

# Prilagođavanje proizvoda ili usluge na temelju primjene koncepta sustava upravljanja odnosima s korisnicima

---

**Bočkaj, Bruna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:737370>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Bruna Bočkaj**

**Prilagođavanje proizvoda ili usluge na  
temelju primjene koncepta sustava  
upravljanja odnosima s korisnicima**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Bruna Bočkaj**

**Matični broj: 0016131981**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**Prilagođavanje proizvoda ili usluge na temelju primjene koncepta  
sustava upravljanja odnosima s korisnicima**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Izv. prof. dr. sc. Sandro Gerić

**Varaždin, lipanj 2022.**

*Bruna Bočkaj*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*



---

## Sažetak

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) je poslovna strategija usmjerena na kupca koja integrira prodaju, marketing i ostale usluge brige o korisnicima kako bi organizacija stvorila vrijednost za svojeg kupca. CRM personalizira odnos s korisnikom na temelju podataka prikupljenih o njemu te time stječe povjerenje korisnika. Strategija CRM-a je modernizirana značajka poslovanja svakog poduzeća te kao takva odgovara na zahtjeve suvremenog poslovanja. Tvrtke koje uspješno implementiraju CRM u svoje poslovanje bolje poznaju svoje kupce, pružaju bolju uslugu te izgrađuju dugoročne odnose s klijentima što predstavlja glavnu funkciju sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Bankarski sektor znatno je napredovao korištenjem CRM aktivnosti u svojem poslovanju. Danas se banke suočavaju s agresivnom konkurencijom što zahtjeva ulaganje dodatnih napora da bi banka preživjela na konkurentnom i nepredvidivom tržištu. Banke prikupljaju podatke svojih klijenata kroz cjelokupno poslovanje te im različitim uslugama nastoje ponuditi zadovoljavajuće rješenje njihovih problema kroz sve faze života.

**Ključne riječi:** CRM, strategija, personalizacija, izgradnja odnosa, vjernost kupaca, bankarski sektor, informacijski sustav

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Sustavi za upravljanje odnosima s korisnicima .....	2
2.1. Povijesni razvoj upravljanja odnosa s kupcima .....	3
2.2. Struktura CRM-a.....	4
2.3. Implementacija CRM sustava .....	4
2.4. Pozitivni i negativni aspekti uvođenja CRM sustava u poslovanje.....	5
2.5. Uloga CRM-a u cjelokupnom informatičkom sustavu poslovnog sustava.....	6
2.6. Društveni CRM ili SCRM.....	7
2.7. Elektronički CRM ili e-CRM.....	8
2.8. Izazovi i mogućnosti e-CRM-a .....	10
3. Utjecaj CRM-a na prilagođavanje proizvoda ili usluga.....	12
3.1. Povijesni kontekst proizvodnog koncepta prilagodbe .....	12
3.2. Prilagodba proizvoda i usluga.....	13
3.3. Profiliranje kupaca .....	15
3.4. Oblikovanje usluge .....	16
3.5. Utjecaj e-CRM-a na kvalitetu pružene usluge .....	17
3.6. Utjecaj CRM-a/E-CRM-a na bankarski sektor .....	20
3.7. Korištenje CRM sustava u hrvatskom bankarskom sektoru .....	22
4. Zaključak .....	27
Popis literature .....	28
Popis slika.....	31

# 1. Uvod

Promjene u ponašanju korisnika usluga i razvojem tehnologije javlja se potreba za sustavom koji će učinkovito nadgledati pristup korisniku te nadgledati cjelokupno poslovanje organizacije. Poduzeća koriste CRM sustave kako bi učinkovito pratile potrebe i želje svojih klijenata te sukladno tome bolje zadovoljile njihove potrebe. Također, organizacije na taj način grade bolji odnos s klijentima koji potom vjerno koriste njihove proizvode i usluge. Uvođenje CRM sustava u poslovanje omogućuje organizaciji da upravlja odnosima bez obzira na to koji komunikacijski kanal koriste (telefon, društvene mreže, web stranica ili pak izravan kontakt s klijentom).

Povijesno gledano, masovnom se proizvodnjom pojavila potreba za stvaranjem dugoročnih odnosa s klijentima jer je takva vrsta proizvodnje i prodaje rezultirala gubitkom direktnog kontakta s kupcem. Krajem 19. st. dolazi do značajnijeg razvoja sustava upravljanja odnosima s klijentima kada proizvodnja postaje veća od potražnje, čime se naglo razvio marketing s ciljem da se višak proizvoda proda potencijalnim kupcima. Već tada su organizacije shvatile da za profitabilnost poduzeća nije dovoljno samo privući kupce svojim proizvodima, već izgraditi s njima blizak odnos i učiniti ih lojalnim.

Da bi CRM sustav bio uspješno implementiran kroz sve dijelove organizacije, nužno je radikalno mijenjati ponašanje tvrtke i definirati CRM strategiju. No, unatoč nizu beneficije koje CRM sustav donosi organizaciji, implementacija CRM strategije povlači i određene nedostatke koji nisu zanemarivi.

CRM predstavlja alat na tržištu koji utječe na to kako će proizvodi i usluge biti skrojeni za kupca. Za razliku od strogo standardizirane proizvodnje u kojoj proizvođači nameću tipizirane proizvode, prilagođena proizvodnja je fleksibilna te su proizvodi personalizirani potrebama i zahtjevima korisnika. Prilagođenost proizvoda rezultat je aktivnosti CRM-a koji prikupljanjem informacija o kupcu kroz duži period stvara širu sliku kupca uzimajući u obzir trenutne i prošle potrebe za proizvodima, njihove preferencije te vrijednost koju oni imaju za tvrtku.

## 2. Sustavi za upravljanje odnosima s korisnicima

Razumijevanje korisnika i dobro poznavanje njihovih želja i potreba omogućuje organizacijama pružanje većeg zadovoljstva svojim klijentima. Također, organizacije na taj način grade bolji odnos sa klijentima koji potom vjerno koriste njihove proizvode i usluge. Izgradnja dugoročnih odnosa s klijentima predstavlja glavnu funkciju sustava upravljanja odnosima s korisnicima (CRM). Primjenom ovog koncepta organizacije su svoj fokus preusmjerile s proizvoda na tržište odnosno na samog kupca, a sve kako bi stekle prednost pred konkurencijom na tržištu. CRM predstavlja strateški marketinški proces, čija je svrha predviđanje, razumijevanje i upravljanje potražnjom kupaca (Ibrahim, Mohd, Rababah, 2011.).

Prema raznim autorima, CRM sustav se definira kao poslovna filozofija, poslovna strategija, poslovni proces ili pak tehnološki alat. Kada se CRM promatra kao poslovna filozofija tada ono predstavlja orijentaciju na odnos, zadržavanje kupaca i stvaranje više vrijednosti za kupca koja je postignuta upravljanjem procesima (Ryals, Knox, 2001.). Ako se govori o CRM-u kao poslovnoj strategiji tada je riječ o strategiji koja za cilj ima povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca ponudom njemu prilagođene usluge koja u njemu izaziva reakciju (Croteau, Li, 2003.). CRM kao poslovni proces definiran je kao proces na makro razini koji obuhvaća potprocese poput identifikacije potencijalnog klijenta i stvaranja slike cjelokupnog znanja klijenata (Fahey, Shervani, Srivastava, 1999.). Kada se CRM spominje u kontekstu tehnologije, sustav je omogućio organizacijama da tehnologiju koriste kako bi se lakše zblížili u odnosima sa svojim klijentima (Hsieh, 2009.).

Analizom navedenih definicija može se zaključiti da će uvođenje CRM sustava u poslovanje organizaciji koristiti u tri osnovna spektra poslovanja (Greenberg, 2001.):

- korištenje analitičkih alata omogućuje jedinstveni i integrirani pogled na kupce
- upravljanje odnosima s klijentima bez obzira na to koji komunikacijski kanal se koristi (telefon, web stranica, društvene mreže, direktan kontakt „oči u oči“)
- unaprjeđenje efikasnosti i efektivnosti procesa koji su ključni za odnose s klijentima.

Orijentacija prema ovakvoj strategiji usmjerenoj prema korisniku dovodi do velike potražnje tvrtki za CRM sustavima i rješenjima koja im mogu omogućiti širenje svojih resursa korištenjem modela bližih njihovim poslovnim potrebama i zahtjevima što ih posljedično udaljava od tradicionalnih informacijskih tehnologija i odgovarajućih metodologija implementacije. Unatoč svim beneficijama koje CRM sustavi unose u poslovanje, mnogo implementacija ovih organizacijskih modela doživi neuspjeh (Chalmeta, 2006.).



## 2.1. Povijesni razvoj upravljanja odnosa s kupcima

Potreba za razvojem dugoročnih odnosa s kupcima pojavila se masovnom proizvodnjom i prodajom koja je dovela do gubitka izravnog kontakta s kupcima. Značajniji razvoj sustava upravljanja odnosima s kupcima primjećuje se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća kada proizvodnja postaje veća od potražnje. Tada dolazi do naglog razvoja marketinga i oglašavanja kada se sve više popularizira pojam marketing odnosa te je marketing od masovnog marketinga prešao na ciljani marketing i direktni marketing, a karakteriziraju ih interakcija poduzeća i kupaca, zadovoljenje potreba potrošača u realnom vremenu te interaktivna segmentacija tržišta. Jedan od alata koji je omogućio realizaciju ideje stvaranje bliskog odnosa između klijenata i tvrtke jest upravo CRM. Marketing usmjeren na uspostavljanje odnosa s kupcima svoj početak pronašao je u B2B marketingu, marketingu odnosa u kanalima komunikacije, marketingu baze podataka/direktnom marketingu te u marketingu usluga. Poduzeća ubrzo shvaćaju da samo privlačenje kupaca nije dovoljno, već je itekako važno zadržati ih i učiniti ih lojalnim poduzeću. Kupci koji su nezadovoljni rijetko se žale, već se usmjeravaju prema drugim poduzećima koja im nude iste ili slične proizvode/usluge. Osnovna zadaća CRM-a je povećanje prodaje po kupcu, poboljšanje odnosa s kupcima te povećanje potrošačke lojalnosti kupaca jer za fokus ima dvosmjernu komunikaciju s klijentima kako bi se njihove želje bolje ispunile. Uz navedene razloge uvođenja CRM-a mogu se još navesti i privlačenje novih kupaca te smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima.

