is marked 'hot in real memory' is referred to by an active page.	Prekid programa koji nastaje kada stranica označena kao "not in real memory" uzmemo kao aktivnu stranicu	
139	Paging	The I/O necessary to read and write to and from the paging disks: real (not virtual) memory is needed to process data. With insufficient real memory, the operating system writes old pages to disk, and reads new pages from disk, so that the required data and instructions are in real memory.	I/O treba čitati i pisati na i sa diskova: stvarna (ne virtualna) memorija je potrebno za obradu podataka. Uz nedovoljno stvarne memorije, operacijski sustav piše stare stranice na disk, i čita nove stranice s diska, tako da potrebne podatke i upute ostaju u stvarnoj memoriji.	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
140	PD0005	Alternative title for the BSI publication 'A Code of Practice for IT Service Management'.	Alternativni naziv za BSI publikaciju (British Standard Institute (BSI) Britanski institut za standarde objavljuje 'Kodeksa za IT Service Management (PD0005) koji je zasnovan na principima ITIL	
141	Percentage Utilisation	The amount of time that a hardware device is busy over a given period of time. For example, if the CPU is busy for 1800 seconds in a one-hour period, its utilisation is said to be 50%.	Vrijeme u kojem je hardver zauzet u zadanom vremenu.	
142	Performance Criteria (kriterij izvedbe)	The expected levels of achievement which are set within the SLA against specific Key Performance Indicators.	Očekivane razine ostvarenja koje su opstavljenе unutar SLA kriterija a odnose se na specifične KPI	Očekivane razine ostvarenja koje su opstavljenе unutar SLA kriterija a odnose se na specifične KPI
143	Phantom Line Error	A communications error reported by a computer system that is not detected by network monitoring equipment. It is often caused by changes to the circuits and network equipment (e.g., re-routing circuits at the physical level on a backbone network) while data communications is in progress.	Komunikacijske pogreške prijavljene od strane računalnog sustava koje nisu prepoznate sa opremom za nadzor mreže. To je često uzrokovano promjenama krugova i mrežne opreme (npr., ponovno routing krugova na fizičkoj razini na okosnicu mreže), dok je prijenos podataka u tijeku.	
144	Physical IO	A read or write request from a program has necessitated a physical read or write operation on an IO device.	Fizička ulazna jedinica	
145	Prime Cost	The total cost of direct materials, direct labor and direct expenses. The term prime cost is commonly restricted to direct production costs only and so does not customarily include direct costs of marketing or research and development.	Ukupni troškovi izravnog materijala (nastaju u trenutku potrošnje materijala), izravnog rada (su troškovi rada zaposlenika koji rade izravno u proizvodnji određenih proizvoda) i direktnih troškova. Ovaj pojam obično je ograničen na direktne troškove proizvodnje i ne uključuje direktne troškove marketinga ili istraživanja i razvoja	Ukupni troškovi izravnog materijala (nastaju u trenutku potrošnje materijala), izravnog rada (su troškovi rada zaposlenika koji rade izravno u proizvodnji određenih proizvoda) i direktnih troškova. Ovaj pojam obično je ograničen na direktne troškove proizvodnje i ne uključuje direktne troškove marketinga ili istraživanja i razvoja
146	PRINCE2	The standard UK government method for Project Management. PRINCE2 (Third Edition 2002) is the current version of PRINCE. PRINCE is a registered trademark of the Office of Government Commerce (OGC).	Metoda za Upravljanje projektima	Metoda za Upravljanje projektima
147	Priority	Sequence in which an incident or problem needs to be resolved, based on impact and urgency.	Redoslijed u kojem se incident ili problem treba riješiti, na temelju utjecaja i hitnosti.	Prioriteti u rješavanju nastalih problema ili incidenata u skladu sa dogovorenim kriterijima hitnosti
148	Problem	Unknown underlying cause of one or more incidents.	Nepoznati uzrok jednog ili više incidenata	Nepoznati uzrok jednog ili više incidenata
149	Problem Management	Process that minimises the effect on customer(s) of defects in services and within the infrastructure, human errors and external events.	Proces koji minimizira negativne efekte za klijente a koji su nastali uslijed defekata usluge i infrastrukture, ljudske pogreške i vanjskih utjecaja	Upravljanje problemima
150	Process	A connected series of actions, activities, changes, etc. performed by agents with the intent of satisfying a purpose or achieving a goal.	Povezana serija akcija, aktivnosti, promjene itd. izvođeni od strane agenata sa namjerom da se zadovolji svrha ili postavljeni cilj	Skup međusobno povezanih operacija koji ulaze (inpute) pretvaraju u izlaze (outpute)

