

# Prilagođavanje elemenata marketinškog spleta temeljem podataka prikupljenih sustavom upravljanja odnosima s korisnicima

---

Grbić, Neda

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:889600>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

**NEDA GRBIĆ**

**PRILAGOĐAVANJE ELEMENATA MARKETINŠKOG  
SPLETA TEMELJEM PODATAKA PRIKUPLJENIH  
SUSTAVOM UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Diplomski rad

Pula, 2018.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

**NEDA GRBIĆ**

**PRILAGOĐAVANJE ELEMENATA MARKETINŠKOG  
SPLETA TEMELJEM PODATAKA PRIKUPLJENIH  
SUSTAVOM UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303034780, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Kolegij: Upravljanje odnosima s korisnicima usluga - CRM**

**Mentor: doc. dr. sc. Dražen Alerić**

Pula, lipanj 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Neda Grbić, kandidatkinja za magistricu Poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 24.09.2018.



## **IZJAVA**

o korištenju autorskog djela

Ja, Neda Grbić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Prilagođavanje elemenata marketinškog spleta temeljem podataka prikupljenih sustavom upravljanja odnosima s korisnicima“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 24.09.2018

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA I IZGRADNJA LOJALNOSTI .....	4
2.1 Povijesni razvoj CRM-a .....	5
2.2 Definiranje CRM-a.....	10
2.3 Ključni čimbenici CRM-a.....	12
2.4 Vrste CRM-a.....	15
2.4.1 Strateški CRM.....	15
2.4.2 Operativni CRM .....	15
2.4.3 Analitički CRM.....	16
2.5 Implementacija i uspješnost CRM-a .....	16
2.6 Upravljanje odnosima s kupcima kao dio upravljanja ukupnom kvalitetom .	20
2.7 Prednosti i nedostaci CRM-a.....	22
2.8 Lojalnost i njen utjecaj na konkurentnost davatelja usluga .....	24
3. PRILAGOĐAVANJE KOMUNIKACIJE / USLUGE .....	27
3.1 Struktura poslovne komunikacije .....	28
3.2 Tehnološki pristup .....	32
3.3 Važnost prilagođavanja kupcima .....	34
4. PRIVREDNA BANKA ZAGREB .....	37
4.1 Opće informacije.....	37
4.2 Misija i vizija .....	38
4.3 Organizacijska struktura i korporativne vrijednosti.....	38
4.4 Grupa PBZ .....	39

4.5	Razlozi za primjenu novih tehnologija .....	40
5.	KOMUNIKACIJA S KORISNICIMA PRIVREDNE BANKE ZAGREB.....	44
5.1	Prikaz prikupljene komunikacije.....	45
5.1.1	Prikaz komunikacije putem mobilne aplikacije .....	45
5.1.2	Prikaz komunikacije putem elektroničke pošte.....	52
5.2	Posjet Privrednoj Banci Zagreb .....	62
6.	KRITIČKI OSVRT.....	64
6.1	Prijedlozi za poboljšanje komunikacije Privredne banke Zagreb .....	65
6.1.1	Dodavanje novih digitalnih kanala komunikacije .....	65
6.1.2	Preferirano vrijeme primanja obavijesti .....	65
6.1.3	Kontinuirano praćenje interesa klijenata - preciznije usmjerenje marketinških aktivnosti.....	65
6.1.4	Segmentacija publike - personalizirana komunikacija.....	66
7.	ZAKLJUČAK .....	67
	POPIS LITERATURE .....	69
	POPIS SLIKA .....	72
	POPIS TABLICA.....	72
	SAŽETAK .....	73
	SUMMARY .....	74

## 1. UVOD

Svjedoci smo stalnih promjena na tržištu. Takve promjene utječu i na marketinške strategije koje poduzeća usvajaju i primjenjuju u svom poslovnom procesu. Jedna od strategija koja se sve više primjenjuje kako bi se povećala lojalnost kupaca jest upravljanje odnosima s kupcima ili korisnicima (eng. *Customer Relationship Management* – CRM; u daljnjem tekstu CRM). U svakom poduzeću postoje brojne informacije o kupcima na različitim mjestima. Te je informacije potrebno objediniti na jednom mjestu. Ono što je još važnije od toga, jest pravilno iskoristiti te informacije. Tema ovog diplomskog rada odnosi se na analizu prilagođavanja elemenata marketinškog spleta temeljem podataka prikupljenih sustavom upravljanja odnosima s korisnicima.

Iako se upravljanje odnosima s kupcima sve više koristi u zadnje vrijeme, treba imati na umu kako je to vrlo složen pristup. Pristup započinje misijom, vizijom, kulturom i strategijom. To su čimbenici koje treba prilagoditi upravljanju odnosima s kupcima, a sve s ciljem pozicioniranja kupca u središte promišljanja i djelovanja poduzeća. Svako poduzeće sigurno ima koristi od uvođenja CRM-a, međutim, prije njegova uvođenja, potrebno je pažljivo razmotriti sve prednosti i nedostatke ove marketinške strategije. Pored toga, važno je pravilno procijeniti koliko je takav pristup prikladan za poslovanje poduzeća.

Jedna stavka koja također dokazuje složenost CRM-a jest izdvajanje značajnih financijskih sredstava. Za uvođenje CRM-a neophodna je sofisticirana informatička podrška i određeni analitički alati. Tada treba procijeniti isplati li se implementirati ovakav sustav. Ako su ti troškovi veći od prednosti koje će polučiti u poslovanju primjena CRM-a, treba razmisliti o opravdanosti uvođenja.

Činjenica je kako uvođenje takvog sustava iziskuje mnogo truda kao i odvajanje financijskih sredstava, međutim ono što autorica smatra da prvenstveno treba gledati, jest što uvođenje takvih sustava dugoročno donosi. Svako poduzeće želi biti prepoznatljivo i uspješno, međutim, put do prepoznatljivosti i uspjeha nije lagan, a niti jednostavan. Oduvijek su kupci na prvom mjestu, a pomoću ovakvog sustava doista se mogu maksimalno iskoristiti podaci o kupcima kojima poduzeća raspolaže, s



ciljem zadovoljenja njihovih potreba. Pored zadovoljenja potreba, treba opravdati njihovo povjerenje, kao i ispuniti očekivanja.

Treba dodati kako upravljanje odnosom s kupcima predstavlja iterativni proces stalnog prikupljanja podataka o kupcima, kolekcioniranja istih, te pretvaranja niz nasumičnih kontakata u interaktivni odnos poduzeća i kupca. Također, osim prednosti koje ovaj pristup daje kupcima, uvođenje i primjena CRM-a omogućava poduzećima klasifikaciju kupaca prema vjernosti, prihodima i doživotnoj vrijednosti kupca za poduzeće.

Identifikacija najvjernijih kupaca za poduzeće, njihovih obrazaca ponašanja i usmjerenost na kupca predstavlja ključ uspješnog poslovanja svakog poduzeća. CRM kroz veći broj kupaca i povećanje profitabilnosti kod postojećih kupaca, te kroz smanjenje troškova značajno djeluje na povećanje prihoda što i jest glavni cilj svakog poduzeća.

Ako organizacija namjerava biti konkurentna i uspješna, mora se orijentirati na rezultate, usmjeriti na kupce, kao i na zaposlenike. Poduzeće koje ne ulaže u marketing i ljudski kadar sigurno zaostaje za konkurencijom i može vrlo brzo izgubiti mjesto na tržištu.

Kao što se može zaključiti prema navedenom, predmet ovog rada je analiza upravljanja odnosima s kupcima. U današnjim je uvjetima poslovanja, koje odlikuje visoka transparentnost i velika konkurencija, marketing postao temelj osiguranja učinkovitosti poslovanja. Posebnu važnost u poslovnom sustavu danas ima marketing odnosa, odnosno koncept upravljanja odnosima s kupcima.

Glavni je cilj ovog rada istražiti važnost upravljanja odnosa s kupcima, kao i primjenu takvog sustava u Privrednoj banci Zagreb. Privredna banka Zagreb od svog osnutka pozicionirana je u samom vrhu hrvatskog bankarstva. Treba istaknuti kako Banka pokriva cjelokupni teritorij Republike Hrvatske s oko 200 poslovnica i ispostava. Privredna banka Zagreb u svim etapama svoje povijesti bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje.

Svojom poslovnom strategijom, Privredna banka Zagreb usmjerena je na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući imidž banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata.

Najvažniji izvori podataka za pisanje ovog rada su knjige i znanstveni članci iz područja marketinga. Osim toga korišteni su i izvori s internetskih stranica.