Marketing usmjeren na transakcije	Marketing usmjeren na odnose
Fokus na prodaju	Fokus na izgradnji lojalnosti i zadržavanje kupaca
Naglasak na oblike proizvoda	Naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače
Mali naglasak na zadržavanju kupca	Naglasak na visoku razinu usluga koje su usmjerene na pojedinačnog kupca
Ograničeno povjerenje kupaca	Visoko povjerenje kupaca
Umjeren kontakt s kupcima	Intenzivan kontakt s kupcima kroz koji se pokušavaju dobiti informacije o kupcima i poboljšati odnos s njima
Kvaliteta je isključivo briga proizvodnje	Kvaliteta je briga svih

Izvor: Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 315.

## 2.2. Struktura CRM-a

CRM se u organizaciji proteže kroz tri razine: kolaborativni, operativni i analitički CRM. Ove razine opisuju opseg u kojem CRM djeluje u organizaciji.

Kolaborativni CRM je ono što klijent vidi, on predstavlja sučelje prema klijentu. Kolaborativni CRM uključuje razna komunikacijska sredstva poput e-maila, telefona, faxes ili internetskih stranica preko kojih klijent dolazi do interakcije s organizacijom.

Operativni CRM je zadužen za svakodnevnu komunikaciju s klijentima jer obuhvaća neposredan pristup korisniku, odgovoran je za automatizaciju procesa marketinga, prodaje i usluge. Operativni CRM prikuplja podatke, skladišti ih, izvlači, obrađuje, interpretira i izvještava o podacima vezanim za klijente.

Analitički CRM pruža sveobuhvatni uvid u potrebe i želje korisnika, razumijevanje njihovog ponašanja, prognozu segmentacije i trendova ponašanja te ostale analize vezane za korisnike i proizvode koje kupuju. Analitički CRM nije u izravnom kontaktu s klijentima, on obrađuje i analizira podatke koje su prikupili operativni i kolaborativni CRM te će na temelju rezultata analiza generirati odluke i strategije (Dukić, Dukić, Martinović, 2015.).

## 2.3. Implementacija CRM sustava

Stvaranje učinkovitog sustava za upravljanje odnosima podrazumijeva radikalno mijenjanje ponašanja tvrtke i definiranje stvarne CRM strategije. Kako bi to učinile, tvrtke moraju definirati klijente, analizirati profitabilnost klijenata te definirati ciljeve klijenata. Stvarni klijenti tvrtke se definiraju kao oni koji kupci čije ponašanje treba uzeti u obzir. Analiziranje profitabilnosti klijenata uključuje procjenu svakog klijenta pojedinačno te određivanje profitabilnosti koju svaki od njih donosi tvrtki. Ova analiza uključuje: 1. segmentiranje tipova klijenata na temelju lako dostupnih podataka poput prihoda; 2. grupiranje svih troškova vezanih uz upravljanje odnosima po različitim segmentima koristeći model troškova temeljen na kupcu (CRM troškovi); 3. analiza vrijednosti za klijenta, ostvarivanje prihoda i profita; 4. definicija profitabilnosti po segmentu klijenata i za svakog klijenta pojedinačno. Definiranje ciljeva klijenata uključuje predviđanje prihoda i troškova po klijentu kako bi se ustanovila buduća isplativost tvrtke i odredili kratkoročni i dugoročni ciljevi klijenata po segmentima, ali i ciljevi svakog klijenta pojedinačno (Chalmers, 2006.).

Da bi se CRM strategija uspješno primijenila i implementirala u poslovanje bitna su tri ključna faktora, a to su tehnologija, poslovni procesi i ljudski faktor.

Tehnološke inovacije omogućuju povezivanje dijelova poduzeća koji prikupljaju informacije kroz kontakte s kupcima (front office) i kroz druge dijelove poduzeća (back office) te su zaslužne za skladištenje i analizu podataka. Primjena CRM sustava povlači nabavu

odgovarajuće tehnologije koja mora biti u skladu s postojećim informacijskim sustavom što zahtijeva značajnija financijska sredstva.

Poslovni procesi moraju biti osmišljeni u skladu s orijentacijom na kupce i to ne samo onih koji su izravno uključeni u komunikaciju, već i svi ostali. To često povlači prihvaćanje novih načina razmišljanja na svim organizacijskim i upravljačkim razinama.

Uspješno implementirati CRM neće biti moguće ukoliko zaposlenici ne usvoje nove pristupe. Razumno je očekivati interni otpor prilikom uvođenja CRM-a stoga je važno da se organizacija unaprijed pripremi za mjere kojima će se takve situacije rješavati. Ključno je što je više zaposlenika moguće integrirati u pripremne radnje za uvođenje CRM-a jer će tako zaposlenici lakše prihvatiti promjene koje donosi novi pristup u poslovanju poduzeća (Vučemilović, 2015.).

Koncept CRM-a primjenjuju poslovni subjekti u razvijenim zemljama kako bi povećale svoju dobit, a primjeri njihove uspješne primjene su američki lanac trgovine K-Mart, avionska kompanija Delta Airline te softversko poduzeće Teradata Corporation, Amazon.com, General Electric, Charles Schwab, Dell Computers, IBM, Tescos itd. (Krstić, Skorup, Vukadinović, 2014.).

## **2.4. Pozitivni i negativni aspekti uvođenja CRM sustava u poslovanje**

Implementacija CRM sustava uključuje promjene u organizaciji i radu tvrtke što rezultira poboljšanjem performansi i konkurentnosti tvrtke na tržištu. Najznačajniji napretci koji rezultiraju implementacijom CRM sustava su sljedeći (Bergeron, 2001.):

- pružanjem bolje usluge dolazi do većeg zadovoljstva klijenata
- veća poslovna koherentnost kao rezultat definiranja korporativnih ciljeva su usko povezani sa zadovoljstvom klijenata
- povećanje broja klijenata i osiguranje njihove veće lojalnosti zahvaljujući reorganizaciji i kompjuterizaciji poslovnih procesa koji su vezani uz životni ciklus odnosa s klijentima (prodaja, marketing, usluge korisničke podrške)
- poboljšanje i proširenje odnosa s klijentima, stvaranje novih poslovnih prilika
- ustanoviti kako segmentirati kupce, razlikovati profitabilne kupce od onih koji to nisu te utvrđenje prikladnih poslovnih planova za svaku situaciju pojedinačno
- povećanje učinkovitosti pružanja usluga na način da se korisnicima pristupa s potpunim i točnim informacijama
- manji troškovi

- informacije o prodaji i marketingu vezane uz zahtjeve klijenta, očekivanja i percepcije u stvarnom vremenu.

Nedostaci CRM-a odražavaju se u nedosljednosti organizacija i njihovim načinima sankcioniranja nepoštenih klijenata. Najčešći CRM nedostaci su oni koji proizlaze iz nedosljednih organizacija koje posluju suprotno onome što zagovaraju. Problemi se naziru u situacijama kada CRM nije implementiran u određene dijelove organizacije (npr. prodaja, marketing itd.) te kada se CRM ne proteže kroz ostale segmente organizacije. Segmenti organizacije koji se suočavaju s potrebama korisnika ne predstavljaju slabe točke organizacije, već dijelove u kojima CRM sustav nije prisutan (Krstić, Skorup, Vukadinović, 2014.).

## **2.5. Uloga CRM-a u cjelokupnom informatičkom sustavu poslovnog sustava**

Uvođenje i razvoj informacijske tehnologije znatno mijenja smjer u kojem poduzeće treba usmjeriti svoje poslovanje te utječe na formiranje i provedbu odnosa s korisnikom. Kako se same poslovne aktivnosti razvijaju, tako se mijenja uloga IT-a u poduzeću. Poduzeća imaju sve veće potrebe za kvalitetnijim i pouzdanijim sustavima koje mogu primijeniti na svim razinama svoje organizacije što znači da sustavi koje implementiraju u svoje poslovanje moraju biti primjenjivi i prilagodljivi svim aspektima poslovanja. U početku, CRM je bio namijenjen zadovoljavanju isključivo korisnika i njegovih potreba što se s vremenom promijenilo iz razloga što je za postizanje pozitivnih rezultata postalo važno pružiti potporu pružatelju usluga, a ne samo zadovoljiti krajnjeg korisnika. Kasnije se razvijaju rješenja temeljena na programskoj podršci koja su usmjerena kako na zadovoljavanje korisnika tako i na pružanje potpore poduzećima. CRM sustav mora zadovoljiti sljedeće kriterije u poslovnom sustavu:

- usmjerenost prema korisniku i zadovoljenje njihovih potreba
- podrška u suradnji s poslovnim subjektima
- sposobnost prilagođavanja raznim granama poslovanja, odnosno njihovim specifičnim potrebama
- sposobnost integracije s ostalim aplikacijama poslovnog subjekta.

Jednostranu i sporu komunikaciju zamijenila je dvosmjerna i dinamična komunikacija pri čemu poduzeća brzo, jednostavno i učinkovito dolaze do povratnih informacija od svojih korisnika, a to je omogućeno pojavom mrežnih alata. Poduzeća tako s korisnicima komuniciraju putem raznih interaktivnih promotivnih materijala. Najveću ulogu u komunikaciji

između poduzeća i korisnika ima informacijska tehnologija te društvene mreže koje utječu na izgradnju ugleda poduzeća čime stvara korisnikovu percepciju o brendu.

CRM sustavi omogućuju sistematizaciju svih potrebnih informacija koje su prikupljene interakcijom s korisnicima (kolaborativni CRM). Na tim informacijama će se dalje zasnivati marketing i prodaja. Analizom informacija dobivenih putem sustava za upravljanje odnosa s korisnicima mogu se spriječiti uzaludne reklame i marketinške strategije kao i sam neuspjeh poslovanja (Milković, 2019.).

## **2.6. Društveni CRM ili SCRM**

Proučavanjem domaće i strane literature, može se zaključiti da je društveni CRM najbolje opisao Greenberg (2011.) i to kao poslovnu strategiju privlačenja kupaca putem društvenih mreža s ciljem izgradnje povjerenja i lojalnosti brendu. Društveni CRM zahtijeva učenje novih načina upravljanja odnosima s klijentima, osluškivanje klijenata te prilagođavanje poslovne komunikacije klijentima, a sve kako bi se maksimizirala profitabilnost poduzeća. Izuzetno je važno iskoristiti priliku osluškivanja klijenata putem društvenih mreža odnosno pratiti što oni zapravo misle i govore o poduzeću. Društveni CRM je itekako vrijedan, jer putem njega korisnici dobrovoljno komuniciraju s kompanijama, one ih zabavljaju 'postovima' te ih izvještavaju o novim proizvodima, uslugama ili pogodnostima koje dolaze uz njih. Tradicionalne CRM aktivnosti, poput kampanje izravne pošte najčešće su dizajnirane za prodaju ili prikupljanje podataka o kupcima, ali nisu dovoljno efikasne za angažiranje kupaca. Klijenti takve poruke često ignoriraju, smatraju ih nepotrebnima te ih preusmjeravaju u mape neželjenog sadržaja. Kupci žele komunicirati s brendovima na društvenim platformama, slično kao što komuniciraju s prijateljima i obitelji. Na primjer, Facebook korisnik može komentirati objave i fotografije i time organizaciji dati preporuke, a na taj način se neposredno povezuje s tvrtkom, proizvodom ili markom. Prisustvo pratitelja na Facebooku, Instagramu ili nekoj drugoj platformi stvara jako dobru podlogu za prikupljanje korisnih podataka o klijentu poput sociodemografskih informacija (dob klijenta, status veze) ili pak adrese korisnika čime poduzeće može obogatiti već postojeće profile klijenata. Temeljna ideja društvenog marketinga je upravljanje društvenim mrežama jer će korištenjem društvenih platformi i medija, poduzeće lakše i kroz više kanala doprijeti do kupaca.