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
151	Process Control	The process of planning and regulating, with the objective of performing the process in an effective and efficient way.	Proces planiranja i reguliranja, sa ciljem izvođenja procesa na efektivni i efikas način	Kontrola provođenja definiranih procesa
152	Programme	A collection of activities and projects that collectively implement a new corporate requirement or function.	Kolekcija aktivnosti i projekata koji zajednički implementiraju nove korporativne zahtjeve ili funkcije	
153	Provider	The organisation concerned with the provision of IT services.	Organizacija koja se bavi pružanjem IT usluga	Pružatelj usluga (banka)
154	Quality of Service	An agreed or contracted level of service between a service customer and a Service Provider.	Ugovorena ili dogovorena razina usluge između korisnika i pružatelja usluge	Kvaliteta usluge percipirana od strane klijenata i mjerena prihvaćenim mjerama (npr. mjera zadovoljstva klijenata BCS)
155	Queueing Time	Queueing time is incurred when the device, which a program wishes to use, is already busy. The program therefore has to wait in a queue to obtain service from that device.	Vrijeme čekanja u redu koje je nastalo kada je uređaj, koji program želi koristiti, već je zauzet. Program stoga treba čekati u redu za dobivanje usluge s tog uređaja.	Vrijeme čekanja na dolazak na red u poslovnicama
156	RAID (Redundant Array of Inexpensive Disks)	A mechanism for providing data resilience for computer systems using mirrored arrays of magnetic disks. Different levels of RAID can be applied to provide for greater resilience.	Skupina diskova koji zajedno čine jedan sustav na koji se zapisuju podaci. Sustav je otporan na greške. Svi neovisni diskovi čine jednu skupinu. Različite razine RAID primjenjuju se kako bi osigurale veću otpornost na kvar. Podaci u skupini se zapisuju tako da kvar bilo kojeg diska ne uzrokuje gubitak podataka.	
157	Reference Data	Information that supports the plans and action lists, such as names and addresses or inventories, which is indexed within the plan.	Informacije koje podupiru planove i akcijske liste, kao što su imena i adrese inventara koji je indeksiran u planu	Statusni podaci (npr. ime, prezime, adresa, zemlja)
158	Release	A collection of new and/or changed CIs which are tested and introduced into the live environment together.	Kolekcija novih i/ili promijenjenih stavaka konfiguracije koji su testirani i uvedeni u "živo okruženje" (u punu produkciju)	Puštanje usluge u punu špdukciju nakon provedenog testiranja na pilot jedinicama
159	Remote Fixes	Incidents or problems resolved without a member of the support staff visiting the physical location of the problems. Note: Fixing incidents or problems remotely minimises the delay before the service is back to normal and is therefore usually cost-effective.	Incidenti ili problemi riješeni bez člana pomoćnog osoblja pristupom fizičkoj lokaciji problema. Napomena: Utvrđivanje incidenta ili problema na daljinu minimizira kašnjenja prije nego se usluga vrati u normalu i zato je troškovno efektivno (učinkovito)	
160	Request For Change (RFC)	Form, or screen, used to record details of a request for a change to any CI within an infrastructure or to procedures and items associated with the infrastructure.	Forma ili ekran koji se koristi za snimanje detalja o zahtjevu za promjenu na bilo kojoj stavki konfiguracije, unutar infrastrukture ili procedura i stavaka povezanih sa infrastrukturom	Zahtjev za promjenu usluge
161	Resolution	Action which will resolve an incident. This may be a Work-around.	Akcija koja će riješiti incident	Akcija koja se poduzima da se riješi incident (reklamacija)