Rad započinje definiranjem sustava upravljanja odnosa s klijentima. U trećem poglavlju rada, govori se o važnosti prilagođavanja komunikacije/ usluge prema klijentima. Privredna banka Zagreb predstavljena je u četvrtom poglavlju.

Srž rada, prikaz i analiza komunikacije Privredne banke Zagreb prikazana je u petom poglavlju. Nakon analize slijedi kritički osvrt odnosno prijedlozi autorice za poboljšanje prilagodbe komunikacije Privredne banke Zagreb prema svojim klijentima.

## 2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA I IZGRADNJA LOJALNOSTI

Ključna komponenta poslovanja poslovnih subjekata je klijent. Jedino poduzeća koja otkrivaju i ispunjavaju želje svojih klijenata mogu opstati na tržištu. Svaki klijent je specifičan, odnosno ima specifične želje i potrebe, te je potrebno pronaći način kako svim klijentima pristupiti na individualan način.

Djelatnici poduzeća svaki dan se susreću s velikom količinom informacija. Do tih informacija dolaze na sastancima, kroz neobavezan razgovor s klijentima i sl. Nekad su se sve te informacije zapisivale u rokovnike, prijenosna računala (u Word dokumentima, Excel tablicama), a neki djelatnici bi sve te podatke „pohranjivali“ u svojim glavama. Zapravo su se već tada poduzeća susrela s CRM-om, iako nisu znali što točno taj sustav predstavlja. Uz sve to, djelatnici s klijentima komuniciraju preko različitih platformi:

- telefonom/mobitelom,
- e-poštom,
- društvenim medijima.

Bez zajedničke platforme za interakciju s klijentima, određene informacije se može propustiti ili izgubiti u moru informacija. Ako se i uspješno skupe sve informacije, pravi izazov je pronaći smisao svega toga.

Kako je svaki klijent važan za poduzeća, potreba za uvođenjem sustava za upravljanje odnosima s klijentima je svakim danom sve veća.

U ovom poglavlju riječ je o upravljanju odnosima i izgradnji lojalnosti. Kroz poglavlje, autorica će definirati upravljanje odnosima s kupcima, analizirati povijesni razvoj, te navesti ključne čimbenike upravljanja odnosom s kupcima. Bit će riječ o vrstama CRM-a i implementaciji tog sustava. Osim toga, bit će riječ o upravljanju odnosom s kupcima kao podsustavu poslovnog informacijskog sustava kao i upravljanja ukupnom kvalitetom. Analizom sustava, autorica će navesti prednosti i nedostatke CRM-a. Također, autorica će analizirati lojalnost i navesti glavne karakteristike i strategije za postizanje lojalnosti.

## 2.1 Povijesni razvoj CRM-a

Poduzeća su svjesna da nije dovoljno samo privući kupca, već je od iznimne važnosti i zadržati ga.

Kako navodi Vučemilović<sup>1</sup>, masovna proizvodnja i prodaja dovele su do gubljenja direktnog kontakta s kupcima, te se javila potreba za ponovnom izgradnjom dugoročnih odnosa s njima. Upravljanje odnosom s kupcima je popularizirao McKenna u svojoj knjizi *Relationship Management*.

Marketing je od masovnog marketinga prešao na ciljani marketing i direktni marketing koji karakterizira sljedeće:

- interaktivna segmentacija tržišta,
- zadovoljavanje potreba potrošača u realnom vremenu i
- interakcija poduzeća i kupaca.

Alat koji omogućava direktni marketing je upravo CRM.

Korijeni marketinga usmjerenog uspostavljanju odnosa s kupcima se nalaze u<sup>2</sup>:

1. B2B marketingu (marketingu na tržištu poslovne potrošnje),
2. marketingu odnosa u kanalima,
3. marketingu baze podataka/direktnom marketingu i
4. marketingu usluga.

Troškovi osvajanja kupaca na zrelim tržištima su visoki, a nezadovoljni se kupci rijetko žale, već se jednostavno usmjeravaju drugom poduzeću sa sličnom ili istom ponudom proizvoda/usluga. Primjenom CRM-a povećava se prodaja po kupcu, povećava se lojalnost postojećih kupaca i poboljšava odnos s kupcima, jer se vodi računa o potrebama i željama kupaca, a komunikacija nije više samo u jednom smjeru već je dvosmjerna.

---

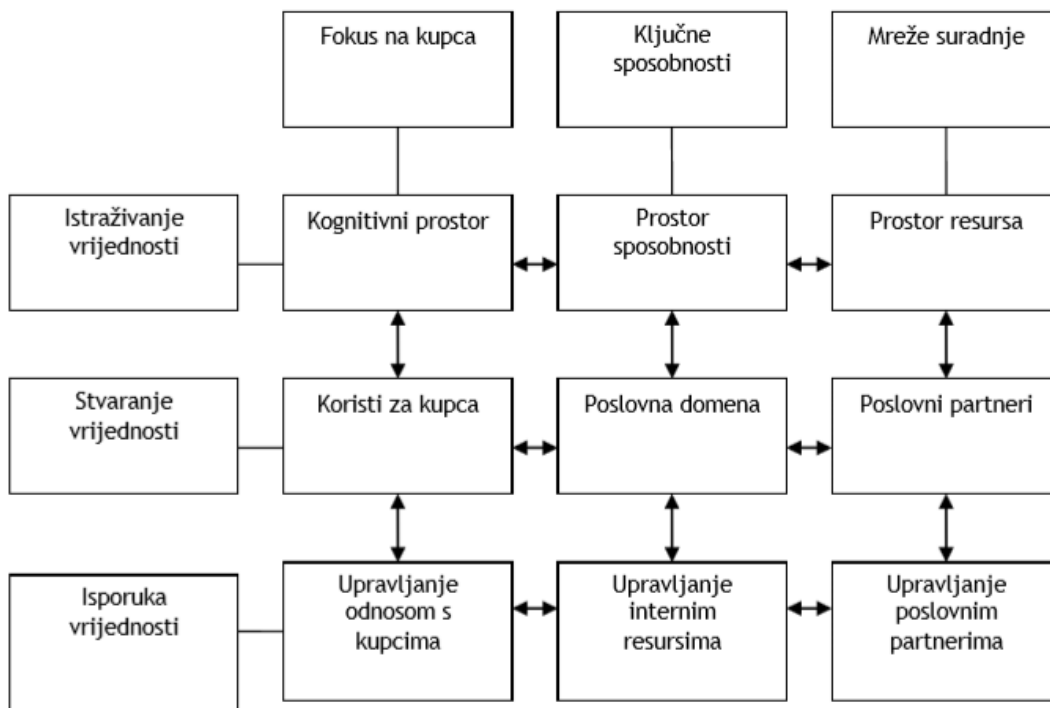
<sup>1</sup> Vučemilović, V., Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, No. 3-4, 2015., str. 120., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149939>, pristup: srpanj 2018.

<sup>2</sup> Renko, N. *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak. 2009., str. 314.

S druge strane autori Bandur i Bandur<sup>3</sup> navode kako je upravljanje odnosima s klijentima pojam koji je prvenstveno deriviran iz novog, holističkog, pristupa unutar marketinga koji je nastao prije nepuna dva desetljeća. Kotler i Lane<sup>4</sup> koncept izvode iz marketinga odnosa, a on "ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima-klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima kako bi zadržali i održali svoje poslove".

Prema iznijetom konceptualnom okviru marketing odnosa s klijentima uz interni marketing, integrirani marketing i društveno odgovoran marketing čine taj novi holistički pristup tvrtke prema njenim klijentima. U nastavku slijedi slikovni prikaz okvira holističkog marketinga.

**Slika 1. Okvir holističkog marketinga**



Izvor: Bandur, M., i I. Bandur<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Bandur, M., i I. Bandur, „Upravljanje odnosima s klijentima kao temelj izgradnje konkurentskih pozicija agencija za posredovanje u prometu na tržištu nekretnina“, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 6, No. 1, str., 2015., 73, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/144031>, pristupljeno: srpanj 2018.

<sup>4</sup> Kotler, P. i K. Lane, *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2008.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 74.