Glavna razlika između tradicionalnog CRM-a i društvenog CRM-a vidljiva je u načinu rada s podacima o klijentima. Društveni CRM omogućuje korisnicima aktivno sudjelovanje u odnosima s dobavljačima to jest aktivno sudjeluju i doprinose poboljšanju i prilagodbi proizvoda prema njihovim željama i zahtjevima.

Društveni CRM omogućuje korisnicima da putem različitih društvenih platformi aktivno sudjeluju u partnerstvu sa svojim dobavljačima što znači da sam korisnik može utjecati i

doprinijeti poboljšanju i prilagodbi proizvoda prema svojim osobnim zahtjevima i željama (Kubina, Lendel, 2015.).

## 2.7. Elektronički CRM ili e-CRM

Osnovne karakteristike organizacija koje su uspješno implementirale CRM sustav u svoje poslovanje objasnili su John Abram i Paul Hawkes u radu '7 mitova o upravljanju kupcima'. Naglašavaju kako takve organizacije CRM definiraju kao skup aktivnosti koje se protežu kroz cijelu organizaciju, na svim upravljačkim razinama, a koje su usmjerene na stvaranje vrijednosti za kupca i samu organizaciju. Takve organizacije alociraju resurse, kako ljudske tako i one financijske, prema kupcima u odnosu na vrijednost koju kupac donosi organizaciji. Nadalje, organizacije s implementiranim CRM sustavom stvaraju širu sliku o svakom kupcu na razini cijele tvrtke, sliku o njihovim trenutnim i prošlim potrebama za proizvodima, njihovim preferencijama te vrijednostima koju oni imaju za tvrtku. One kroje i promoviraju svoje buduće proizvode na način kako to preferiraju njihovi kupci u pravo vrijeme kada kupci to ne traže, nego kada oni to očekuju. Nadalje, takve će organizacije personalizirati komunikaciju svakom individualnom kupcu pojedinačno, počevši od samog tona komunikacije, vremena u kojem se ta komunikacija odvija te sadržaj komunikacije s kupcem.

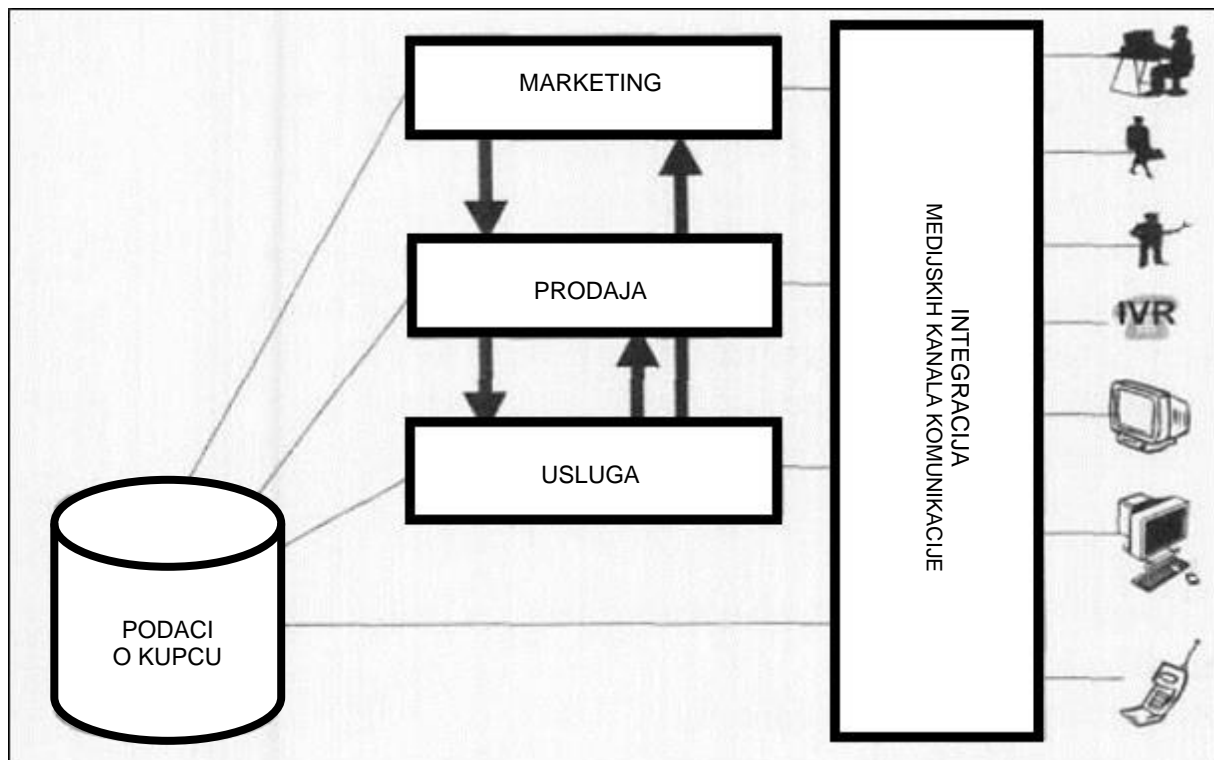
Spomenuti elementi bitni su za svaku organizaciju, a posebno za organizacije koje imaju veliki broj kupaca, stoga će korištenje tehnologije omogućiti i olakšati:

- prikupljanje, pohranjivanje i distribuciju podataka te ih pretvoriti u vrijedne informacije
- razumijevanje ponašanje kupaca kroz 'rudarenje podataka' i pomoću statističkih analiza
- definiranje pravila organizacije i njihova distribucija kroz organizaciju kako bi se ona aplicirala na svaku interakciju s kupcem
- više verzija proizvoda i usluga koje su skrojene za individualnog kupca
- personalizacija interakcije u datom trenutku s kupcima ovisno o njihovim karakteristikama te na temelju toga kako je napredovala dosadašnja komunikacija.

Nove e-tehnologije poput Interneta, e-mail-a, mobilne telefonije i digitalne televizije olakšavaju navedene stavke koje donosi implementacija CRM sustava, a ujedno ih čini i isplativijima od tradicionalnih načina stvaranja bližih odnosa s kupcima. Prema mnogim istraživanjima o marketingu odnosa, utvrđeno je da ako transakcija licem u lice košta 100 kuna, transakcija putem telefona će koštati 10 kuna dok će transakcija putem elektroničkih medija koštati 1 kunu (zanemarujući fiksne troškove). Niski troškovi komunikacije putem elektroničkih medija označavaju kako je personalizacija proizvoda, usluge i interakcije s pojedincem postala moguća i jednostavnije (Fairhurst, 2001.).

Danas je e-CRM prilagođen na različite načine sektorima poput bankarstva, turizma, zračnih prijevoznika itd. Sektor bankarstva ulaže napore kako bi sa svojim korisnicima ostvario interpersonalnu komunikaciju te im pružio povlašteni tretman. Korištenje samouslužnih tehnologija doprinosi poboljšanju upravljanja odnosima s klijentima, a kada se spominje bankarski sektor tada je bitno naglasiti bankarske aplikacije za online usluge bankarstva. Online bankarstvo je itekako unaprijedilo poslovanje banaka, a korisnike učinilo zadovoljnijima pruženom uslugom. Mobilna aplikacija online bankarstva olakšava pristup bankovnim uslugama putem pametnog telefona jer korisnik može bez obzira na vrijeme i mjesto pristupiti svojim bankovnim računima, vidjeti stanje, izvršiti transakcije te ugovoriti razne usluge za koje bi u prošlosti proveo satima čekajući u redu na šalteru. Samouslužni 'check in' u aviokompanijama u potpunosti je prilagođen korisniku što ga čini jednostavnim za korištenje za razliku od dugotrajnog čekanja u redu da bi se prijavio dolazak. Samouslužnim aktivnostima kupac zamjenjuje rad zaposlenika što također doprinosi produktivnosti poduzeća. Da bi organizacija učinkovito izgradila odnose s klijentima u online okruženju, nužno je odgovarajućom segmentacijom tržišta identificirati klijente te utvrditi vrstu korisnika s kojim komunicira i na taj način učiniti odnos između klijenta i organizacije jačim. Razlog zašto se klijenti opuštaju u online kupovinu jest usluga koja im je pružena prilikom pretraživanja stranica te razne pogodnosti koje dobivaju u sklopu promotivnih ponuda. Unatoč tome, postoje elementi koje e-trgovina mora razvijati kako bi bila još uspješnija. Neki od njih su: još bolje prikazivanje proizvoda i usluga na stranici, postupak povrata proizvoda i zamjene u slučaju nezadovoljstva kupca mora biti jednostavniji i transparentniji bez skrivenih uvjeta, sustav za rješavanje pritužbi kupaca mora biti brže i učinkovitije odgovarati na kupčeve zahtjeve, a postprodajne usluge moraju postojati bez obzira na indirektan odnos s kupcem. Potrošači izbjegavaju internetsku kupovinu zbog nedostatka povjerenja u web-mjesta na kojima se nalaze, a ono proizlazi iz mogućnosti nedobivanja proizvoda nakon plaćanja, zbog nepodudarnosti proizvoda koji su naručili i proizvoda kojeg su dobili ili pak zbog 'curenja' osobnih informacija posjetitelja web mjesta. Upravo zbog spomenutih razloga, nužno je da trgovci razumiju kupca i osiguraju mu potpunu sigurnost prilikom internetske kupovine. Zadovoljstvo korisnika koje je postignuto korištenjem alata e-CRM-a može se mjeriti pomoću četiri pokazatelja: percipirana kvaliteta usluge, percipirani osjećaj za zajednicu, percipirana pravednost cijena i percipirana orijentacija prema kupcu koja pozitivno utječe na zadovoljstvo kupca.

Dijeljenje podataka i integracija podataka nužni su da bi se kupcu svaki put pružilo najbolje iskustvo. Prikupljene podatke o kupcima treba pregledati te odlučiti koji podaci su bitni za daljnje analize i personalizaciju sustava kupcu. Korištenje web servisa s prikladnim alatima za primjenu olakšavaju funkcioniranje sustava (Kampani, Jhamb, 2020.).