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
162	Resource Cost	The amount of machine resource that a given task consumes. This resource is usually expressed in seconds for the CPU or the number of I/Os for a disk or tape device.	Resursi stroja koje određeni zadatak troši. Ovi resursi obično se izražavaju u sekundama za CPU ili broju I/Os za disk ili traku	Troskovi pojedinačnih resursa koji se koriste za izvršenje određenih akta trošiti
163	Resource Profile	The total resource costs that are consumed by an individual on-line transaction, batch job or program. It is usually expressed in terms of CPU seconds, number of I/Os and memory usage.	Ukupni troškovi resursa koji se koriste od strane pojedine on-line transakcije, batch posla ili programa. To se obično izražava u smislu CPU sekundi, broj I/Os i upotrebe memorije	Ukupni troškovi resursa koji se koriste u realizaciji nekog posla
164	Resource Unit Costs	Resource units may be calculated on a standard cost basis to identify the expected (standard) cost for using a particular resource. Because computer resources come in many shapes and forms, units have to be established by logical groupings. Examples are: (*) CPU time or instructions (*) disk I/Os (*) print lines (*) communication transactions.	Resursne jedinice mogu biti kalkuirane na standardnoj troškovnoj osnovi kako bi se identificirali očekivani (standardni) troškovi za korištenje određenog resursa. Budući da računarski resursi dolaze u različitim oblicima i formama, jedinice trebaju biti uspostavljene na osnovu logičkog grupiranja.	Troskovi organizacijskih jedinica
165	Resources	The IT services section needs to provide the customers with the required services. The resources are typically computer and related equipment, software, facilities or organisational (People).	Sekcija IT usluge treba klijentima pružiti tražene usluge. Resursi su obično računalna i strojna oprema, softver, objekti ili organizacijski (ljudi).	Elementi sustava (resursi) koji omogućava pružanje usluge klijentima (npr. ljudi, oprema, objekti i dr.)
166	Return On Investment (ROI)	The ratio of the cost of implementing a project, product or service and the savings as a result of completing the activity in terms of either internal savings, increased external revenue or a combination of the two. For instance, in simplistic terms if the internal cost of ICT cabling of office moves is \$100,000 per annum and a structured cabling system can be installed for \$300,000, then an ROI will be achieved after approximately three years.	Omjer troškova provedbe projekta, proizvoda ili usluga i ušteda, kao rezultat završetka aktivnosti u smislu unutarne uštede, povećanja vanjskog prihoda ili kombinacija i drugog. Na primjer, u pojednostavljenim uvjetima, ako interni troškovi ICT kabliranja uređa iznose 100.000 dolara godišnje, a strukturirano kabliranje sustava se može instalirati za 300.000 dolara, ROI će se postići nakon otprilike tri godine.	Povrat od uložene ukupnog kapitala, pokazatelj rentabilnosti odnosno profitabilnosti uložene kapitala ili investicije. Dobiva se tako da se u brojniku koristi neto odvećina koje odražavaju povrat (neto dobitak, bruto dobitak, neto ili bruto dobitak uvećan za iznos plaćenih kamata) i podijeli s vrijednošću ukupnog kapitala te se pomnoži sa 100. Ako se u brojniku povrat i skazuje veličinom novčanog toka, tada se pokazatelj označava sa CFROI.
167	Return to Normal Phase	The phase within a business recovery plan which re-establishes normal operations.	Faza poslovnog plana za ponovnu uspostavu normalnog rada	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept IIL	Koncept bankarstvo
168	Risk	A measure of the exposure to which an organisation may be subjected. This is a combination of the likelihood of a business disruption occurring and the possible loss that may result from such business disruption.	Mjera izloženosti koje mogu utjecati na organizaciju. To je kombinacija vjerojatnosti smetnje u poslovanju i mogući gubitak koji može proizaći iz takve smetnje u poslovanju.	Mogućnost donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidivog događaja i zakazivanja ljudskog faktora zbog čega nastaje šteta. Rizik može biti prenosivi (nastaje zbog istog događaja koji se može višekratno ponoviti i kojime je ugrožen veći broj subjekata) i neprenosivi (nastaje zbog jedinstvenog nepredviđenog događaja i zakazivanja ljudskog faktora i pogađa samo jedan subjekt). Sukladno čl. 67. Zakona o bankama, rizici kojima je banka izložena u svom poslovanju i za koje minimalno moraju biti propisani postupci mjerenja, procjene i upravljanja rizicima jesu: rizik likvidnosti, kreditni rizik, kamatni, devizni i ostali tržišni rizici, rizici izloženosti prema jednoj osobi, rizici povezani s kapitalnim ulaganjima, ulaganjima u nekretnine i drugu trajnu imovinu, rizici nespunjenja obveza druge ugovorne strane povezani s državljanom podrijetla druge ugovorne strane, operativni rizik, uključujući rizik koji proizlazi iz neadekvatnog upravljanja informacijama i pridruženim tehnologijama, ostali rizici.
169	Risk Analysis	The identification and assessment of the level (measure) of the risks calculated from the assessed values of assets and the assessed levels of threats to, and vulnerabilities of those assets.	Identifikacija i procjena razine rizika koja je izvedena na osnovi procjene vrijednosti imovine i procjene razine prijetnji na tu imovinu, i ranjivosti te imovine	Analiza rizika je sustavna analiza stupnja rizika vezanog uz ulaganje kapitala. Njom se procjenjuje distribucija vjerojatnosti za svaki faktor koji utječe na promatrani projekt i stimuliraju moguće kombinacije vrijednosti svakog faktora kako bi se odredi
170	Risk Management	The identification, selection and adoption of countermeasures justified by the identified risks to assets in terms of their potential impact upon services if failure occurs, and the reduction of those risks to an acceptable level.	Identifikacija, odabir i usvajanje protumjere za identificirane rizike na imovinu u uvjetima njihovog potencijalnog utjecaja na usluge, te smanjivanje pogrešaka i rizika na prihvatljivu razinu	Analizom rizika spoznaju se i vrednuju rizici za ciljeve i aktivnosti poslovnih subjekata. Nakon što se određeni ciljevi i aktivnosti prepoznaju kao rizični, slijedi definiranje učestalosti i visine štete ovih rizika. Sukladno čl. 67. Zakona o bankama, Banka je dužna kontinuirano obavljati mjerenje, procjenu i upravljanje svim rizicima kojima je u svom poslovanju izložena. Kriterije, način i postupke mjerenja, procjene i upravljanja rizicima, banka je dužna propisati svojim općim aktima, koji moraju biti usklađeni s propisima, standardima i pravilima struke, ovisno o bankovnim i drugim uslugama koje banka obavlja.
171	Risk reduction measure	Measures taken to reduce the likelihood or consequences of a business disruption occurring (as opposed to planning to recover after a disruption).	Mjere poduzete za smanjenje vjerojatnosti smetnje ili posljedica koje nastaju usljed smetnji u poslovanju (za razliku od planiranja da se oporavi nakon poremećaja).	Mjere koje se poduzimaju za smanjenje rizika (djelom ih propisuje regulator - obvezne rezerve, rizičnost aktivne i dr)
172	Role	A set of responsibilities, activities and authorisations.	Set odgovornosti, aktivnosti i ovlaštenja	Set odgovornosti, aktivnosti i ovlaštenja