Peppers i Rogers<sup>6</sup> ukazuju na sljedeći sadržaj CRM koncepta sadržan u devet točaka:

1. prepoznati prilike na tržištu i svoje klijente,
2. diferencirati klijente prema njihovim potrebama i njihovoj vrijednosti za tvrtku,
3. biti u stalnom kontaktu s klijentima da bi se održavao nivo znanja o njihovim potrebama,
4. modificirati proizvode i usluge i poruke svakom klijentu,
5. smanjiti stopu opadanja klijenata (povećati stopu zadržavanja klijenata),
6. pojačati dugovječnost odnosa s klijentima,
7. podržati razvojne potencijale svakog klijenta prema proizvodu i prodaji tvrtke,
8. konvertirati nisko profitabilne u visoko profitabilne klijente ili ih u suprotnom napustiti,
9. ulaganje velikog, nerazmjernog truda u visoko profitabilne klijente.

Brojni autori smatraju kako je upravo marketing odnosa najviša razina u razvitku marketinga. On je ujedno negacija i nadgradnja starog tzv. transakcijskog marketinga. U prošlosti je dominantan bio upravo transakcijskih marketing dok je u posljednjih nekoliko godina na značenju dobio upravo marketing odnosa<sup>7</sup>.

Strateška gledišta transakcijskog marketinga i marketing odnosa prikazana su u tablici u nastavku.

---

<sup>6</sup> Peppers, D., i M.Rogers, *One-to-one B2B: Customer Development Strategies for the Business World*, New York: *Doubleday*, 2001., pp. 75

<sup>7</sup> Dukić, B., i V. Gale, „Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 28, No. 2, 2015., str. 587, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/150395>, pristup: srpanj 2018

**Tablica 1. Strateška gledišta transakcijskog marketinga i marketing odnosa**

	<b>TRANSAKCIJSKI MARKETING</b>	<b>RELATIONSHIP MARKETING</b>
<b>Vremenska perspektiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kratkoročnost (pojedinačnost transakcije)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dugoročnost (izgradnja odnosa)</li> </ul>
<b>Dominirajuća funkcija marketinga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing miks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interaktivni marketing (podržan od marketing miksa)</li> </ul>
<b>Elastičnost cijene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veća osjetljivost na cijenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manja osjetljivost na cijenu</li> </ul>
<b>Dominirajuća dimenzija kvalitete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta outputa (tehnička dimenzija)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta interakcija/odnosa (funkcionalna dimenzija)</li> </ul>
<b>Mjerenje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mjerenje tržišnog udjela i ad-hoc anketiranja (indirektan pristup)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upravljanje bazom kupaca i direktni sustav dobivanja povratnih informacija</li> </ul>
<b>Međuovisnost marketinga i ostalih funkcija zaposlenika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničene ili nikakve strateške</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• od značajne strateške važnosti</li> </ul>
<b>Uloga internog marketinga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• od male ili nikakve važnosti za uspješnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• od značajne strateške važnosti za uspješnost</li> </ul>

Izvor: Dukić, B. i V. Gale<sup>8</sup>

U sljedećoj tablici, prikazane su razlike između transakcijskog marketinga i upravljanja odnosom s kupcima.

<sup>8</sup> Ibidem, str. 586.

**Tablica 2. Razlike između transakcijskog marketinga i CRM-a**

	<b>TRANSAKCIJSKI MARKETING</b>	<b>MARKETING USMJEREN NA ODNOS</b>
<b>Fokus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fokus na prodaju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fokus na izgradnji lojalnosti i zadržavanje kupaca</li> </ul>
<b>Naglasak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naglasak na oblike proizvoda</li> <li>• mali naglasak na zadržavanju kupca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače</li> <li>• naglasak na visoku razinu usluga koje su usmjerene na pojedinačnog kupca</li> </ul>
<b>Povjerenje kupaca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničeno povjerenje kupaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoko povjerenje kupaca</li> </ul>
<b>Kontakt s kupcima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umjeren kontakt s kupcima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki kontakt s kupcima kroz koji se pokušava dobiti informacije o kupcima i poboljšati odnos s njima</li> </ul>
<b>Kvaliteta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta je isključivo briga proizvodnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta je briga svih</li> </ul>

Izvor: obrada autorice prema Vučemilović, V.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> V.Vučemilović, op. cit., str. 121.



Iako je glavni cilj svakog uslužnog poduzeća ostvarenje što većeg profita, ako želi biti prepoznatljivo i konkurentno, pored toga, vrlo važan cilj treba biti izgradnja lojalnosti i zadržavanje kupaca, naravno kao i privlačenje novih. U nastavku rada slijedi analiza ključnih čimbenika upravljanja odnosom s kupcima.

## 2.2 Definiranje CRM-a

Izraz upravljanje odnosima s kupcima, u upotrebi je od ranih 1990-ih. Od tada, mnogi su pokušali definirati domenu CRM-a.

Poduzeća koja ostvaruju prednost u odnosu na svoje konkurente spoznala su važnost dobrog poznavanja klijenata i obostrane suradnje u kojoj klijenti postaju partneri i pomažu poduzeću u stvaranju dodatne vrijednosti. Pristup koji omogućava navedeni partnerski odnos, a koji se sve više koristi u današnjem poslovanju, naziva se upravljanje odnosima s klijentima<sup>10</sup>.

Brojne su definicije upravljanja odnosima s klijentima, od kojih neke stavljaju težište na informatičku tehnologiju i na taj način gube iz vida sam koncept, te u prvi plan stavljaju elemente koji predstavljaju potporu u oživotvorenju upravljanja odnosima s klijentima. Ono što je zajedničko svim tim definicijama jest da upravljanje odnosima s klijentima vide kao automatizaciju horizontalno integriranih poslovnih procesa koji uključuju dijelove poduzeća u izravnom odnosu s klijentima (marketing, prodaja, usluge i službe podrške) koristeći pri tome različite međusobno povezane kanale<sup>11</sup>.

Kako navode Buttle i Maklan<sup>12</sup>, CRM je integrirani informacijski sustav koji se koristi za planiranje, raspored i kontrolu prije prodajnih i poslije prodajnih aktivnosti u organizaciji. CRM obuhvaća sve aspekte poslovanja s klijentima, uključujući pozivne centre, prodajnu snagu, marketing, tehničku podršku i terensku uslugu. Primarni cilj CRM-a je poboljšanje dugoročnog rasta i profitabilnosti kroz bolje razumijevanje ponašanja kupaca.

---

<sup>10</sup> Mandić, M., Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, *Tržište*, Vol. 19, No. 1, 2007., str. 88, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21380>, pristup: srpanj 2018

<sup>11</sup> loc. cit.

<sup>12</sup> Buttle, F. i S. Maklan, *Customer relationship management, Concepts and technologies*, Third edition, London and New York, Routledge, Taylor and Francis Group, 2015., str. 4.

Za CRM možemo reći kako predstavlja strategiju, poslovnu filozofiju u koju se moraju uključiti svi djelatnici poduzeća. Uz to, treba istaknuti kako predstavlja načelo individualnog pristupa svakom klijentu prepoznavanjem svake njegove potrebe. Upravljanje odnosima s klijentima je koncept koji se odnosi na strategije koje koristi organizacija za poboljšanje poslovnih odnosa s klijentima.

Nastanak CRM-a u teorijskom smislu te njegovu implementaciju omogućio je izraziti tehnološki napredak u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. Manualno vođenje podataka i uspostavljanje odnosa s potrošačem bilo je moguće u davnoj prošlosti kada je količina proizvoda i veličina tržišta bila ograničena, no u današnje vrijeme bez upotrebe suvremenih baza podataka i na njima temeljenih programskih rješenja, implementacija CRM-a je nemoguća<sup>13</sup>.

Korištenje CRM sustava omogućuje jasan pregled klijenata određenog poduzeća. Sve se nalazi na jednom mjestu. CRM je zapravo jednostavna, prilagodljiva nadzorna ploča koja korisnicima CRM-a može reći prethodnu povijest klijenta s poduzećem, status njihovih narudžbi, sve izvanredne probleme s korisničkim uslugama i još mnogo toga.

CRM sustavi trebaju pomoći poduzećima izgraditi dugoročne odnose s kupcima. Poduzeća zahtijevaju CRM softver koji im pruža punu potporu i vrijednost za novac. Značajke kao što su jednostavnost i prilagodba pogoduju poduzećima koje žele njegovati ponude i pratiti izvedbu. Besplatna ispitivanja i demo omogućuju poduzećima da iskuse sve značajke CRM programa prije nego što odluče kupiti softver. Korisnici mogu zatražiti prodavača CRM-a za više informacija o poslovnim paketima kako bi pronašle CRM softver koji najbolje odgovara njihovom poslovanju, ali i proračunu.