Slika 1. CRM i mediji

Izvor: Bradshaw and Brash (2001.)

Kao što je prikazano na slici 1. prikupljeni podaci o klijentima koriste se za formiranje personalizirane usluge, a ona se kasnije koristi u marketingu i prodaji. Personaliziranom uslugom se pristupa klijenti kroz različite medije poput televizije, interneta, mobitela i IVR-a (interaktivni glasovni odgovor).

## 2.8. Izazovi i mogućnosti e-CRM-a

Postoji mnogo prilika, ali i niz izazova u e-svijetu za CRM, što stvara jaz između onih organizacija koje uspješno implementiraju i koriste CRM u svojem poslovanju i onih koje se možda nisu najbolje snašle u primjeni moderne tehnologije. Prilika za stvaranje vjernih kupaca pojavljuje se u trenutku kada kupac reagira na situaciju u interakciji s organizacijom, a organizacija mu pruža individualno rješenje personalizirano njegovoj reakciji. 'Online' je teško stvoriti blizak odnos s kupcem stoga je potrebno uložiti više truda kako bi se kupcu pružila usluga koja nadmašuje njegova očekivanja i kako bi kupac osjetio emociju prema organizaciji za razliku od čistog zadovoljstva samim proizvodom. Slično tome, zbog udaljenosti elektroničkih kanala, izgradnja povjerenja postaje teža nego što je to u tradicionalnim načinima izgradnje odnosa jer ne postoji izravan kontakt kupca i organizacije. Bez povjerenja kupca, organizacija nije u mogućnosti izvući iz njih informacije koje su joj potrebne što je bitno za stvaranje učinkovite



CRM strategije. Upravo zato pravila privatnosti i jamstva postaju ključni elementi izgradnje povjerenja kupca, a samim time povlače učinkovitost e-CRM-a. Organizacije moraju biti svjesne da je konkurencija udaljena za samo jedan klik što znači da ako organizacija ne ispuni svoja obećanja kupcima i ne prezentira informacije na način na koje on to želi, kupac će se okrenuti u potrazi za boljim proizvodom i uslugom kod konkurencije. Upravo iz razloga što se informacije kreću jako brzo putem elektroničkih medija, jednom kad organizacija izgubi povjerenje kupca, teško će ga dobiti natrag. Već je odavno poznata činjenica da će kupac 'offline' svoje nezadovoljstvo podijeliti s deset ljudi dok će 'online' to isto nezadovoljstvo podijeliti s desecima ili stotinama ljudi u djeliću sekunde, putem jednostavnog komentara ili objave na društvenim mrežama.

Neusporedivo više informacija o kupcu je moguće prikupiti online alatima, bilo ispitivajući ih i direktno tražeći potrebne informacije ili pak praćenjem njihovog ponašanja. Online se svaki pokret bilježi čime tvrtke znaju konkretnu putanju kretanja po web stranici tvrtke, bilježi se svaka informacija koju je kupac pregledao, a sve to služi kao buduća referenca koja koristit za pružanje personaliziranije usluge kupcu slijedećeg puta kada kupac posjeti stranicu. Najučinkovitije e-CRM implementacije od kupca postepeno prikupljaju informacije i pospremaju ih u bazu podataka. Na taj način se kupci privikavaju na dijeljenje informacije, a organizacija stvara širu sliku o kupcu temeljenu na njegovom prethodnom ponašanju. Podaci koji su prikupljeni na ovaj način izravno od kupca i temeljem njihovog ponašanja analiziraju se i potom koriste za identifikaciju svih mogućnosti da bi se personalizirali proizvodi, usluge i komunikacije s kupcima (Fairhurst, 2001.).

## **3. Utjecaj CRM-a na prilagođavanje proizvoda ili usluga**

### **3.1. Povijesni kontekst proizvodnog koncepta prilagodbe**

Koncept proizvodnje koji uključuje prilagodbu proizvoda stvoren je za vrijeme manufakturne proizvodnje. Tada je korisnik za svaku iskazanu potrebu bio preusmjeren odgovarajućem obrtniku, bez posrednika, koji je „iskrojio“ zadani proizvod potpuno u skladu sa zahtjevima korisnika (obuća, odjeća, namještaj, kuće itd.). Za ovo razdoblje karakteristična je izravna komunikacija između korisnika i proizvođača, odnosno komunikacija licem u lice. Tijekom razdoblja prve industrijske revolucije koncept primarno prilagođenih proizvoda postepeno zamjenjuje koncept proizvodnje standardiziranih proizvoda koje karakterizira masovna proizvodnja, industrijske metode izrade, niže cijene itd. Masovne količine proizvoda značajno smanjuju troškove proizvoda, tržište se širi izvan neposrednog okruženja proizvođača, učinkovitost proizvodnje se znatno povećava kao rezultat standardizacije, pristupačne cijene proizvoda čine iste dostupnima sve većem broju kupaca, između proizvođača i klijenata su prisutni razni posrednici (trgovci na veliko, maloprodaja, trgovci), a komunikacija između proizvođača i klijenata postaje neizravna. Industrijska standardizacija koja je omogućila obostranu izmjenjivost osnovnih komponenti proizvoda, javlja se početkom 19. st., najprije u proizvodnji oružja (puške), zatim kod željezničkog prometa (tračnice). Stoga se standardizacija proizvoda provlači kroz stoljeće. Krajem 19. stoljeća, većina industrija provodi koncept standardizacije svojih proizvoda. Izrada sve složenijih standardiziranih proizvoda masovne proizvodnje rezultirala je u određenoj neravnoteži tog koncepta proizvodnje. S jedne strane, korisnici izražavaju sve veću potrebu za raznolikom proizvodima dok će s druge strane proizvođači nuditi one proizvode koji su kreirani za korisnike prosječnog ukusa (Galvin, 2001.).

Spomenuti nedostaci koncepta standardiziranih proizvoda su prevladali u drugoj i u trećoj industrijskoj revoluciji. U periodu druge industrijske revolucije razvija se novi koncept proizvoda – modularizacija proizvoda, koji promatra složene proizvode i njihovu modularnu strukturu čiji sustav je složen od individualnih, funkcionalnih jedinica (modula) sa standardiziranim sučeljima i interakcijama. U skladu s ovim konceptom, zamjena jednog modula (jedinice) u strukturi stvara potpuno novu verziju proizvoda. Time je omogućen veći izbor varijanti proizvoda što je izuzetno bitno za pojedinačnog korisnika. Za drugu industrijsku revoluciju karakteristična je neizravna komunikacija između korisnika i proizvođača, a ona je postignuta preko posrednika.

U razdoblju treće industrijske (IT) revolucije javlja se stari koncept proizvodnje, ali na nov način – sekundarna prilagodba proizvoda. Ovaj koncept temelji se na razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT), s obzirom da one mogu prevladati nedostatak prosječnog ukusa korisnika u masovnoj proizvodnji podržanog modularizacijom proizvoda (Wiegran, 2000.).

Prilagodba proizvoda započinje pregovaranjem s korisnikom o detaljima njegove narudžbe te se ona nastavlja kroz sve faze životnog ciklusa proizvoda koji ima utjecaj na daljnje povećanje raznolikosti proizvoda. Masovna proizvodnja industrijskih proizvoda dovela je do nove poslovne strategije – masovne prilagodbe proizvoda u kojoj do izražaja dolazi ekonomija razmjera (smanjenje jediničnih troškova zbog proizvodnje u velikim razmjerima) ali i zadovoljenje specifičnih zahtjeva pojedinih korisnika. Ovo razdoblje ponovno karakterizira izravna komunikacija licem u lice između korisnika i proizvođača, ali se ona sada ostvaruje putem ICT-a. Upravo je potreba za direktnom komunikacijom, potpomognuta razvojem ICT-a, dovela do razvoja proizvodnog koncepta – upravljanja odnosima s kupcima (CRM). CRM predstavlja poslovnu strategiju koja je ugrađena u sustav izravne komunikacije, uključujući procese prodaje, upravljanje odnosima s klijentima, naplatu zakašnjelih obveza, upravljanje znanjem i ljudskim resursom, lanac opskrbe te sprječavanje zloupotrebe (Eechambadi, 2007.).

Stvarni koncept proizvodnje rezultat je daljnje evolucije CRM koncepta u koncept društvenog CRM-a (eng. *Social CRM*). Ponašanje klijenata stalno se mijenja, a kao odgovor tome proizvođači dijele više informacija o njima jer imaju više resursa, stvaraju više sadržaja, podržavaju druge korisnike kroz društvene tehnologije poput Facebook-a, Twitter-a, videa, blogova, kroz mobilne uređaje itd. (Krstić, Skorup, Vukadinović, 2014.).

## **3.2. Prilagodba proizvoda i usluga**

Prilagodba je izraz koji potječe od engleske riječi *custom* te ona u proizvodnju uvodi fleksibilnost koja prati specifične zahtjeve korisnika. Za razliku od strogo standardizirane proizvodnje u kojoj proizvođači nameću tipizirane proizvode, prilagođena proizvodnja je fleksibilna te su proizvodi personalizirani potrebama i zahtjevima korisnika. Prilagođeni proizvod je generički proizvod izrađen od standardnih modula koji su kombinirani na način na koji to korisnik želi. Razvojem individualne proizvodnje, primarna prilagodba proizvoda predstavlja prvi korak direktne prilagodbe. Ekspanzijom ICT tehnologija, razvija se sekundarna prilagodba proizvoda čime se ponovno uspostavlja izravna komunikacija između proizvođača i kupaca, ali na potpuno nov način. Iako proizvođač razvija proizvode prvenstveno namijenjene globalnom tržištu, također istovremeno postiže direktnu komunikaciju sa svakim krajnjim korisnikom individualno, a sve kako bi zadovoljio njegove specifične zahtjeve.