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
173	Roll In, Roll Out (RIRO)	Used on some systems to describe swapping.	Konisti se na nekim sustavima za opisivane zamjene	
174	Rotational Position Sensing	A facility which is employed on most mainframes and some mini computers. When a seek has been initiated the system can free the path from a disk drive to a controller for use by another disk drive, while it is waiting for the required data to come under the read/write heads (latency). This facility usually improves the overall performance of the I/O subsystem.	Objekt na glavnim i mini računalima. Kada je zahtjev postavljen, sistem može osloboditi put od diska do kontrolne jedinice za konšteniji nek od drugog diska za vrijeme dok se čeka da traženi podaci pristignu (čekanje) - poboljšanje učinkovitosti I/O podsustava.	
175	Second-line Support	Where the fault cannot be resolved by first-line support or requires time to be resolved or local attendance.	Gdje kvar ne može biti riješen na prvoj liniji podrške ili zahtijeva vrijeme da se riješi	Ukoliko se informacija ili reklamacija ne može riješiti na prvoj liniji komunikacije, šalje se drugima na rješavanje
176	Security Management	The process of managing a defined level of security on information and services.	Proces upravljanja dogovorenom razinom sigurnosti informacija i usluga	Upravljanje sigurnošću uključeno kroz regulatome odredbe
177	Security Manager	The Security Manager is the role that is responsible for the Security Management process in the Service Provider organisation. The person is responsible for fulfilling the security demands as specified in the SLA, either directly or through delegation by the Service Level Manager. The Security Officer and the Security Manager work closely together.	Security Manager je zadužen za proces upravljanja sigurnošću i organizaciji pružatelja usluge. Osoba je odgovorna za ispunjenje sigurnosnih kriterija dogovorenih SLA kriterijima, bilo direktno ili kroz delegiranje na niže menadžere razina usluga. Djelatnik sigurnosti i menadžer sigurnosti rade zajednički.	Menadžer sigurnosti određen na razini ITa sa opisanim karakteristikama prema ITILu
178	Security Officer	The Security Officer is responsible for assessing the business risks and setting the security policy. As such, this role is the counterpart of the Security Manager and resides in the customer's business organisation. The Security Officer and the Security Manager work closely together.	Djelatnik sigurnosti odgovoran je za procjenu rizika i uspostavu politike sigurnosti. Ova uloga je dio upravljanja sigurnošću i svojstvena je za poslovne organizacije kupaca. Djelatnik sigurnosti i menadžer sigurnosti rade zajednički (usko suradnju).	Djelatnik sigurnosti definiran na razini ITa sa opisanim karakteristikama prema ITILu
179	Seek Time Occurs	When the disk read/write heads are not positioned on the required track. It describes the elapsed time taken to move heads to the right track.	Kada glave diska za čitanje pišanje nisu pozicionirane na tražene staze. Opisuje potrošeno vrijeme da bi se glave prebacile u ispravne staze.	
180	Segregation of Duties	Separation of the management or execution of certain duties or of areas of responsibility is required in order to prevent and reduce opportunities for unauthorised modification or misuse of data or service.	Razdvajanje menadžmenta ili izvršenja konkretnih zadataka ili od područja odgovornosti zbog prevencije mogućnosti za neovlašteno modificiranje ili zlouporabu podataka ili usluge	Odvajanje operativnog osoblja od menadžmenta sa ciljem minimiranja potencijalnih rizika neovlaštenog korištenja podataka, sukoba interesa
181	Self-Insurance	A decision to bear the losses that could result from a disruption to the business as opposed to taking insurance cover on the Risk.	Odluka koja pokriva gubitke koji mogu nastati uslijed prekida poslovanja kao proturječnost uzimanju osiguranja za pokriće rizika	Odluka za pokriće gubitaka (financijske nadoknade) koji nastaju na strani korisnika usluga uslijed nepredviđenih prekida u radu ili gresaka zaposlenika ili sustava

Br	Naziv	Opis (izvornio)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
182	Service	One or more IT systems which enable a business process.	Jedan ili više IT sistema koji omogućuju odvijanje poslovnih procesa	Usluga je skup radnji pojedinca ili grupe usmjerene ka zadovoljenju nečijih potreba. Pri tome može ali ne moraju biti upotrebljeni materijalni resursi
183	Service achievement	The actual Service Levels delivered by the IT organisation to a customer within a defined life span.	Aktualna razina usluge koju IT organizacija isporučuje klijentu unutar definiranog raspona	
184	Service Catalogue	Written statement of IT services, default levels and options.	Pisana izjava o IT uslugama. Detaljan opis usluga u terminološki razumljivoj klijentima koje IT organizacija može osigurati svojim klijentima; olakšava komunikaciju i usklađivanje između primatelja usluga i pružatelja usluga	Detaljan opis pojedinačnih usluga
185	Service Dependency	Modelling Technique used to gain insight in the interdependency between an IT service and the Configuration Items that make up that service.	Tehnika modeliranja kako bi dobili uvid u međuvisnosti IT usluga i stavaka konfiguracije koje čine uslugu	
186	Service Desk	The single point of contact within the IT organisation for users of IT services.	Točka kontakta unutar IT organizacije za korisnike IT usluga	Točka kontakta za komunikaciju s klijentima bilo na internoj ili eksternoj razini.
187	Service Level	The expression of an aspect of a service in definitive and quantifiable terms.	Ekspresija usluge u obliku definitivnih i kvantitativnih izraza	Razina usluge izražena kroz ostvarenje u odnosu na dogovorene kriterije
188	Service Level Agreement	Written agreement between a Service Provider and the (SLA) customer(s) that documents agreed Service Levels for a service.	Pisani ugovor između pružatelja usluge i klijenta koja dokumentira razine usluge za uslugu. Sporazumi o dogovorenim razinama usluga koji uključuju specifikacije klijentovih zahtjeva, dogovore vezano za raspoloživost, potporu, implementaciju promjena kao i troškove IT servisa	Dogovorena razina usluge između pružatelja usluge i primatelja usluge sa definiranim vremenskim terminima za izvršenje pojedinačnih faza posla (npr. SLA kriteriji za rješavanje kreditnih zahtjeva klijenata)
189	Service Level Management (SLM)	The process of defining, agreeing, documenting and managing the levels of customer IT service, that are required and cost justified.	Proces definiranja, ugovaranja dokumentiranja i upravljanja razinom IT usluga koju klijent zahtjeva i sa troškovnog aspekta. Proces upravljanja razinama dogovorenih servisa između klijenta i IT organizacije	Upravljanje utvrđenim razinama usluge definiranim kroz pisane dokumente i usaglašene sa svim zainteresiranim stranama (npr. procjene ostvarenja SLA kriterija kod krećućih proizvoda)
190	Service Management	Management of Services to meet the customer's requirements.	Upravljanje uslugama sa ciljem ispunjenja zahtjeva klijenata	Upravljanje uslugama sa ciljem ispunjenja zahtjeva klijenata
191	Service Provider	Third-party organisation supplying services or products to customers.	Organizacija, treća strana, koja isporučuje uslugu klijentu	Po slovni subjekt koji isporučuje uslugu klijentu (banka)
192	Service Quality Plan	The written plan and specification of internal targets designed to guarantee the agreed Service Levels.	Pisani plan i specifikacija internih ciljeva oblikovanih da bi se ostvarile garantirane razine usluge. Definira procesne parametre uključujući ciljeve, kritične faktore uspjeha, indikatore performansi za svaki od service management procesa, a u svrhu ostvarenja kvantitativne dogovorene razine IT usluga i njezinog kontinuiranog poboljšanja; izvješća i periodi izvješćivanja su također definirani za sve procese; SLA što treba biti ispunjeno; SQPC kako to ostvariti)	Pisane procedure za pružanje usluga usklađene sa definiranim elementima pojedinačne usluge