U početku, poduzeća su mogla pristupiti CRM softveru samo iz jednog sustava. Danas, CRM sinkronizira podatke u „oblaku“ (eng. *cloud data*) kako bi korisnici mogli pristupiti informacijama s bilo kojeg računala s internetskom vezom. Također, mobilne CRM aplikacije omogućuju korisnicima da pregledavaju podatke o kupcu na pametnom telefonu ili tabletu bilo gdje u svijetu.

---

<sup>13</sup> B. Dukić, i V. Gale, op. cit. str. 584.

Kao što CRM obrađuje i pohranjuje osjetljive podatke, npr. adrese e-pošte i datum rođenja potrošača, programeri su stvorili značajke za sprječavanje kršenja sigurnosti. Administratori CRM-a mogu ograničiti pristup sustavu s kontrolama pristupa. Poduzeća mogu integrirati CRM softver s drugim aplikacijama.

CRM automatizira proces prikupljanja podataka. Softver automatski prikuplja podatke o klijentima, čime spašava vrijeme organizacije. Omogućuje i bolju komunikaciju. Osoblje u različitim odjelima (marketing, prodaja, služba za korisnike, upravljanje projektima itd.) dijele podatke o CRM-u i surađuju na različitim projektima. Za marketing, CRM pruža detaljne uvide u kupce. Sustav prati ponašanje korisnika na različitim kanalima i omogućuje poduzećima poduzeti određene mjere prema željama korisnika.

Treba reći kako CRM sustav sadrži mnoge funkcionalnosti koje pomažu poduzeću u automatiziranju procesa pružanja konzistentnih i kvalitetnih usluga krajnjem korisniku, zadržavanje već postojećih korisnika te povećanje životnog ciklusa odanosti klijenata.

Tvrtke koje nemaju implementirani CRM sustav, najčešće nemaju niti organizaciju mnogih poslovnih procesa koje obavljaju različiti odjeli organizacije. Na taj način se stvaraju redundancije i povišeni troškovi, u vidu nepovezanih i neučinkovitih procesa. Nažalost, vrlo često se događa da različiti zaposlenici ili različiti odjeli zapravo obavljaju iste procese, što višestruko povećava troškove poduzeća i smanjuje dobit.

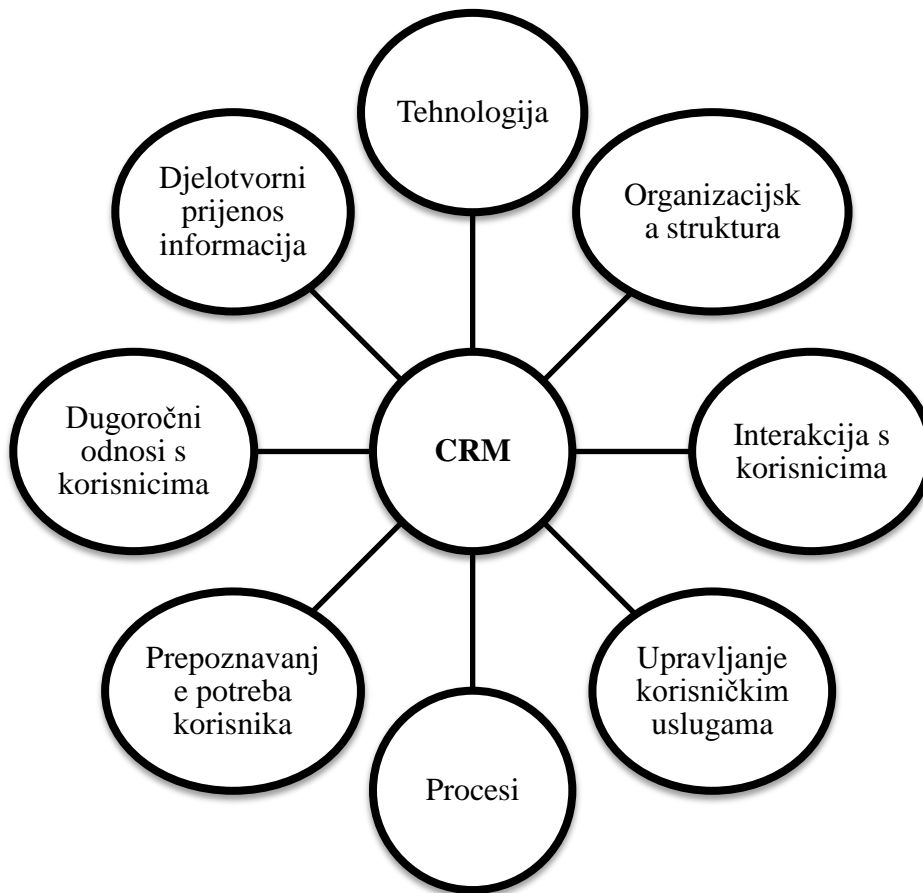
### **2.3 Ključni čimbenici CRM-a**

Kako ističu Dukić i Gale<sup>14</sup>, upravljanje odnosima s potrošačima ima izuzetno značajan utjecaj na samu kvalitetu sustava upravljanja kao i na kvalitetu poslovnih procesa. Upravo upravljanje odnosima s klijentima predstavlja ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa i to u pogledu marketinga, prodaje, isporuke, održavanja, tehničke podrške kao i upravljanja korisničkim uslugama. Mnogo je čimbenika koji utječu na CRM. Na slici u nastavku prikazani su neki od njih.

---

<sup>14</sup> ibidem, str. 589.

**Slika 2. Čimbenici koji utječu na CRM**



Izvor: Dukić, B. i V. Gale<sup>15</sup>

Učinci upravljanja odnosima s potrošačima prema Brodariću<sup>16</sup> su:

- unaprjeđenje odnosa s korisnikom,
- ubrzavanje poslovnih procesa,
- bolja kontrola izvršenih zadataka,
- mjerenje učinaka djelatnika,
- evidencija svih kontakata s korisnikom,
- obrada zahtjeva s korisnikom,

<sup>15</sup> loc. cit.

<sup>16</sup> Brodarić A., „Upravljanje odnosima s korisnicima kroz procese CRM-a“, *Telekomunikacioni forum TELFOR 2010*, str. 99, dostupno na: [http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010\\_01\\_26.pdf](http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf), pristup: lipanj 2018.

- spremanje i arhiviranje podataka te
- smanjenje troškova poslovanja.

Uspješna implementacija i primjena CRM-a ovisi o tri ključna čimbenika. To su:

- tehnologija,
- poslovni procesi i
- ljudski faktor.

Kako navodi Vučemilović<sup>17</sup>, tehnološke inovacije omogućavaju skladištenje i analizu podataka te povezuju dijelove poduzeća koji prikupljaju podatke kroz kontakte s kupcima ili front office i druge dijelove poduzeća koje nazivamo back office. Odabir odgovarajuće tehnologije treba biti u skladu s potrebama poduzeća i u skladu s postojećim informacijskim sustavom, jer nabava tehnologije zahtjeva značajna financijska sredstva.

Osim toga, Vučemilović<sup>18</sup> ističe kako poslovni procesi moraju biti organizirani u skladu s orijentacijom prema kupcu i to ne samo oni koji su izravno uključeni u komunikaciju s kupcima, već i svi ostali. To najčešće zahtjeva usvajanje novog načina razmišljanja na svim razinama kako organizacijskim tako i upravljačkim.

Orijentiranost prema kupcu mora biti dio kulture poduzeća. Bez usvajanja novog pristupa od strane zaposlenih teško može doći do uspješne implementacije CRM-a. Sukladno tome, opravdano je očekivati interni otpor kod uvođenja CRM-a te je važno unaprijed pripremiti mjere za rješavanje takvih situacija. Treba uključiti što više zaposlenih u uvođenje i pripremne radnje za uvođenje CRM-a jer je to najbolji način da zaposleni prihvate promjene koje donosi novi pristup u poslovanju poduzeća.

---

<sup>17</sup> V.Vučemilović, op. cit., str 121.

<sup>18</sup> loc. cit.

## 2.4 Vrste CRM-a

Postoje tri vrste CRM sustava:

1. strateški - središnja poslovna strategija usmjerena na kupca koja ima za cilj osvajanje i zadržavanje korisnih / profitabilnih kupaca
2. operativni - fokusira se na automatizaciju procesa koje se suočavaju s kupcima, kao što su prodaja, marketing i služba za korisnike
3. analitički - proces kroz koji organizacije transformiraju podatke vezane za kupce u djelotvoran uvid, strateške ili taktičke svrhe.<sup>19</sup>

U nastavku slijedi pojašnjenje svake vrste CRM sustava.