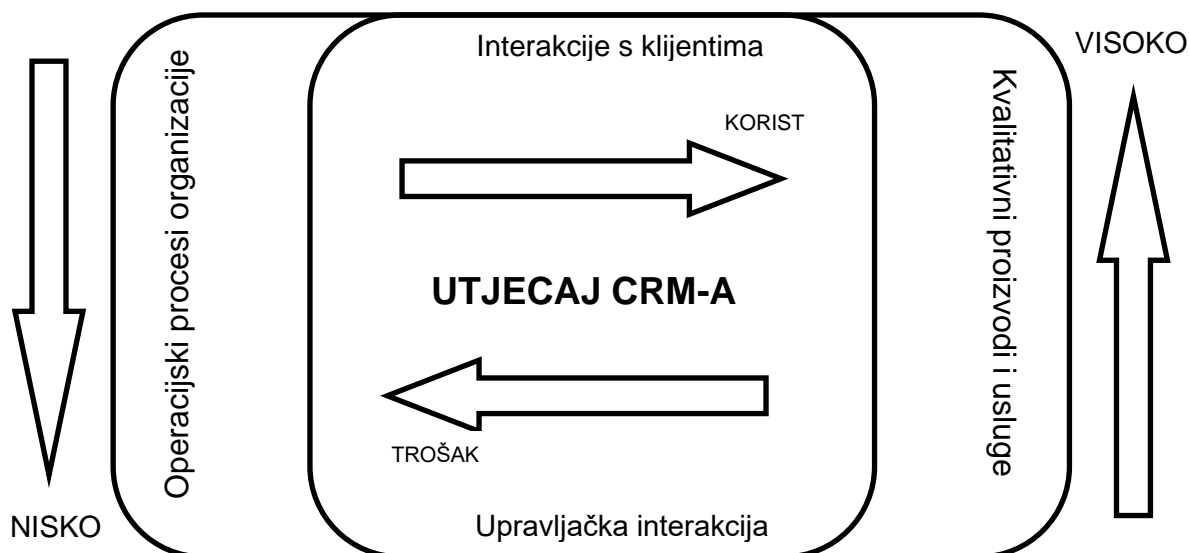
Prilagodba proizvoda se odvija paralelno s prilagodbom komunikacije i cijene. Prilagodba komunikacije utjecala je na stvaranje i upravljanje korisničkim sučeljem (e-pošta, oglašavanje) što je kasnije dovelo do razvoja sustava upravljanja odnosima s klijentima.

Prilagodba cijena se odnosi na usklađivanje cijena proizvoda sa korisnicima. Prilagodba cijena može biti aktivna ako korisnik sam određuje cijenu koju je spreman platiti za određeni proizvod ili uslugu te pasivna kada korisnik odabere proizvod, a cijena se izračunava na temelju dostupnosti proizvoda, razine iskorištenosti kapaciteta ili prema drugim relevantnim čimbenicima (Krstić, Skorup, Vukadinović, 2014.).

Prilagodba proizvoda započinje pregovaranjem s klijentom o detaljima narudžbe te se nastavlja kroz sve faze životnog ciklusa proizvoda koji ima utjecaj na daljnje povećanje raznolikosti proizvoda (Vučemilović, 2015.). Osnovna bit prilagodbe temelji se na prihvatljivim rokovima isporuke i prihvatljivim cijenama te ponuda proizvoda prilagođenih kupcima. CRM nudi prilagođenost proizvoda i usluga kupcima kako bi se postojeće i potencijalne potrebe kupaca uskladile i ispunile. CRM omogućuje međusobnu povezanost između korisnika i organizacije, a sve s namjerom isporuke personaliziranih proizvoda i usluga.

Osnovno usmjerenje CRM-a odnosi se na dva glavna područja: stvoriti bliži i dublji odnos s kupcima te povećati organizacijske sposobnosti kako bi koordinirali ponašanja za individualne odnose temeljene na potrebama kupaca ili onoga što organizacija zna o kupčevim zahtjevima ili interesima. To je zato što su postojeći kupci uvijek isplativiji od novih kupaca, a prodaja većeg broja proizvoda već postojećim kupcima iziskuje manje financijskih sredstava. Usklađivanje proizvoda i usluga s potrebama i očekivanjima kupaca rezultira privlačenjem različitih kupaca no isto iziskuje i izdvajanje znatnijih sredstava. Noviji marketinški postupci orijentirani su na pružanje jedinstvene usluge stoga je ključno prikupiti velike količine informacija i detalja o klijentima. Kako bi se predvidjela vjerojatnost ponovne kupnje ili kupnja dodatnih proizvoda uz osnovne, organizacija mora prikupljati podatke korisnika kroz interakciju s klijentom.

Aktivnosti CRM-a izravno utječu na proizvode i usluge (Slika 3.) te utječu na sustav interne obrade. CRM može pomoći u smanjenju operativnih troškova učinkovitim odnosima s klijentima te minimizirati veličinu ukupnih procesa. S druge strane, učinkovit CRM može pomoći povećati kvalitativne proizvode i usluge interakcijom s kupcima (Shaon, Rahman, 2015.).



Slika 2. Utjecaj CRM-a na proizvode i procese  
IZVOR: Shaon, Rahman, 2015.

### 3.3. Profiliranje kupaca

Kada tvrtka marketinškim aktivnostima stekne novog kupca, kupac će odrediti vrijednost svake od aktivnosti koja je primijenjena na njemu. Kada kupac percipira tu vrijednost kao pozitivnu, on će biti sretan i zadovoljan. U protivnom će kupac razmišljati o pronalaženju druge konkurentske tvrtke koja će zadovoljiti i ispuniti njegove zahtjeve. Iz tog razloga, profiliranje za svakog kupca posebno izuzetno je bitno za poslovanje jer se tako osigurava da cijeli ciklus CRM-a (prodaja, marketing i korisnička podrška) ponudi personaliziranu i prilagođenu uslugu kupcu kako bi svaki od njih imao drugačiji doživljaj proizvoda i to u skladu s njihovim potrebama i interesima (Anshari i sur., 2019.). Internet tvrtkama pruža nove mogućnosti za istraživanje potreba i karakteristika kupaca kako bi dobila osnovu za selektivno planiranje, dizajn i kontrolu svih interakcija s kupcima. Takva osnova može pospješiti učinkovitost interakcije s tržištem kao i učinkovitost stimulacije i zadovoljenja potreba kupaca. Problemi u korištenju profiliranja kupaca nastaju prvenstveno kroz etičke i moralne filozofije te kroz kritiku postupaka prikupljanja podataka koji ne reagiraju na aktivnosti korisnika. Takvi problemi ograničavaju uspješnost profiliranja kroz e-trgovinu od strane korisnika te uništavaju odnose koje organizacija ima sa svojim kupcima i s javnošću (Wiedmann i sur.,2002.).

### 3.4. Oblikovanje usluge

Analizom dostupne literature koja je nastala istraživanjem područja oblikovanja usluga i proizvoda može se rezimirati da oblikovanje usluge čine sljedeći elementi (Severović, 2013.):

- Struktura usluge – tržište na koje se plasira, poslovni model (kako poduzeće stvara i isporučuje neku vrijednost u određenom ekonomskom, sociokulturnom i institucionalnom okruženju), okvir regulative, poslovni rizik (npr. kreditna sposobnost u bankovnom sektoru) te upravljanje poslovnim subjektom (menadžment).
- Sustav isporuke usluge – čine ga dvije skupine aktivnosti koje realiziraju isporuku usluge, a to su: *front office* (prodaja) i *back office* (podrška). *Front office* djeluje na prvom dodiru klijenta i organizacije te je zaslužan za direktni kontakt s klijentom lice u lice, dok se podrška koristi za upravljanje poslovnim operacijama u sučeljima koja nisu vidljiva kupcu te onim operacijama koje nisu povezane s izravnom prodajom. Kada se promatra bankarski sektor, prodaja bankarskih usluga se odvija direktnim kanalima prodaje (na šalteru) ili putem online bankarstva dostupnom na svakom pametnom telefonu. Aktivnosti koje su usmjerene na prodaju omogućuju klijentima izbor između dostupnih ponuda te će oni sami odrediti kada će im ta usluga biti isporučena.
- Način komunikacije – ponuda usluga se formira na temelju komunikacije s klijentom, neovisno je li to komunikacija licem u lice, komunikacija putem elektroničkih kanala (online bankarstvo) ili komunikacija putem pošte. Ovisno koja vrsta kanala komunikacije se koristi, sukladno tome usluga se oblikuje i prezentira klijentima na različite načine. Korištenje elektroničkih kanala komunikacije zahtjeva visoki stupanj tehnološkog razvoja te ujedno visoki stupanj standardizacije ponude usluge za što su potrebne drastične inovacije usluga.
- Proces pružanja usluge – neovisno o načinu pružanja usluge, nužno je da aktivnosti koje se u procesu pružanja usluge odvijaju budu jasno utvrđene te da su definirani sudionici u pojedinačnim aktivnostima. Način na koji će se pružati usluga klijentu određen je prema vrsti usluge o kojoj se radi. Na primjer, ako se promatra bankarska usluga, ona se može pružiti putem bankomata, mobilne aplikacije (neke od funkcija) ili u poslovnici (Severović, 2013.).

Dizajn usluga postoji u velikom broju gospodarskih subjekata različitih djelatnosti što budi potrebu klijentu orijentiranim organizacijama da privuku pozornost svojih klijenata angažiranjem poslovnih resursa. Današnje tvrtke se okreću personaliziranoj usluzi za pojedinačne korisnike. U tu svrhu, oblikovanje usluge trebalo bi pružiti prikladna rješenja sukladno vrsti usluge i gore opisanim pojedinačnim zahtjevima korisnika. Nadalje, bitno je spomenuti sljedeće elemente procesa oblikovanja usluga (Severović, 2013.):

- poznavanje već postojećeg tržišta i konkurentsko pozicioniranje

- plasiranje nove usluge na tržište u odnosu na one koje su već prisutne na tržištu (utvrđivanje pozitivnih i negativnih aspekata)
- kvaliteta usluge – određivanje gornje i donje granice minimalnih i maksimalnih značajki koje bi usluga trebala imati
- prezentiranje učinkovitosti i korisnosti novonastale usluge u usporedbi s uslugama koje već postoje na tržištu te utvrđivanje žele li korisnici zaista spoznati koristi te usluge
- utvrđivanje minimalne razine značajki koje bi usluga morala pružiti korisniku da bi on bio zadovoljan
- određivanje potrebnih resursa i aktivnosti kako bi se postigla donja granica nužnih karakteristika usluge iz gore navedenog te osiguranje izvora resursa
- dizajn usluge
- donošenje potrebitih odluka, praćenje, kontrola i izvješćivanje.