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
193	Service Request	Every incident not being a failure in the IT Infrastructure.	Svaki incident koji nije greška u IT infrastrukturi	
194	Services	The deliverables of the IT services organisation as perceived by the customers: the services do not consist merely of making computer resources available for customers to use.	Skup sadržaja osiguran od strane IT organizacije u cilju ispunjenja korisničkih zahtjeva i potpore njihovim poslovnim aktivnostima i ciljevima. Ispunjuje usluga IT organizacije percipirane od klijenta: ne čine uvijek samo izrade kompjuterskih resursa dostupna klijentima za korištenje	Usluga je skup radnji pojedinca ili grupe usmjerene ka zadovoljavanju nećijih potreba. Pri tome može ali ne moraju biti upotrebljeni materijalni resursi
195	Severity Code	Simple code assigned to problems and known errors, indicating the seriousness of their effect on the Quality of Service. It is the major means of assigning priority for resolution.	Jednostavan kod dodijeljen za probleme i poznate pogreške, što ukazuje na ozbiljnost njihovog utjecaja na kvalitetu usluge. To je osnovna načina dojeljivanja prioriteta za rješavanje	
196	Simulation Modelling	Using a program to simulate computer processing by describing in detail the path of a job or transaction. It can give extremely accurate results. Unfortunately, it demands a great deal of time and effort from the modeller. It is most beneficial in extremely large or time-critical systems where the margin for error is very small.	Korištenje programa za simulaciju računalne obrade uz detaljan opis uputa za posao ili transakciju. Može dati vrlo precizne rezultate. Nažalost, to zahtijeva mnogo vremena i truda od modelara. Vrlo je koristan u iznimno velikim ili vremenski kritičnim sustavima gdje je margina za pogrešku vrlo mala	Simulacija buduće usluge na testnom okruženju
197	Soft Fault	The situation in a virtual memory system when the operating system has detected that a page of code or data was due to be reused, i.e., it is on a list of 'free' pages, but it is still actually in memory. It is now rescued and put back into service.	Situacija u virtualnoj memoriji sustava kada je operacijski sustav otkrio da je stranica koda ili podataka trebala biti ponovno korištena, odnosno, na popisu je 'free' stranica, ali je još uvijek zapravo u memoriji.	
198	Software	Configuration Item As 'Configuration Item', excluding hardware and services. (SCI).	Stavka konfiguracije kao "Configuration Item" bez hardvera i usluga	Softver
199	Software Environment	Software used to support the application such as operating system, database management system, development tools, compilers, and application software.	Softver korišten za potporu aplikacijama kao što su operativni sustavi, sistem za upravljanje podacima, razvojni alati, aplikativni softver i kompilatori	Softver korišten za potporu aplikacijama kao što su operativni sustavi, sistem za upravljanje podacima, razvojni alati, aplikativni softver i kompilatori
200	Software Library	A controlled collection of SCIs designated to keep those with like status and type together and segregated from unlike, to aid in development, operation and maintenance.	Kontrolirano zbirka SCIs određena da drži stavke sa sličnim statusom i vrstom zajedno i odvojeno od razliku od, onih za pomoć u razvoju, rad i održavanje	
201	Software Work Unit	Software work is a generic term devised to represent a common base on which all calculations for workload usage and IT resource capacity are then based. A unit of software work for IO type equipment equals the number of bytes transferred; and for central processors, it is based on the product of power and CPU time.	Rad softvera je generički pojam izmišljen da predstavlja zajedničku bazu na kojoj su napravljeni svi izračuni za opterećenje korištenja IT resursa i kapaciteta.	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
202	Solid State Devices	Memory devices that are made to appear as if they are disk devices. The advantages of such devices are that the service times are much faster than real disks since there is no seek time or latency. The main disadvantage is that they are much more expensive.	Memorija uređaja koji su napravljeni da se pojavljuju kao da su disk uređaja. Prednosti tih uređaja su da je vrijeme usluge znatno brže od stvarnog diska jer nema latencije. Glavni nedostatak je da su puno skuplji.	
203	Specification Sheet	Specifies in detail what the customer wants (external) and what consequences this has for the Service Provider (internal) such as required resources and skills.	Određuje detaljno ono što kupac želi (vanjski) i kakve posljedice to ima za pružatelja usluge (interni), kao što su potrebne resursi i vještine.	
204	Stakeholder (zainteresirana strana)	Any individual or group who has an interest, or 'stake', in the IT service organisation of a CSIP.	Svaki pojedinac ili grupa koji ima neki interes u IT organizaciji	Svaka zainteresirana strana, pojedinac ili grupa koji ima neki interes u Banci (odnosno u pojedinačnoj bankarskoj usluzi)
205	Standard Cost (standardni troškovi)	A predetermined calculation of how many casts should be under specified working conditions. It is built up from an assessment of the value of cost elements and correlates technical specifications and the quantification of materials, labour and other costs to the prices and/or wages expected to apply during the period in which the standard cost is intended to be used. Its main purposes are to provide bases for control through variance accounting, for the valuation of work in progress and for fixing selling prices.	Prethodni i zračun troškova koji daje projekciju koliko troškova bi trebalo biti ostvareno pod određenim uvjetima rada. Uspostavlja se na procjeni vrijednosti troškovnih elemenata i korelira tehničke specifikacije i kvantifikaciju materijala, rada i drugih troškova na cijene / ili plaće koje su ocekjnu za primjenu tijekom analiziranog razdoblja. Temeljna svrha mu je pružiti osnove za računovodstvenu kontrolu te za vrednovanje rada i fiksiranje prodajnih cijena.	Standardni troškovi su oni i onakvi troškovi kakvi bi doista trebali biti. Do njih se dolazi primjenom znanstvenih metoda i tehnika. Esencijalni su moment standardnih troškova. Posebno se ističu kao instrument kontrole.
206	Standard Costing	A technique which uses standards for costs and revenues for the purposes of control through variance analysis.	Tehnika koja koristi standarde za naknadu troškova i prihoda za potrebe kontrole putem analize varijance.	Proračun standardnih troškova
207	Stand-by Arrangements	Arrangements to have available assets that have been identified as replacements should primary assets be unavailable following a business disruption. Typically, these include accommodation, IT systems and networks, telecommunications and sometimes people.	Organiziranje dostupnosti zamjenske imovine uslijed smetnji u poslovanju. Tipično, to uključuje smještaj, IT sistem i mreža, telekomunikacije i ponekad ljude.	Omogućavanje korištenja zamjenske usluge
208	Storage Occupancy	A defined measurement unit that is used for storage type equipment to measure usage. The unit value equals the number of bytes stored.	Definirana mjerna jedinica za mjerenje korištenja skladištene opreme. Jedinična vrijednost jednaka je broju pohranjenih bajtova.	
209	Strategic Alignment Objectives Model (SAOM) (model strateškog usklađivanja)	Relati on diagram depicting the relation between a business function and its business drivers and the technology with the technology characteristics. The SAOM is a high-level tool that can help IT services organisations to align their SLAs, OLAs and acceptance criteria for new technology with the business value they deliver.	Relacijski dijagram koji utvrđuje relaciju između poslovnih funkcija i poslovnih drivera kao i tehnologije sa tehnološkim karakteristikama. SAOM je alat koji omogućuje IT organizacijama da usklade SLA, OLA i druge prihvaćene kriterije za novu tehnologiju sa poslovnim vrijednostima isporuke	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
210	Super User	In some organisations it is common to use expert users (commonly known as super or expert users) to deal with first-line support problems and queries. This is typically in specific application areas, or geographical locations, where there is not the requirement for full-time support staff. This valuable resource, however, needs to be carefully coordinated and utilised.	U nekim organizacijama uobičajeno je koristiti "stručnjake" korisnike (obično poznat kao super ili stručne korisnike) koji se bave pružanjem potrebnih potpora za rješavanje problema i upita na "prvoj liniji". Obično se koristi uslužjivim akada nem apotre za angažiranjem u puni radni odnos. Ovaj vrijedan resurs, međutim, treba pažljivo uskladiti i iskoristiti.	Super, korisnik definiran kod internetskog bankarstva sa dodjeljenim svim ovlaštenjima. Ova osoba dodjeljuje ovlaštenja nižim razinama i može uz to odraditi sve operacije kao i ostali korisnici.
211	Surcharging	Surcharging is charging business users a premium rate for using resources at peak times.	Nadoknada zaračunata poslovnim korisnicima za korištenje reursa na vrhu puta	
212	Swapping (zamjena)	The reaction of the operating system to insufficient real memory: swapping occurs when too many tasks are perceived to be competing for limited resources. It is the physical movement of an entire task (e.g., all real memory pages of an address space may be moved at one time from main storage to auxiliary storage).	Reakcija operativnog sustava na nedovoljno stvarne memorije: zamjenjivanje se događa kada se uočava previše zadataka za ograničene resurse. To je fizički pranještaj cijelog zadatka (npr. sve stranice stvarne memorije jednog adresnog prostora mogu biti premještene u jednom trenutku od glavnog skladišta do pomoćnog skladišta).	Zamjenska usluga u slučaju da sada korištena usluga nije dostupna. (npr. koristi se tok en koji je trenutno u kvaru i moguće ga je zamijeniti sam Tokenom)
213	System (sistem, sustav)	An integrated composite that consists of one or more of the processes, hardware, software, facilities and people, which provides a capability to satisfy a stated need or objective.	Integrirani kompozit (mješavina) koji se sastoji od jednog ili više procesa. Hardver, softver, objekti i ljudi, koji pružaju mogućnost da se zadovolji potreba ili definirani cilj.	Skup procesa koji čine ukupnost usluge. Sistem je uređeni skup elemenata koji u međusobnoj interakciji ostvaruju funkciju cjeline. Funkcija sistema ostvaruje se transformacijom ulaznih veličina u izlazne veličine
214	Tension Metrics	A set of objectives for individual team members to use to balance conflicting roles and conflicting project and organisational objectives in order to create shared responsibility in teams and between teams.	Skup ciljeva za pojedine članovi tima. Koriste se za postizanje ranoteže suprotstavljenih uloga, projekta i organizacijskih ciljeva, kako bi svorili zajedničku odgovornost u timovima i između timova.	
215	Terminal Emulation	Software running on an intelligent device, typically a PC or workstation, which allows that device to function as an interactive terminal connected to a host system. Examples of such emulation software includes IBM 3270 BSC or SNA ICL C03, or Digital VT100.	Softver radi na inteligentnim uređajima, obično PC ili radna stanica, što omogućuje da uređaj funkcionira kao interaktivni terminal spojen na host sustava.	PC
216	Terminal I/O	A read from, or a write to, an on-line device such as a VDU or remote printer.	online uređaj (udaljeni pisac)	
217	Third-line support	Where specialists' skills (e.g., development engineer) or contracted third-party support is required.	Situacija kada se traži vještina specijalistice ili ugovornog vanjskog dobavljača	Angažiranje specijaliste izvan organizacije za rješavanje specifičnih zahtjeva
218	Third-party Supplier	An enterprise or group, external to the customer's enterprise which provides services and/or products to that customer's enterprise.	Vanjsko poduzeće ili grupa koja opskrbljuje poduzeće sa proizvodima ili uslugama	Dobavljač (vanjski poslovni partner)
219	Thrashing (uzaludno raditi)	A condition in a virtual storage system where an excessive proportion of CPU time is spent moving data between main and auxiliary storage.	Stanje virtualnog sustava za pohranu, gdje je prekomjeran dio CPU vremena potrošen na prijenos podataka između glavnih i pomoćnih skladišta	