### 2.4.1 *Strateški CRM*

Strateški CRM obuhvaća sve CRM funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima (klijenti, dobavljači i partneri). Predstavlja komunikacijski kanal prema van i koordinacijsku mrežu kontakata tvrtke kroz sve moguće kanale komunikacije. Putem strateškog CRM-a se ostvaruju kontakti, potom generiraju operativne podatke, koji pak predstavljaju osnovu za analizu putem analitičkog CRM-a.

Prilikom formuliranja strateških odrednica, svakako je potrebno naglasak staviti na različitost klijenata poslovnih subjekata. Klijent je u biti potrošač kojega je poslovni subjekt uspio vezati za sebe.

### 2.4.2 *Operativni CRM*

Ključni dio operativnog CRM-a je integracija s drugim informacijskim sustavima tvrtke i mogućnost razmjene podataka. Uz takvu se integraciju dobiva kontrola odnosa s klijentom iz jednog izvora, od identifikacije potencijalnog klijenta do kontrole statusa narudžbe.

---

<sup>19</sup> Buttle, F. i S. Maklan, op. cit. str. 4.

Operativni CRM je jedinstveni izvor informacija s klijentima koji pospješuje prodajne, marketinške i uslužne procese kroz razne kanale kontakata s klijentima.

### *2.4.3 Analitički CRM*

Analitički CRM obavlja uloge prikupljanja, skladištenja, ekstrakcije, procesiranja, interpretacije i izvještavanja o podacima o klijentima prema svojim korisnicima. Ključ kod tih aplikacija je mogućnost prihvaćanja podataka iz velikog broja izvora, te potom korištenja brojnih algoritama i procedura za njihovu interpretaciju na željeni način i za potrebnu svrhu. Evaluira i analizira informacije o klijentima radi utvrđivanja vrijednosti klijenata i donošenja inteligentnih poslovnih odluka, koji trebaju pospješiti odnos između klijenata i poduzeća.

## **2.5 Implementacija i uspješnost CRM-a**

Kada poduzeće donese odluku o implementaciji CRM sustava u poduzeće, potrebno je pronaći pravo rješenje (softver i hardver) ovisno o poslu kojim se poduzeće bavi i proračunu, odnosno iznosu koje je spremno izdvojiti za uvođenje CRM-a. Veoma je važno educirati zaposlenike, ne samo kako bi naučili koristiti sustav, već kako bi shvatili koristi CRM-a za poduzeće.

Potrebno je odrediti tko će i kada provoditi aktivnosti CRM-a, koje podatke treba prikupljati, načine prikupljanja podataka, tko će prikupljati određene podatke, definirati koje će se analize podataka provoditi i sl. Veoma važan korak je mjerenje i kontrola provođenja aktivnosti, kako bi se na vrijeme uočila moguća odstupanja od postavljenih ciljeva i poduzele potrebne mjere za uspješnu daljnju provedbu. Po potrebi treba prilagoditi ili promijeniti organizacijsku kulturu, odnosno strukturu u svrhu stvaranja poduzeća potpuno usmjerenog korisnicima.

Implementacijom suvremenih informacijskih tehnologija u područje uslužnih aktivnosti ostvaruje se napredak u poslovnom svijetu. Neki od osnovnih motiva za primjenu informacijskih tehnologija su:

- poboljšanje kvalitete usluga,
- smanjenje troškova poslovanja,

- povećanje isplativosti ulaganja u razvoj novih usluga,
- proširenje dostupnosti usluga,
- unapređenje upravljačkih kompetencija unutar poslovnog subjekta<sup>20</sup>.

U vrijeme ekspanzije bankarskog poslovanja, kada su klijenti bili iznimno zainteresirani za dodatnu potrošnju pa time i dodatno zaduženje, banke su se fokusirale na kreiranje usluga kreditiranja s mogućnostima samostalnog ugovaranja usluga od strane klijenata a uz pomoć suvremenih IT rješenja. Razvijali su se kanali direktnog bankarstva kojima su si banke pomogle rješavajući gužve i redove čekanja za transakcije koje su klijenti mogli sami odraditi u kontroliranoj okolini.<sup>21</sup>

U svom poslovanju, poslovni subjekti, naročito uslužne djelatnosti, bez obzira na temeljnu djelatnost, orijentiraju se klijentima, pokušavaju aktivno slušati potrebe i želje klijenata i u konačnici, dizajnirati uslugu po mjeri klijenta. Isto dovodi do kontinuirane potrebe za upravljanjem uslugama.

Oblikovanje usluga možemo definirati kao aktivnost planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacije i materijalnih komponenata usluga, u cilju poboljšanja njene kvalitete. Istovremeno, podrazumijeva interakciju davatelja usluga i korisnika usluga, te iskustva korisnika usluga.<sup>22</sup>

Neki od najvažnijih razloga primjene CRM-a prema Vučemilović<sup>23</sup> su:

- privlačenje novih kupaca,
- povećanje prodaje po kupcu,
- smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima,
- poboljšanje odnosa s kupcima i
- povećanje potrošačke lojalnosti.

---

<sup>20</sup> Severović, K., Martišković K., i A.- M. Horžin, „Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga“, *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, Godina II, Broj 1., 2012., str. 117., dostupno na <http://hrcak.srce.hr/130239>, pristup: lipanj 2018.

<sup>21</sup> loc.cit.

<sup>22</sup> ibidem, str. 120.

<sup>23</sup> V. Vučemilović, op. cit. str. 120.



Kao što je već ranije navedeno, vrlo je važno zadržavanje postojećim kupaca. Svako poduzeće, neovisno o kojoj djelatnosti je riječ, želi privući što veći broj novih kupaca. Međutim, na tom putu poduzeća zanemaruju postojeće kupce koji zbog toga mogu postati nezadovoljni, a u krajnjem slučaju i bivši kupci. Svaki kupac želi biti jednako tretiran, a na poduzećima je da to i ostvare.

Koraci za uspješnu implementaciju su sljedeći<sup>24</sup>:

- definiranje CRM strategije (vrijednost klijenta, profitabilnost tvrtke),
- definiranje CRM procesa i pojedinih faza procesa,
- procjena CRM mogućnosti (mogućnosti upravljanja znanjem i upravljanja interaktivnostima),
- poboljšanje trenutnih sposobnosti (poslovnih procesa, tehnologija i pravila) i
- evaluacija, nadzor i poboljšanje.

Treba istaknuti kako nije moguće očekivati uspješnu primjenu CRM-a ukoliko svrha njegovoga postojanja, odnosno implementacije nisu upravo sami klijenti. Tri su osnovne komponente koje utječu na uspješnost uvođenja CRM-a.

Riječ je o<sup>25</sup> :

- ljudima - trebaju prihvatiti i koristiti sustav kako bi postigli ciljeve organizacije,
- procesima - moraju biti učinkovito definirani i prilagođeni sustavu kako bi davali rezultate,
- tehnologiji - mora biti pouzdana s odgovarajućim mogućnostima, prilagođena poslovanju i u stanju se povezati s drugim sustavima i izvorima podataka u organizaciji.

Dok se usredotočuju na lojalnost kupaca, poduzeća ne smiju zanemariti proces privlačenja novih kupaca. Postojeća baza kupaca ne može trajati zauvijek, to jest nije dovoljno samo zadržati zadovoljne kupce, već i zainteresirati, pridobiti, zadovoljiti i zadržati nove.

---

<sup>24</sup> Dukić i Gale, op. cit. str. 594.

<sup>25</sup> loc. cit.

Svaka prilika za poboljšanje ugodnog iskustva kupca treba pažljivo pratiti i koristiti. Manja poboljšanja u svakom kontaktu s bilo kojim dijelom usluge, usluge ili proizvoda mogao bi završiti pozitivnim promjenama u percepciji vrijednosti klijenta.<sup>26</sup> Budućnost poslovanja definira i sposobnost tvrtke za privlačenjem i zadržavanjem kupaca.

Nakon implementacije i edukacije zaposlenika o korištenju i prednostima CRM sustava, potrebno je trajno poboljšavati CRM strategiju.

Pravci trajnog poboljšanja CRM strategije su sljedeći<sup>27</sup>:

1. Prvi pravac: provjera sadašnje situacije i, ukoliko je potrebno, poboljšanje misije, kulture i vrijednosti poduzeća.

Misija, kultura i vrijednosti polazište je bilo kojeg CRM program i područje trajnog pregleda i poboljšanje.