Kupci nude konkurentsku snagu kroz svoju pregovaračku moć. Njihova pregovaračka moć postaje ključna obzirom da su kupci ti čije se potrebe i želje trebaju zadovoljiti. Kupcima je uvijek u cilju kupiti proizvode i usluge koji zadovoljavaju njihove potrebe stoga je odluka o kupnji proizvoda proces u kojem kupac odlučuje i bira između proizvoda i usluga. Prema Gittomeru (2007.) najveći izazov tvrtki više nije generirati što više zadovoljnih kupaca već postojeće kupce učiniti sretnima i odanima. Era razvoja znanja i tehnologije potaknula je tvrtke da stvaraju proizvode i usluge koje se ne temelje samo na očekivanjima kupaca, već da proizvode bolje proizvode i usluge u usporedbi sa svojim konkurentima, iako zadovoljiti potrebe kupaca na temelju njihovih želja nije nimalo lako. Proces razvoja novog proizvoda pun je izazova i velikih rizika stoga je nužna integrirana suradnja sa svim komponentama u tvrtki, pa tako uključujući i kupce. Zajedničko stvaralaštvo ili eng. *co-creation* je oblik suradnje s kupcima čija je svrha rješavanje problema i razvoj problema kroz integriranu perspektivu i integrirani pristup. Posjedovati vjerne kupce krajnja je svrha društvenog CRM-a, jer lojalni kupci neće biti samo financijski korisni, već će pomoći i u izgradnji pozitivnog imidža kako za proizvode i usluge koje se nude tako i za cjelokupno poslovanje organizacije (Farida, Herman, Hidayanti, 2018.).

### **3.5. Utjecaj e-CRM-a na kvalitetu pružene usluge**

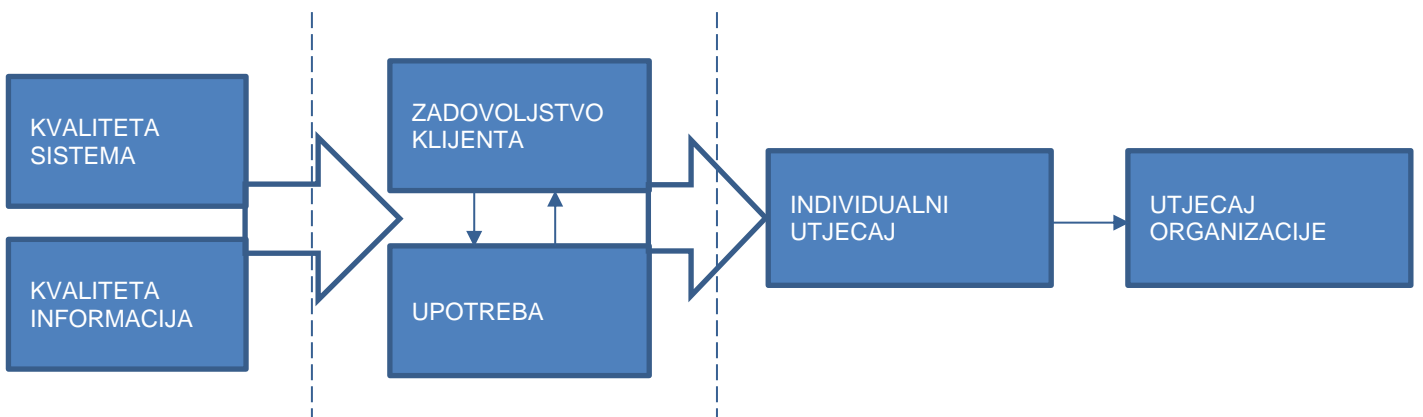
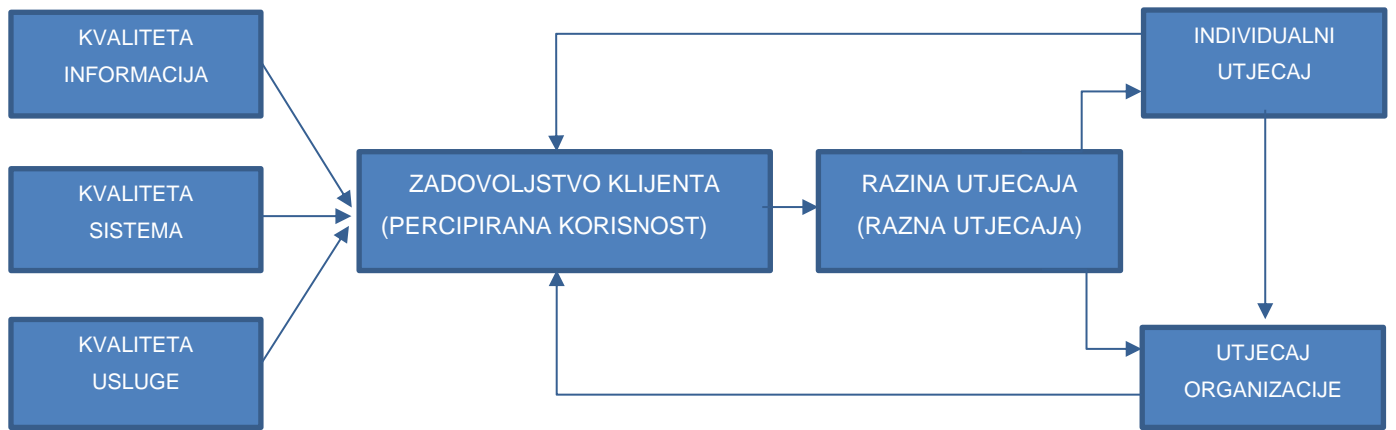
Uslužne djelatnosti su postigle veliki uspjeh u nacionalnoj i međunarodnoj razmjeni diljem svijeta. Usluga čini glavnu ponudu ugostiteljstva i turizma, a ove grane djelatnosti su odgovorne za velika poboljšanja u sveukupnom izvozu usluga. Razne studije istraživale su kvalitetu usluge u različitim sredinama i njihov utjecaj na sveukupan dojam koji klijent stvara prema organizaciji. Kvaliteta usluge je definirana na temelju klijentove ocjene ukupnog

iskustva i superiornosti proizvoda u odnosu na konkurenciju, a klijent ocjenu stvara kroz karakteristike usluge koje se odražavaju na sposobnost zadovoljenja utvrđenih potreba i onih potreba za koje se podrazumijeva da moraju biti zadovoljene.

Kvaliteta usluge je prvenstveno odraz zadovoljstva klijenta što je rezultat klijentove percepcije i klijentovih očekivanja. Kvaliteta usluge je utvrđena usporedbom između klijentova očekivanja o isporučenoj usluzi i njihove percepcije o stvarno pruženoj usluzi. Upravo je kvaliteta usluge važan čimbenik u održavanju lojalnosti klijenata. Nužno je da se dobra kvaliteta održava i unaprjeđuje jer će tako klijenti uvijek osjećati zadovoljstvo pruženom uslugom. Pritužbe su također jedan od faktora oblikovanja lojalnosti jer će vjeran kupac obavijestiti organizaciju ako ima pritužbu, a pritužbe su dobar input za poboljšanje pružene usluge (Pradana, Naseer, Soetarno, Mantoro, 2017.).

U mjeri u kojoj informacijski sustavi doprinose uspjehu pojedinca, grupa, organizacija, industrija i zemalja prikazuje DeLone-ov i McLean-ov modele kvalitete usluge i razine utjecaja (Slika 2). Model uspješnosti informacijskog sustava prepoznaje uspjeh kao proces koji mora uključivati i vremenske i uzročne varijable u određivanju uspjeha informacijskog sustava. Model prikazuje šest I/S kategorija uspjeha čiji raspored sugerira neovisnu konstrukciju uspjeha uz održavanje serijske i vremenske dimenzije protoka informacija i utjecaja. Ove kategorije su međusobno povezane i međuovisne te stvaraju I/S model uspjeha. Kvaliteta sistema i kvaliteta informacija pojedinačno i zajedno utječu na upotrebu i zadovoljstvo korisnika. Nadalje, količina upotrebe može utjecati na stupanj zadovoljstva korisnika, kako pozitivno tako i negativno te stupanj zadovoljstva može utjecati na količinu upotrebe. Upotreba i zadovoljstvo korisnika izravni su prethodnici individualnog utjecaja i konačno, utjecaj na individualni utjecaj bi na kraju trebao imati organizacijski utjecaj. Da bi model bio koristan, mora biti potpun i štedljiv dok u isto vrijeme mora biti dovoljno jednostavan kako se ne bi izgubio u složenosti stvarnog svijeta i izgubio svoju vrijednost (DeLone, McLean, 1992.).





Slika 3. Model uspješnosti IS-a  
 Izvor: izrađeno prema DeLone, McLean, 1992.

### 3.6. Utjecaj CRM-a/E-CRM-a na bankarski sektor

Banke su u prošlosti poslovale na pretežito stabilnom tržištu no pojavom ekonomske krize i većeg broja konkurenata se to drastično promijenilo. Kako bi se osigurao opstanak na nepredvidljivom tržištu nužno je da banka ulaže dodatne napore koji će joj pomoći u borbi s agresivnom konkurencijom. Uloga CRM-a u bankarskom sektoru je strateške prirode te pomaže banci ostvariti dobit kroz dugoročne odnose sa svojim klijentima. Uspješna implementacija CRM-a može biti moguća samo uz podršku odgovarajućeg i kvalitetnog informacijskog sustava (IS). Kroz razna istraživanja, banke su utvrdile da će investicije i ulaganje napora u izgradnju dugoročnih odnosa sa svojim klijentima ostvariti veći uspjeh te steći profit.

Da bi sustav upravljanja odnosima s klijentima ostvario rezultate nužno je da bude potpuno integriran u poslovanje banke te potpomognut odgovarajućim informacijskim sustavom. Polazna točka u procesu definiranja CRM koncepta je činjenica da se sada odnos s potrošačima zasniva na novoj verziji marketinškog miksa – 4C, a on objašnjava kako potrošači gledaju na proizvod, cijenu, promociju i distribuciju, odnosno četiri elementa tradicionalnog marketinškog miksa (4P) (Marinković, 2015.).

Model marketinškog miksa 4C predstavljaju 4 elementa, a oni su:

- *Customer Value* – vrijednost za klijenta
- *Cost to the customer* – trošak za klijenta
- *Convenience* – pogodnost za klijenta,
- *Communication* – komunikacija između prodavača i kupca.

CRM koncept se može promatrati kao integrirani niz aktivnosti koje unapređuju poslovanje banke pomoću sljedećeg:

- Identifikacija, razmatranje i uspješni pristup kupcima
- Ciljana prodaja postojećih proizvoda i usluge za nove i postojeće klijente
- Razvoj novih atraktivnih ponuda, popusti i marketinški programi prilagođeni za kupce
- Dijeljenje pogodnosti s najprofitabilnijima klijentata, jer zadovoljan klijent postaje vjeran klijent.

Dugoročni utjecaj CRM-a banka prepoznaje u stjecanju trajnog povjerenja potrošača omogućavajući njihovu doživotnu povezanost s proizvodima i uslugama banke. Važan čimbenik u tom procesu je izgradnja odnosa u smislu orijentacije banke prema potrošaču, umjesto prema proizvodu/usluzi. Dugotrajnost takvih odnosa osigurava postizanje dobiti na dugi rok. Osnivanje i razvoj dugoročnih odnosa s kupcima generira vrijednost koja daje određenu konkurentsku prednost za banku (i za njene klijente). Upravo iz tog razloga je CRM

visoko pozicioniran na listi prioriteta današnjeg korporativnog programa te su organizacije usko povezane s korištenjem informacija o tehnologijama potrebnim za implementaciju CRM marketinških strategija (Marinković, 2015.).