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
220	Threat	An indication of an unwanted incident that could impinge on the system in some way. Threats may be deliberate (e.g., wilful damage) or accidental (e.g., operator error).	Namaka neželjenog incidenta koji bi mogao imati utjecaja na sustav. Prijetnja može biti namjerna (npr. hoćimično narušavanje štete) ili slučajna (npr. greškom operatera).	Prijetnja koja može imati negativnih utjecaja na uslugu.
221	Total Cost of Ownership (TCO)	Calculated by including depreciation, maintenance, staff costs, accommodation, and planned renewal.	Izračunava se uključujući amortizaciju, održavanje, troškove osoblja, smještaja i planiranu obnovu	Ukupni troškovi vlasništva pomaže u procjeni direktnih i indirektnih troškova povezanih uz pojedinačnu uslugu za vrijeme cijelog trajanja životnog ciklusa usluge
222	Tree Structures	In data structures, a series of connected nodes with out cycles. One node is termed the *root* and is the starting point of all paths; other nodes termed *leaves* terminate the paths.	U strukturama podataka, niz povezanih čvorova bez ciklusa. Jedan čvor je nazvan root i početna je točka svih puteva, ostali čvorovi nazvani *leaves* razdvajaju staze	
223	Unabsorbed Overhead	Any indirect cost that can't be apportioned to a specific customer.	Bilo koji indirektni trošak koji ne može biti raspoređen na pojedinačnog klijenta	Bilo koji indirektni trošak koji ne može biti raspoređen na pojedinačnog klijenta
224	Underpinning Contract	A contract with an external supplier covering delivery of services that support the IT organisation in their delivery of services.	Ugovor s vanjskim dobavljačem koji pokriva i sporuku usluga koje podržavaju IT organizaciju u pružanju usluga	Ugovor s vanjskim partnerom o isporuci neke usluge
225	Unit Costs	Costs distributed over individual component usage. For example, it can be assumed that, if a box of paper with 1000 sheets costs \$10, then each sheet costs 1p. Similarly, if a CPU costs \$1.0 million a year and it is used to process 1,000 jobs that year, each job costs on average \$1,000.	Troškovi raspodijeljeni prema pojedinačnoj komponenti korištenja. Na primjer, može se pretpostaviti da, ako kutija papira ima 1000 listova i košta \$ 10, onda svaki list košta 1p. Isto tako, ako CPU košta \$ 1,0 milijuna godišnje, a koristi se za proces 1.000 radnih mjesta te godine, svaki košta u prosjeku 1.000 dolara	Jedinica troška
226	Urgency	Measure of the business criticality of an incident or problem based on the impact and the business needs of the customer.	Mjera razine kritičnosti posla u slučaju incidenta ili problema, bazirana na značaju i poslovnim potrebama klijenta	Razina hitnosti u rješavanju nastalog problema ili incidenta prema utvrđenim kriterijima u odnosu na potrebe klijenta (unutarnjih ili vanjskih)
227	User	The person who uses the service on a day-to-day basis.	Osoba koja koristi uslugu na dnevnoj osnovi	Korisnik usluge
228	Utility Cost Centre (UCC)	A cost centre for the provision of support services to other cost centres.	Trošak centra za pružanje usluga podrške za druga mjesta troška	Trošak jednog org. Dijela koji utječe na poboljšanje ishoda cjelokupne usluge (Cost Utility analiza - utjecaj povećanja cijene usluge na poboljšanje ishoda)
229	Variance Analysis	A variance is the difference between planned, budgeted or standard cost and actual cost (or revenues). Variance analysis is an analysis of the factors that have caused the difference between the predetermined standards and the actual results. Variances can be developed specifically related to the operations carried out in addition to those mentioned above.	Varijanca je razlika između planiranih, budžetiranih, standardnih i stvarnih troškova (ili prihoda). Analiza varijance je analiza čimbenika koji su prouzročili razliku između unaprijed utvrđenih standarda i stvarnih rezultata. Varijanca se može razviti posebno operacije koje se odnose na ranije navedene	Varijanca je prosječna suma kvadrata odstupanja vrijednosti vanjable od njezine aritmetičke sredine. Analiza varijance omogućuje testiranje hipoteze uz uzimanje svakog uzorka iz iste osnovne distribucije vjerojatnosti u odnosu na hipotezu prema kojoj osnovne distribucije vjerojatnosti ni su iste za sve uzorke.