2. Drugi pravac: provjera i, ukoliko je potrebno, poboljšanje CRM strategije.

Strateška odluka je ona koja postavlja dugoročne ciljeve, obvezuje sredstva, teško je opozvati i što se ne može promijeniti bez izricanja kazne u smislu slikovnih ili ekonomskih troškova.

3. Treći pravac: provjera i, ukoliko je potrebno, poboljšanje svake aktivnosti CRM-a

Naime, poduzeća trebaju uspostaviti metode, procese i organizacijske strukture kako bi se osigurale da se njihove CRM aktivnosti provode učinkovito.

---

<sup>26</sup> Ivanković J., „Relationship marketing and managing value delivery to customers“ , *Ekonomski pregled*, Vol. 59., No. 9-10, 2008., str. 543., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44999>, pristup: lipanj 2018

<sup>27</sup> Renart L. G. i C. Cabré, „Paths to continuous improvement of a crm strategy“ , *Tržište*, Vol. 10., No. 1., str. 67-70., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/80951> , pristup: lipanj 2018.

4. Četvrti pravac: provjera i, ukoliko je potrebno, poboljšanje ljudskih i materijalnih resursa

Nakon pregleda misije, kulture i vrijednosti, strategije odnosa i izgradnje odnosa aktivnosti, sljedeće što je potrebno učiniti je poboljšanje ljudskih i materijalnih resursa kako bi se osiguralo da CRM sustav i CRM odjel rade ispravno.

## 2.6 Upravljanje odnosima s kupcima kao dio upravljanja ukupnom kvalitetom

Kada govorimo o kvaliteti, poduzeća moraju jasno odrediti svoje ciljeve i mogućnosti glede uvođenja bilo kojeg sustava upravljanja kvalitetom. Uvođenje sustava kvalitete sigurno iziskuje mnogo truda kao i odvajanje financijskih sredstava, međutim ono što autorica smatra da prvenstveno treba gledati, jest što uvođenje takvih sustava dugoročno donosi. Svako poduzeće želi biti prepoznatljivo i uspješno, međutim, put do prepoznatljivosti i uspjeha nije lagan, a niti jednostavan.

Autorica najboljim odabirom smatra uvođenje sustava cjelovite kvalitete, točnije uvođenje *Total Quality Managementa* (u daljnjem tekstu TQM). Također, autorica je mišljenja da je takav sustav najučinkovitiji jer povezuje sve organizacijske jedinice što je vrlo važno za organizaciju. U poduzeću u kojem se svaki zaposlenik osjeća ugodno i motivirano, sigurno je da će se tako osjećati i kupci. Korištenjem sustava kvalitete, poduzeće utječe i na konkurenciju, dobavljače, kao i sve ostale dionike na tržištu.

Poduzeće koje se opredijeli za cjelovitu kvalitetu primjenjuje sustave upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i zaštitom na radu. Takvo poduzeće pokazuje da im je stalo do svih zaposlenika, kao i ostalih dionika na tržištu. Kupcima pokazuje kako za njih osigurava samo najbolje i najkvalitetnije proizvode i usluge, a konkurenciji da su stabilni, inovativni i spremni na izazove.

Kako navodi Vusić<sup>28</sup>, upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima, moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi razvoj. Održivi razvoj sve je češća tema mnogih gospodarstvenika, međutim

---

<sup>28</sup> Vusić, D. „Poslovna izvrsnost“, *Tehnički glasnik*, Vol. 1, No. 1-2, 2007., str. 51., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/85982>, pristupljeno: srpanj 2018.

praksa se sporo razvija. Uvođenjem upravljanja cjelovite kvalitete podupire se i održivi razvoj, što je u današnje vrijeme od velike važnosti i značaja.

Osim toga, uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru, kontrolu postignutog. Osim postavljanja ciljeva, vrlo je važna i kontrola kojim se provjerava je li poduzeće na pravom putu i ostvaruje li ciljeve u planiranom roku.

Ukoliko organizacija namjerava biti konkurentna i uspješna mora se orijentirati na rezultate, usmjeriti na kupce, kao i na zaposlenike. Poduzeće koje ne ulaže u ljudski kadar sigurno zaostaje za konkurencijom i uskoro će izgubiti mjesto na tržištu. Uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom poduzeće si osigurava uspjeh, kao i mnoge druge prednosti.

Bitna obilježja TQM-a prema Vučemilović<sup>29</sup> su:

- kvaliteta nije tehnička funkcija niti je odjel nego sustavni proces koji je sastavni dio tvrtke,
- kvaliteta je briga svakoga i mora biti korektno strukturirana unutar tvrtke,
- naglasak na kvalitetu mora biti prisutan u svim fazama poslovanja,
- ostvarenje kvalitete mora biti zahtijevano izvana (korisnici),
- kvaliteta mora biti potpomognuta odgovarajućom novom tehnologijom,
- postizanje općega poboljšanja kvalitete mora biti temeljeno na sudjelovanju i doprinosu onih koji su odgovorni za pojedine zadatke,
- organizacije trebaju imati jasan sustav upravljanja kvalitetom koji je orijentiran korisnicima.

Upravljanje odnosom s kupcima kao dio upravljanja ukupnom kvalitetom omogućava izvrsnu operacionalizaciju kroz osiguranje točne isporuke i učinkovitu komunikaciju s kupcima kroz sve kanale jer su kontakti s kupcima pojednostavljeni. Baza za kontakt centar omogućava integraciju pozadinskih ureda i prodaje te fleksibilnost na promjene korisničkih zahtjeva i potreba. CRM koristi analitički pristup za planiranje prodaje i prognoze prodajnih veličina te analizu kupaca. Ovakav sustav iskorištava

---

<sup>29</sup> V. Vučemilović, op. cit., str. 122.

informacije iz raznih baza unutar poduzeća pa je stoga najveći napor konsolidacija raznih baza podataka, te izrada sučelja među njima.<sup>30</sup>

Ono što treba istaknuti jest da primjenom ove marketinške strategije, stvaraju se dugoročni i profitabilni partnerski odnosi s kupcima, što je vrlo važno u današnje vrijeme. Poznato je da su troškovi osvajanja novog kupca izuzetno visoki te da je lakše povećati prodaju kod postojećeg kupca nego osvojiti novog. Upravo zbog toga je logično raditi na sustavu koji će raditi na zadržavanju kupaca.

Poduzeća prikupljaju podatke o kupcima iz različitih izvora. Uspješna i poznata poduzeća kao što su IBM i Xerox koriste za prikupljanje podataka o kupcima 40.000 anketa svaki mjesec, redovne fokus grupe, panel istraživanja, okrugle stolove s prodajnim osobljem, istraživanja tržišta s naglaskom na razvoj proizvoda, analizu konkurencije, testiranje novih proizvoda kod kupaca, suradnju s distributerima i vodećim ekspertima.<sup>31</sup>

## **2.7 Prednosti i nedostaci CRM-a**

Neke od prednosti implementacije CRM-a su<sup>32</sup>:

- obrada informacija u realnom vremenu omogućuje donošenje boljih i preciznijih menadžerskih odluka,
- bolja organizacija radnog vremena zaposlenika, jer ih CRM sustav upućuje na aktivnosti prema pojedinim kupcima sortiranim prema prioritetima,
- poboljšanje i bolje usmjerenje marketinških aktivnosti zbog unaprjeđenja segmentacija i targetiranja klijenata,
- točnija analitička izvješća, koja služe kao baza za previđanje prodaje što unaprjeđuje „cash flow“ poduzeća,
- smanjeno vrijeme reakcije na upit klijenata, kao i brže vrijeme ispravaka i iskorištavanja poslovne prilike,
- kontinuirano praćenje rezultata prodaje, te zadovoljstva klijenata, što omogućuje bolju kontrolu odnosa s klijentima i eventualnih nesukladnosti,

---

<sup>30</sup> loc. cit.

<sup>31</sup> ibidem, str.

<sup>32</sup> [http://www.preact.co.uk/why\\_crm/how-businesses-benefit](http://www.preact.co.uk/why_crm/how-businesses-benefit), pristup: lipanj 2018.