Ono što najviše utječe na učinkovitost i uspjeh CRM-a u uslužnim industrijama, uključujući i bankarski sektor, jesu proaktivnost, predanost svakom kupcu, umjerenost, individualni pristup, briga o kupcima, korporativna etika, preporuke drugih potrošača (promocija temeljena na preporukama) i tehnološka orijentacija (Jain et al., 2007).

Učinkovitost CRM procesa, koji treba integrirati kroz marketing, prodaju i odnose s kupcima, podrazumijeva sljedeće aspekte za banku:

- Identifikacija čimbenika koji pridonose uspješnom odnosu s kupcima
- Razvoj prakse odnosa s kupcima
- Razvoj procesa prilagođenih korisnicima bankarskih proizvoda/usluga
- Formuliranje pitanja koja bi mogla najviše pomoći u rješavanju potencijalnih problema od strane kupaca
- Preporučeno rješenje za pritužbe kupaca na određeni proizvod/uslugu
- Praćenje prodaje i korisnička podrška.

CRM se vrti oko životnog ciklusa korisnika (Slika 4.). Banke počinju pridobivati klijente putem tradicionalnih marketinških kanala ili na temelju preporuka. Zatim ulažu napore prema razvoju klijenata, personalizacijom komunikacije i prilagođavanjem proizvoda i usluga, temeljene na procesu međusobnog učenja. Tada dosegnu fazu utjecaja na vrijednost kupaca kroz postprodajne procese da bi u konačnici vratili ili zadržali klijente i njihove preporuke, s ciljem privlačenja novih kupaca. Kao rezultat ove teze, banke počinju isticati vrijednost klijenta i samog klijenta kao najveću vrijednost i imovinu tvrtke (Marinković, 2015.).



Slika 4. Upravljanje životnim ciklusom potrošača  
IZVOR: Shaon, Rahman, 2015.

Hedley i sur.(2006.) prvi su zamijetili da će 2015. godina biti prijelomna za drastične promjene u industriji bankarstva sa stanovništvom upravo iz razloga jer klijenti postaju individualniji sa željom da sami kontroliraju odnose s bankama. S druge strane, to povlači da banka više ne može koristiti tradicionalne pristupe segmentacije kupaca jer oni postaju zastarjeli. Tradicionalni CRM sustavi orijentirani su na operativnu razinu i na prikupljanje što više podataka u procesima prodaje/kupnje te naknadno tome transakcije i interakcije s klijentima. Navedene aktivnosti ističu ciljeve banke, ali one nisu orijentirane na potrebe kupca. Obzirom da je svrha uvođenja CRM sustava povećanje prometa i profita od vjernih kupaca, banke su to doživjele kao efikasan način da unaprijede svoje poslovanje kroz već postojeće kupce. Smanjenje troškova i veća učinkovitost sustava glavne su prednosti koje nudi CRM bankovnom sektoru. Osim toga, ublažava složenost i "zamršenost" koja se javlja zbog duge procedure korištenja koje kupci često smatraju dvosmislenim i zbunjujućim. Uvođenje CRM sustava u banke ubrzava odgovor na upite kupaca što dovodi do povećanja sposobnosti i kompetencije djelatnika banke. U osamdesetim i devedesetim godinama 20.stoljeća korištenje tehnologije integrirano je u strategije banaka, s ciljem smanjenja troškova i poboljšanja usluge. Govorna pošta, telefonsko bankarstvo i Internet bankarstvo je potaknulo klijente na prihvaćanje do tada personalizirane usluge koje se ne nude osobno. Ovakav odnos klijenata i banke u situaciji udaljenosti i vremenski ograničenog pružatelja, temelji se na visokoj tehnologiji, podržan je od niže transakcijske cijene, neograničeno je radno vrijeme i mjesto, a sve to je rezultiralo smanjenim brojem interakcija i kontakata između banke i njenih klijenata. U želji da smanje svoje osobne kontakte u poslovnicama (čime smanjuju gužve i troškove), banke su zaboravile na sve one propuštene prilike za međusobnom interakcijom s klijentima. Novi izazov banaka je ponovno uspostaviti i još jednom povećati broj kontaktnih točaka s klijentima bez ugrožavanja faktora udobnosti. Svaki čin međusobne komunikacije s klijentom treba biti orijentiran na pružanje vrijednosti za kupce, što bi klijentima omogućilo poboljšane bankarske usluge (Marinković, 2015.).

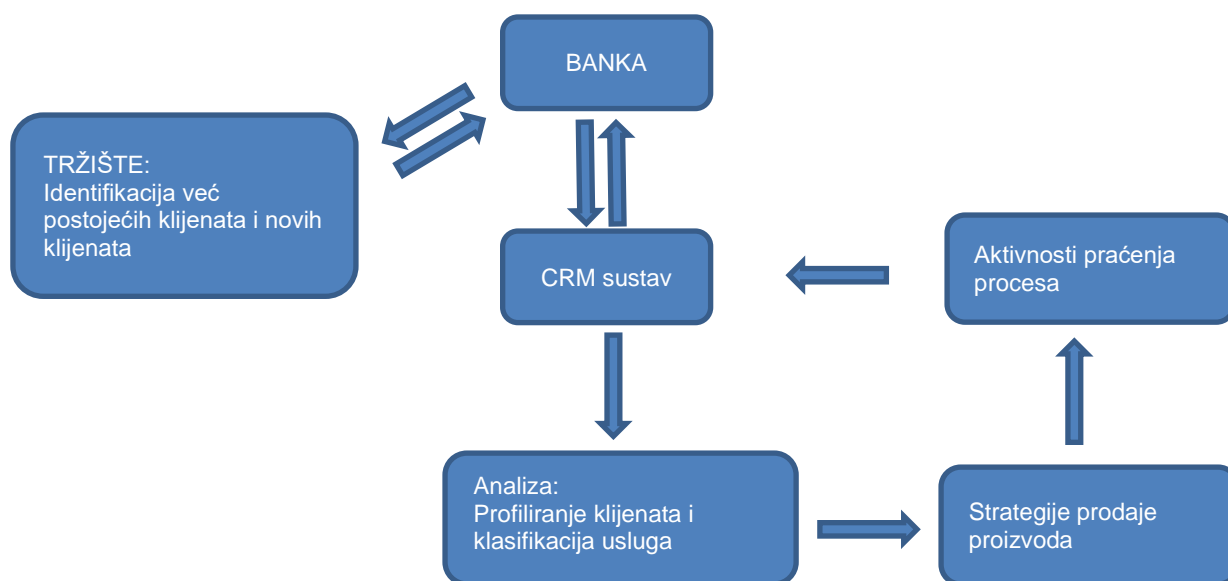
### **3.7. Korištenje CRM sustava u hrvatskom bankarskom sektoru**

Prema Bajwa (2020.) praćenje ponašanja klijenata bankama omogućuje bolje upoznavanje sa svojim klijentima te će na taj način banka bolje razumjeti svoje korisnike, predvidjeti njihova buduća ponašanja i preferencije. Banke koriste CRM sustave kako bi stvorile organizaciju orijentiranu klijentima, maksimizirale profitabilnost, zadržale već postojeće klijente te im sustav omogućuje usmjeravanje svih svojih napora prema ključnim klijentima. CRM sustav koristi bazu podataka i aplikacijska rješenja koja su ključni faktor ka unaprijeđenju

odnosa s klijentom. Uspješna implementacija CRM sustava se očituje u stvaranju imidža banke, promjeni načina razmišljanja, korištenjem bankomata te fokusu na personaliziran odnos i fokus na profitabilne klijente. Pokharel (2011.) navodi da postavljanje bankomata na određene točke ima stratešku funkciju na način da olakšavaju bankama prikupljanje podataka o svojim klijentima. U današnje vrijeme, korisnici bankarskih usluga imaju naviku obaviti transakcije putem mobilnog ili Internet bankarstva te na taj način izbjegavaju gužve i odlazak u poslovnice. Ako banka postavi bankomate na ključna i pristupačna mjesta, veća je vjerojatnost da će klijenti izabrati bankomat za podizanje i polaganje gotovine, pregled stanja računa i ostale usluge koje nude bankomati. Također, informiranje klijenata o poziciji bankomata i svih usluga koje bankomat nudi predstavlja jednu od važnih strategija u poboljšanju odnosa s klijentima.

Za banke je nužno da bude detaljno informirana o svojim klijentima jer će jedino tako postati vodeća među svojim konkurentima na način da podaci klijenata ostaju striktno privatni između banke i klijenta, uz obavljanje poslova i svijest kvalitete proizvoda/usluga koje nudi. Neke od karakteristika banaka koje moraju imati kako bi bile uspješne u svojim odnosima s klijentima su: visok povrat ulaganja, brz razvoj aplikacija, brzo i točno odgovaranje na zahtjeve klijenata te brzina kao konkurentska prednost (Panian, 2003.).

Primjer hrvatske banke koja uspješno implementira CRM sustav u svoje poslovanje, dalje u radu 'Banka,' nalazi se u samom vrhu hrvatskog bankarstva uz dugotrajni kontinuitet bankarskog poslovanja. Pruža niz bankarskih usluga pravnim i fizičkim osobama, a obuhvaća poslove poput kartičnog poslovanja, investicijskog bankarstva i drugih financijskih usluga. Ona koristi sve dostupne kanale komuniciranja s klijentima kao što su e-pošta, reklame, glasovni pozivi, obavijest i sl. te se sredstva komuniciranja provode uz pomoć paketa zasebnih alata. Kako bi se CRM strategija uspješno implementirala važno je kombinirati tehnologiju i ljudske resurse (Slika 5.). Tendencija razvoja snažnog odnosa između kupaca i tvrtke dokazana je kao važna prilika za konkurentsku prednost. CRM se u bankarskom sektoru usredotočio na procjenu ključnih dimenzija zadovoljenja klijenata i definiranje grupa klijenata s preferencijama i karakterističnim očekivanjima. CRM pomaže bankama poboljšati svoju profitabilnost kroz svoje klijente, a istovremeno te interakcije izgledaju prijateljski kroz individualni pristup svakom klijentu pojedinačno (Nure, 2018.).



Slika 5. CRM strategija u poslovanju banaka  
Izvor: Nure (2018.)