Br	Naziv	Opis (izvorno)	Koncept ITIL	Koncept bankarstvo
230	Version	An identified instance of a Configuration Item within a product breakdown structure or Configuration Structure for the purpose of tracking and auditing change history. Also used for Software Configuration Items to define a specific identification released in development for drafting, review or modification, test or production.	Identificirana razina stavke konfiguracije unutar prekida strukture proizvoda ili strukture konfiguracije u svrgu praćenja i revizije povijesnih promjena. Također se koristi za softverske stavke konfiguracije kod definiranja specifičnih identifikacija u razvoju nacrtu, pregleda, modifikiranja testiranja ili produkcije.	
231	Version Identifier	A version number, version date, or version date and time stamp.	Broj verzije, datum verzije ili verzija oznake datuma i vremena	
232	Virtual Memory System	A system that enhances the size of hard memory by adding an auxiliary storage layer residing on the hard disk.	Sustav koji povećava veličinu hard memorije dodavanjem pomoćnih skladišnih slojeva na tvrdom disku.	Osnovne informacije o svakoj od verzija usluge
233	Virtual Storage Interrupt (VSI)	An ICL VME term for a page fault.	ICL VME rok za prekid radi pronalazanja stranice	
234	Vulnerability	A weakness of the system and its assets, which could be exploited by threats.	Slabosti sistema i njegove imovina, koja može biti pod utjecajem prijetnji	
235	Waftline	The lowest level of detail relevant to the customer.	najniža razina detalja bitna za korisnike	
236	Work-around	Method of avoiding an incident or problem, either from a temporary fix or from a technique that means the customer is not reliant on a particular aspect of the service that is known to have a problem.	Metoda za izbjegavanje incidenta ili problema, ili iz privremenog popravka ili tehnika koje znače da se klijent ne oslanja na određeni aspekt usluge za koji je poznato da postoji problem	
237	Workloads	In the context of Capacity Management Modelling, a set of forecasts which detail the estimated resource usage over an agreed planning horizon. Workloads generally represent discrete business applications and can be further subdivided into types of work (interactive, timesharing, batch).	U kontekstu Capacity Management Modelling, to je skup prognoze koje detaljno procjenjuju korištenje resursa u okviru planiranja. Opterećenja općenito predstavljaju diskretne poslovne aplikacije i mogu biti dalje podijeljene na vrste rada (interaktivno, timesharing, batch).	
238	WORM (Device)	Optical read only disks, standing for Write Once Read Many.	Optički disk samo za čitanje (napisi jednom, čitaj više puta)	
239	XML	Extensible Markup Language. XML is a set of rules for designing text formats that let you structure your data. XML makes it easy for a computer to generate data, read data, and ensure that the data structure is unambiguous. XML avoids common pitfalls in language design: it is extensible, platform-independent, and it supports internationalisation and localisation.	XML je set pravila za dizajniranje formata teksta koji omogućuje strukturiranje podataka. XML olakšava generiranje podataka, čitanje podataka, i osigurava nedvosmisleni strukturu podataka. XML izbjegava uobičajene jezične zamke a podržava i internacionalizacije i lokalizacije.	