- automatizacija poslovnog procesa zbog bolje raspodjele radnog vremena, te onemogućavanja dupliciranja radnog vremena za jedne te iste procese,
- povećava se timski rad i poboljšavaju odnosi unutar tvrtke, zbog upoznavanja svih zaposlenika s ciljevima tvrtke i praćenjem rezultata ostvarivanja tih ciljeva,
- CRM povezuje odjel računovodstva i njihove „back office“ aplikacije za udruživanje u prodajne procese,
- automatska provjera prijašnjih narudžbi pojedinih klijenata, te dostupnost svih ostalih informacija (isporuke, reklamacije, servisi, pritužbe, prodajne aktivnosti, održani sastanci, mogući potencijali...),
- objedinjenost svih poslovnih procesa u jednom informacijskom sustavu, što uključuje sve kupce i njihove prodajne aktivnosti, ali i organizaciju seminara i sajmova, odnose s dobavljačima, buduće, prošle i sadašnje projekte i dr.,
- povećana efikasnost prodajnih aktivnosti zbog bolje procjene uspješnosti projekta, te fokusiranje na projekte s većom vjerojatnosti uspjeha,
- zaštićenost privatnih podataka o klijentima je osigurana dodjeljivanjem prava na pristup informacijama zaposlenicima, sukladno s njihovim službenim ovlaštenjima,
- edukacija postojećih, kao i novih zaposlenika je skraćena standardiziranjem poslovnih procesa i jasnim uputama za obavljanje po pojedinim razinama u odjelu prodaje,
- podaci se mogu držati u „oblaku“ – mnogi korisnici CRM se okreću ovom izboru zbog sigurnijeg, jednostavnijeg i jeftinijeg načina pohranjivanja podataka.

Neki od nedostataka prilikom implementacije CRM-a su:

- Prvi i najjednostavnije uočljiv problem je taj što samo uvođenje sustava, izrada i održavanje baze podataka zahtijeva velike financijske investicije, kako u sama računala, tako i u softverska rješenja, analitičke programe. Osim toga, za izradu i održavanje sustava, potreban je i trošak vremena radnika.
- Potrebno je objasniti svima u poduzeću važnost sustava, orijentacije prema kupcu, te korištenja svih raspoloživih informacija o kupcima. Ponekad je teško zaposlenicima, već naučenima na stare metode ophođenja s kupcima,

objasniti na koji način trebaju promijeniti svoj odnos prema kupcima, te kako da koriste sustav za određivanje prioriteta i manje prioriteta kupaca.

- Također, potrebno je uspostaviti vrlo bliske odnose sa svim klijentima, kako bi se uopće moglo prikupiti sve potrebne informacije za uspješnu implementaciju sustava. Za to je potrebno mnogo vremena, sastanaka, telefonskih poziva, ali i dobra volja samih klijenata. Potrebno je znati objasniti kupcu, kako će takav pristup koristiti njemu i omogućiti poduzeću da mu pruži bolju uslugu i bolju podršku za njegove potrebe.
- Pretpostavke CRM sustava ne moraju uvijek biti točne. CRM sustav favorizira lojalne kupce, ali to ne znači da se usluživanje takvih kupaca uvijek više isplati. Veliki broj takvih klijenata vrlo dobro zna koliku korist oni donose svojem dobavljaču, te vrlo često koriste takav preferirani odnos kako bi od dobavljača izvukli veće popuste, dodatne usluge i slično. Često traže posebne uvjete, te vrlo lako mogu inzistirati na svom prioritetnom statusu, ukoliko nisu zadovoljni nekom od usluga. Stoga, potrebno je biti vrlo oprezan pri dodjeljivanju prioriteta statusa kupcima, jer bi to mogao biti dvosjekli mač, u kojem bi se oni manje lojalni kupci mogli osjetiti manje važnima i prekinuti suradnju, a veći kupci donositi smanjene prihode zbog traženja dodatnih usluga i popusta kako bi ostali naši kupci.

Unatoč negativnim stranama, više je pozitivnih. Upravo zato, svako poduzeće treba razmisliti o uvođenju CRM-a u svoje poslovanje ukoliko ga već ranije nije uvelo.

## **2.8 Lojalnost i njen utjecaj na konkurentnost davatelja usluga**

U današnje vrijeme u poslovnom kontekstu riječ lojalnost, korištena je kako bi opisala korisnikovu želju za nastavljanjem zaštitničkog odnosa s poduzećem u dugom protoku vremena naručujući i koristeći proizvode i usluge na ponavljajućoj i ekskluzivnoj bazi te dobrovoljno preporučujući proizvode i usluge poduzeća prijateljima i kolegama.

Kako navodi Alerić<sup>33</sup>, u marketingu odnosa jedan od najvažnijih ciljeva koje teži ostvariti poduzeće koje pruža usluge jest lojalnost korisnika. Lojalnost je najbolje definirati kao stanje svijesti, stavove, vjerovanja i sl. Lojalnost je, isto tako, relativno stanje svijesti. Ono sprječava lojalnost drugim davateljima usluga, ali ne svima. Korisnik može biti lojalan više nego jednom konkurentnom davatelju usluga.

Velika korist od lojalnih korisnika jest ta što oni mogu biti poveznica poduzeća s onima koji još nisu postali korisnici. Treba istaknuti kako zadovoljni i lojalni korisnici prenose svoja pozitivna iskustva ostalim potencijalnim korisnicima, što je danas od velikog značaja. Dokazano je da se takvim, neplaćenim prenošenjem iskustava izravnom komunikacijom između korisnika vjeruje puno više nego što je to slučaj s ekonomskom propagandom ili drugim oblicima plaćene promocije.

Lojalni odnosno stalni korisnici predstavljaju pravo bogatstvo poduzeća jer su to prema Alerić<sup>34</sup>:

- korisnici koji dokazuju da je orijentacija poduzeća na korisnika i na marketing odnosa bila uspješna,
- korisnici s kojima je poduzeće uspješno stvorilo odnos koji se nakon toga uspješno održava i razvija,
- korisnici koji ponavljaju kupovine i od kojih se s velikom vjerojatnošću mogu očekivati buduće kupovine,
- korisnici s kojima je zbog uspostavljenog odnosa lakše komunicirati,
- korisnici koji će se zanimati i kupovati usluge iz cijelog asortimana koje poduzeće nudi,
- korisnici od kojih se mogu prikupiti informacije izuzetno važne za uspješnost poslovanja poduzeća (njihovo zadovoljstvo, primjedbe, žalbe i reklamacije, potrebe i želje ...).

---

<sup>33</sup> Alerić, D., „Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga“, *Tržište*, Vol. 19, No. 1, 2007., str. 53., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21377>, pristupljeno: srpanj 2018.

<sup>34</sup> loc. cit.



Cilj marketinga odnosa jest osvojiti određeni broj korisnika te ih zadržati i učiniti lojalnim. Kako lojalnost utječe na konkurentnost? Sigurnost budućih narudžbi lojalnih korisnika kod poduzeća znači da poduzeće može planirati buduće aktivnosti, investirati u ljude i tehnologiju s većom razinom sigurnosti povrata investicije. Dokle god poduzeće ima lojalne korisnike, može računati na stabilne prihode od prodanih usluga.

Kako ističe Alerić<sup>35</sup>, troškovi koje poduzeće ima da bi zadržalo već postojeće korisnike te ih učinilo lojalnima puno su manji nego što su oni za osvajanja novih kupaca. Na neki način lojalni se korisnici mogu iskoristiti kao partneri od kojih se može prikupiti velik broj informacija i ideja koje potom mogu poslužiti poduzeću kako bi prilagođavalo postojeće i stvaralo potpuno nove usluge. Svako poduzeće treba to prepoznati i iskoristiti na vrijeme.

---

<sup>35</sup> ibidem, str. 54.

### 3. PRILAGODAVANJE KOMUNIKACIJE / USLUGE

Veoma je važno razmotriti upotrebljava li poduzeće odgovarajući komunikacijski kanal prema svojim klijentima. Poduzeća znaju koji komunikacijski kanal njima najviše odgovara, no potrebno je prilagoditi komunikaciju prema preferencijama klijenata. Upravo zbog toga potrebno je razgovarati s klijentima i otkriti koji kanali njima najviše odgovaraju. Koristeći CRM personalizirana komunikacija može se isporučiti na masovnoj razini. Potrebno je pružiti korisne informacije, prilagođene specifičnim potrebama klijenata, u vrijeme kada to njemu najviše odgovara.