Najnoviji digitalni trendovi dio su svakodnevice klijenata stoga Banka nastoji svojim klijentima omogućiti takav odnos. Kao rezultat toga, Banka je u svoje poslovanje uvela uslugu digitalnog bankarstva kojem se može pristupiti pametnim telefonom i na taj način Banka uključuje nove funkcionalnosti koje omogućuju prilagodbu aplikacije prema željama i potrebama klijenata. Neke od funkcionalnosti koje su dostupne u aplikaciji digitalnog bankarstva su:

- #withKEY (mobilni token unutar aplikacije koji omogućava pristup stranicama državnih servisa poput platforme e-Građani)
- #withCASH (isplata gotovine na bankomatu bez kartice)
- #withPAY (mogućnost plaćanja između korisnika aplikacije korištenjem broja mobitela bez unosa IBAN-a),
- #withSAVE (koncept male dnevne štednje – povezivanje štednog računa s tekućim računom)
- #withSIGN (kvalificirani elektronički potpis kojim korisnik može sklapati ugovore o bankovnim i financijskim uslugama bez dolaska u poslovnicu).

Funkcija #withSAVE (Slika 6.) predstavlja jednostavnu svakodnevnu štednju koja ne obavezuje korisnika na uplatu određenog iznosa u određeno vrijeme već korisnik štedi kada želi i koliko želi. Korisnik štednje može vršiti uplate u iznosima od 2, 5, 10, 20, 50, 100, 200 HRK te su uplate jedino moguće putem online bankarstva. Također, jedna od praktičnih mogućnosti štednje Banke je 'e-Kasica'. Ona omogućuje uplaćivanje sredstava s

transakcijskog računa, tekućeg računa u kunama ili tekućeg računa u stranoj valuti na štednju ugovaranjem naloga za plaćanje. Uplate su inicirane plaćanjem na POS uređajima na način da se iznos zaokružuje na prvi veći cijeli broj te se razlika od stvarnog iznosa na računu automatski prebacuje na štednju (Godišnje izvješće banke, 2021.).



#### **Kako aktivirati #withSAVE**

Usluzi #withSAVE pristupi prije prijave u aplikaciju ili iz izbornika, klikni "aktiviraj", poveži svoj račun sa štednim računom, prilagodi opcije automatskog plaćanja preko POS-a i počni štedjeti!

#### **Isprazni svoju kasicu**

Isplati uštedeni iznos kada god to želiš tako što će pristupiti usluzi #withSAVE iz izbornika, kliknuti na lebdeći gumb i odabrati odgovarajuću opciju.

#### **Povećaj svoju dnevnu štednju**

Usluzi #withSAVE pristupi izravno sa stranice prije prijave ili iz izbornika, povuci iznos koji želiš uštedjeti u kasicu i povećaj svoju dnevnu štednju.

### *Slika 6. Funkcija #withSAVE*

Izvor: Slika zaslona aplikacije mobilnog bankarstva autora ovog rada

Funkcionalnosti mobilne aplikacije digitalnog bankarstva u kojima je CRM sustav neophodan jesu #withKEY i #withCASH koje značajno olakšavaju svakodnevne bankarske usluge kojima se koriste klijenti banke. Funkcija #withKEY predstavlja token koji je integriran u aplikaciju bankarstva i olakšava pristup platformama koje zahtijevaju višu razinu sigurnosti prilikom prijave, dok mogućnost #withCASH dozvoljava klijentu banke da pomoću generiranog koda podigne gotovinu s bankomata, bez obzira ima li sa sobom karticu ili ne.

Funkcionalnosti aplikacije koje su također jedne od aktivnosti CRM-a su prijave u aplikaciju otiskom prsta ili skeniranjem lica, uvid u brzi pregled stanja bez prijave u aplikaciju, mogućnost primanja automatskih obavijesti na mobilni uređaj o promjenama po računima i proizvodima prema osobnom odabiru korisnika, dodavanje osobne slike na profil u aplikaciji, definiranje omiljenih primatelja, prijenos manjih iznosa omiljenim primateljima bez provođenja autorizacije itd. Svrha CRM sustava u poslovanju banke je da analizira i razvija modele odnosa s klijentima, nadzire i implementira mjerenja ključnih pokazatelja koji su vezani za učinkovitost distribucijske mreže, produkciju i usluge namijenjene fizičkim osobama. CRM kreira, prati i analizira kampanje, provodi posebne analize (klijenata, proizvoda, usluga, transakcija i distribucijske mreže) i direktnog marketinga, razvoj podrške za bolje upravljanje odnosom s

kljudentima i izračun ključnih pokazatelja uspjeha i izvješća po poslovanju na nivou segmenta, regije, poslovnice i zaposlenika (Godišnje izvješće banke, 2021.).



## 4. Zaključak

Upravljanje odnosima s klijentima izuzetno je važno za svaku organizaciju neovisno o njezinoj veličini. Bilo da se radi o maloj, start-up tvrtki ili velikoj, razvijenoj tvrtki, organizacija ima glavni zadatak da prikupi informacije o klijentima, spremi ih u bazu podataka, svakodnevno prati želje i potrebe svojih klijenata te ispunjava njihove želje uz obostrano zadovoljstvo. Ono što svaka tvrtka želi je izgraditi lojalnost svojih kupaca, što dovodi do ponovne kupnje proizvoda ili usluga tvrtke, a u konačnici vodi tvrtku do uspješnog profitabilnog poslovanja.

Nove e-tehnologije poput Interneta, e-mail-a, mobilne telefonije i digitalne televizije olakšavaju provođenje aktivnosti koje su nužne za implementaciju CRM sustava, a ujedno ih čini i isplativijima od tradicionalnih načina stvaranja bližih odnosa s kupcima. Putem suvremenih komunikacijskih kanala organizacija lakše dolazi do informacija o kupcu no istovremeno ona gubi direktan kontakt s kupcem. Upravo iz tog razloga je teže s kupcem izgraditi blizak odnos stoga je potrebno uložiti više truda kako bi se kupcu pružila usluga koja nadmašuje njegova očekivanja i kako bi kupac osjetio emociju prema organizaciji za razliku od čistog zadovoljstva samim proizvodom. U radu je opisana primjena CRM sustava u bankarskom sektoru koji je pomogao banci da posluje u skladu s razvojem moderne tehnologije i u skladu potrošačkih navika svojih klijenata. CRM strategija u poslovanju banaka je od velike važnosti za postizanje uspješnog poslovanja financijske institucije.

CRM strategija predstavlja bitnu stavku poslovanja u svakoj organizacijskoj jedinici banke. Organizacijske jedinice sakupljaju i obrađuju informacije o klijentima te se njima služe kako bi prepoznale zahtjeve svojih klijenata i omogućile im zadovoljstvo u ostvarivanju potreba. Može se zaključiti da je uspješna implementacija CRM strategije u poslovanju banaka ključ uspješnosti za ostvarenje dobiti i povećanju profita poslovanja.

## Popis literature

1. Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27.
2. Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European management journal*, 19(5), 534-542. A. Croteau
3. M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1), 21-34.
4. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 168-179.
5. Hsieh, M. H. (2009). Case study: A case of managing customer relationship management systems: Empirical insights and lessons learned. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals*, 29(5), 416-419.
6. Greenberg, P., (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. McGraw-Hill Osborne Media
7. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024
8. Vučemilović, V. (2015). Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2015), 119-125.
9. Dukić, B., Martinović, M., & Dukić, S. (2015). Model analitičkog CRM-a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha. *Oeconomica Jadertina*, 5(2), 48-74.
10. Bergeron, B., (2001). *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*. John Wiley & Sons.
11. Galvin, P. (2001). Product modularity and the contextual factors that determine its use as a strategic tool.
12. Wiegand, G., Koth H., (2000), *Custom Enterprise.Com: Every Product, Every Price, Every Message*, Financial Times Management; 1st edition
13. Echambadi, N., (2007), *Creating a CRM Business Case*, Dearborn Trade Publishing
14. Krstić, M., Skorup, A., & Vukadinović, S. (2014). From product customization to customer relationship management. *International review*, (1-2), 59-72.

15. Wiedmann, K. P., Buxel, H., & Walsh, G. (2002). Customer profiling in e-commerce: Methodological aspects and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(2), 170-184
16. Shaon, S. K. I., & Rahman, H. (2015). A theoretical review of CRM effects on customer satisfaction and loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23.
17. Kubina, M., & Lendel, V. (2015). Successful application of social CRM in the company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1190-1194.
18. Milković Z., CRM u poslovanju (2019.), Sveučilište u zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, završni rad, Zagreb,  
<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A3101/datastream/PDF/view>, 26.4.2022.
19. Fairhurst, P. (2001). e-CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 8(2), 137-142.
20. Kampani, N., & Jhamb, D. (2020). Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: A critical review of the literature. *Journal of Critical Review*, 7(4), 221-226
21. Pradana, H. A., Riza, B. S., Naseer, M., Soetarno, D., & Mantoro, T. (2017, November). The effect of e-CRM towards service quality and net benefits using structure equation modeling. In *2017 Second International Conference on Informatics and Computing (ICIC)* (pp. 1-6). IEEE
22. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, 3(1), 60-95
23. Hidayanti, I., Herman, L. E., & Farida, N. (2018). Engaging customers through social media to improve industrial product development: the role of customer co-creation value. *Journal of Relationship Marketing*, 17(1), 17-28
24. Marinković, V. (2015). The importance of implementing CRM concept in the banking sector. *Bankarstvo*, 44(1), 86-107
25. Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2007). CUREL: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal of Services Research*, 7(1)
26. Bajwa, D. R. (2020). Customer relationship management in banking sector: Problems and challenges; Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/342301280\\_CUSTOMER\\_RELATIONSHIP\\_MANAGEMENT\\_IN\\_BANKING\\_SECTOR\\_PROBLEMS\\_AND\\_CHALLENGES](https://www.researchgate.net/publication/342301280_CUSTOMER_RELATIONSHIP_MANAGEMENT_IN_BANKING_SECTOR_PROBLEMS_AND_CHALLENGES)
27. Pokharel, B. (2011). Customer relationship management: Related theories, challenges and application in banking sector. *Banking Journal*, 1(1), 19-28. Dostupno na: <https://www.nepjol.info/index.php/BJ/article/view/5140/4272>
28. Panian Ž.(2003.), Odnosi s klijentima u E-poslovanju. Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb

29. Nure, G. (2018). Customer relationship management in banking system (Case of Kosovo). *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(1), 1-7
30. Godišnje izvješće Privredne banke Zagreb za 2021. godinu; Dostupno na: <https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/Q1-2021/Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2021.pdf>

## Popis slika

Slika 1. CRM i mediji .....	10
Slika 3. Utjecaj CRM-a na proizvode i procese.....	15
Slika 2. Model uspješnosti IS-a .....	19
Slika 4. Upravljanje životnim ciklusom potrošača .....	21
Slika 5. CRM strategija u poslovanju banaka .....	24
Slika 6. Funkcija #withSAVE .....	25