neprepoznato u konceptu bankarstva

ŽIVOTOPIS S POPISOM OBJAVLJENIH RADOVA

Kornelija Severović rođena je 23.05.1969. godine u Karlovcu gdje je završila osnovnu i srednju ekonomsku školu maturiravši nakon tri godine škole.

Godine 1986. upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu kojeg uspješno završava u studenom 1990. godine obranivši diplomski rad na temu "Dinamika ukupnog prihoda u Karlovačkoj banci d.d. u razdoblju 1985.-1989.god".

Na istom Fakultetu, 1992. godine upisuje Poslijediplomski specijalistički studij koji završava 1995. godine obranom rada na temu "Sustav štednih institucija u SAD-u".

Od 2007. god., polaznik je Poslijediplomskog doktorskog studija na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu.

U periodu od 1990. do danas pohađala je stručne edukacije i škole od kojih su najznačajnije:

- 1992. god. - Edukacija – LHB bank FF/M, Njemačka;
- 1997. god. - Stručno usavršavanje „Suvremeni management“, Management Activities Centar za Edukaciju Zagreb;
- 2001. g. - Edukativni trening DC Gardner training pod nazivom Selling & Negotiating in the Banking Sector;
- 2006.-2009. Poslovna škola banke.

Od 1991. pa do danas radi u bankarskom sektoru na različitim poslovima s građanima i poslovnim subjektima.

Popis objavljenih radova:

1. Severović, K., Cvetković, B. (2007): Leasing kao alternativa bankovnom kreditu, *Gospodarski glasnik Karlovačke županije*
2. Severović, K., Žajdela, N., Cvetković-Šošćarić, B. (2009): Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga, *Ekonomski vjesnik*, No 1, str. 147-160
3. Severović, K., Žajdela Hrustek, N., Bedi, K. (2010): Implementing E-learning into Banking System in Croatia-Perspectives and Possibilities, *32nd International Conference on Information Technology Interfaces*, str. 391-397
4. Martišković, Ž., Severović, K., Vojak, N. (2010): Integral bank protection system in the Republic of Croatia, *3rd International Professional and Scientific Conference*, pp 599-606
5. Severović, K., Martišković, Ž. (2010): Legislative framework for "IT" security in croatian banks, *3rd International Professional and Scientific Conference*, str. 607-614
6. Škrtić, M., Severović, K., Martišković, Ž. (2011): Uloga i zadaci kriznog menadžmenta u poduzećima Karlovačke županije, *Zbornik radova Veleučilišta u Karlovcu*, str. 123-133
7. Martišković, Ž, Vojak, N., Severović, K. (2011): Suvremeni tokovi korištenja bankovnih usluga u Hrvatskoj i europskim zemljama, *Zbornik radova Veleučilišta u Karlovcu*, str. 135-142
8. Severović K, Martišković Ž, Horžin A (2012): Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga, *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, str. 113-125
9. Severović K., Martišković Ž, Vojak N. (2012): Preventing money laundering and terrorist financing in the banking sector in Republic of Croatia, *4th International Professional and Scientific Conference*, str. 839-845