Prema definiciji, klijenti su izvor svake tvrtke. Nijedna tvrtka nikada neće ostvariti dohodak od bilo kojeg drugog entiteta osim onih kupaca koji sada ima i kupaca koji će imati u budućnosti. Stoga je na mnoge načine najznačajnija financijska imovina tvrtke njezina baza kupaca i, s obzirom na nove i razvijene tehnološke mogućnosti za prepoznavanje, mjeriti i upravljati odnosima sa svakim od tih klijenata pojedinačno, tvrtka koja napreduje mora se usredotočiti na namjerno očuvanje i povećanje vrijednosti te baze klijenata. Strategija kupaca nije lak zadatak za marketinški odjel; već je u tijeku poslovni imperativ koji zahtijeva uključivanje cijelog poduzeća. Organizacije moraju učinkovito upravljati svojim odnosima s klijentima kako bi ostale konkurentne. Tehnološki napredak omogućio je tvrtkama učinkovitije upravljanje odnosima s klijentima, ali tehnologija je također osnažila kupce da se informiraju i zahtijevaju mnogo više od tvrtki s kojima posluju<sup>36</sup>.

U ovom poglavlju riječ je o prilagođavanju komunikacije/usluge korisnicima. Na samom početku poglavlja analizirana je struktura poslovne komunikacije. Nakon toga, riječ je o tehnološkom pristupu koji je vrlo važan čimbenik prilagođavanja. Na kraju poglavlja analizirana je važnost prilagođavanja kupcima.

---

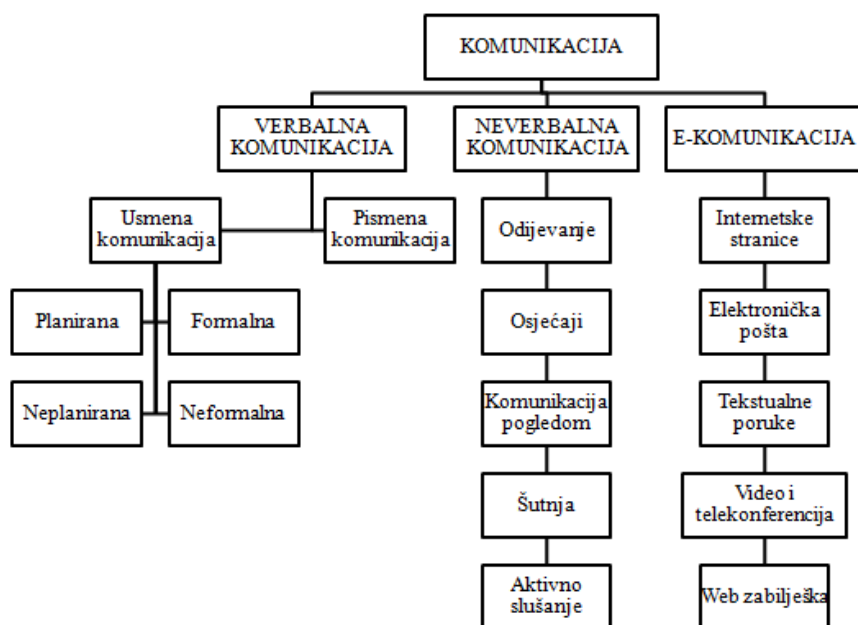
<sup>36</sup> Peppers, D. i M. Rogers, *Managing customer relationships, A strategic Framework*, Second edition, New Jersey, WILEY, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2011, str. 3.

### 3.1 Struktura poslovne komunikacije

Kako navode Jukić i Nadrljanski<sup>37</sup>, komunikacija je izraz ljudskih umnih aktivnosti, a služi za prijenos ideja, misli, stavova, informacija. Ona se odvija na različitim razinama i na različite načine, poput npr. gledanjem, pričanjem, slušanjem, čitanjem, ali i šutnjom. Verbalna i neverbalna komunikacija su izuzetno važne u životu svakog pojedinca. Treba istaknuti kako se s oba načina komuniciranja susrećemo svakodnevno. Neverbalna komunikacija je od izuzetne važnosti pri uspostavljanju i izgradnji odnosa s kupcima. Svaki zaposlenik koji želi najprije uspostaviti, a potom izgraditi kvalitetan i dugotrajan odnos s kupcem, trebao bi se osim na neizbježnu verbalnu komunikaciju, fokusirati i na neverbalnu komunikaciju.

U nastavku slijedi slikovni prikaz strukture poslovne komunikacije.

**Slika 3. Struktura poslovne komunikacije**



Izvor: Jurković, Z.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Jukić, S. i M. Nadrljanski, *Komunikologija*, Split, Redak, 2015., str. 19.

<sup>38</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 25, No. 2, 2012., str. 389, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882>, pristup: srpanj 2018

Iako je tehnologija napredovala, komunikacija je i dalje temelj svakog poslovanja. Lamza-Maronić i Glavaš<sup>39</sup> navode kako riječ komunikacija potječe od latinskih riječi *comunis*, što znači zajednički, odnosno *communicare*, učiniti općim. Komunicirati znači priopćiti, biti u vezi, spajati. Komunikacijom se razmjenjuju misli, ideje i prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini. Ona je neprestano prisutna uvijek i svugdje. Sugovornici komuniciraju gotovo svakodnevno, a vještina komunikacije je individualna i svojstvena je svakoj osobi.

Možemo zaključiti kako je komunikacija izuzetno važna u današnjem svijetu. Pomoću nje prenosimo informacije s jedne osobe na drugu. Osnovni cilj komunikacije je da primatelj razumije zadanu informaciju, što nije uvijek jednostavno. Nema djelatnosti u današnjem poslovnom svijetu gdje komunikacija nije potrebna i važna.

Kako navode Robbins i Judge<sup>40</sup>, proces komunikacije predstavlja model koji je strukturiran sudionicima u samom procesu. Taj proces započinje kodiranjem poruke koja se odašilje komunikacijskim kanalom, zatim slijedi dekodiranje, te se cijeli komunikacijski proces zatvara povratnom vezom ili „feedbackom“. Ono što autorica smatra važnim za istaknuti jest i integrirana marketinška komunikacija.

Kesić<sup>41</sup> integriranu marketinšku komunikaciju definira kao proces razvoja i primjene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu. Cilj je integrirane marketinške komunikacije utjecati ili izravno usmjeriti ponašanje odabrane publike. Integrirana marketinška komunikacija obuhvaća sve marke ili poslovne subjekte za kojima potrošači ili potencijalni kupci imaju potrebu ili iskazuju interes, te proizvode ili usluge kao potencijalne nositelje budućih poruka.

Promocijske aktivnosti mnoštva poslovnih subjekata u prošlosti su se temeljile na oglašavanju putem masovnih medija te su se poslovni subjekti uglavnom oslanjali na postojeće marketinške agencije glede usmjeravanja svih marketinških aktivnosti u gotovo svim područjima marketinških komunikacija. Unaprjeđenje prodaje i direktni marketing koristili su se kao pomoćne aktivnosti koje se nisu primjenjivale kod svih

---

<sup>39</sup> Lamza - Maronić, M. i J. Glavaš, *Poslovno komuniciranje*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008., str. 8.

<sup>40</sup> Robbins, P. S. i A.T. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2009., str. 384.

<sup>41</sup> Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio, 2003., str. 29.

proizvoda, a agencije specijalizirane za odnose s javnošću odrađivale su dio poslovnih aktivnosti koji se odnosio na sliku poslovnog subjekta u široj javnosti ili rješavanje kriza u odnosima s javnošću.<sup>42</sup>

Ono što su nekad radile isključivo organizacije koje bi angažirale marketinške agencije, danas mora raditi svako poduzeće ukoliko se želi boriti s konkurencijom i opstati na tržištu. Autorica smatra da ne postoji poduzeće koje ne treba promociju, iako je sigurno da se neka poduzeća trebaju manje, dok druga više angažirati oko toga. Sve ovisi o djelatnosti poduzeća, kao i prepoznatljivosti. Novija poduzeća sigurno trebaju više uložiti u marketinške aktivnosti kako bi se pokazali javnosti, međutim i ona starija poduzeća ne smiju zanemarivati važnost promocije i ostalih marketinških aktivnosti.

Razvojem interneta pravila poslovanja su drastično promijenjena u različitim segmentima bilo profitnih, bilo neprofitnih djelatnosti. Potrošači su na neki način natjerali ponuđače usluga, proizvoda i informacija najprije do postanu „online“, a u nazad par godina također da postanu i „mobilni“, s obzirom da je i Internet postao mobilan.<sup>43</sup> Prije svega, nadovezujući se na integriranu marketinšku komunikaciju, treba naglasiti da je digitalizacija znatno utjecala na marketing, pa sukladno tome, na promotivni miks. U nastavku slijedi tablični prikaz utjecaja digitalizacije na promotivni miks.

---

<sup>42</sup> Golob, M. (2016): Mobilni marketing kao sastavni dio integrirane marketinške komunikacije, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 4, No. 1, str. 148., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160239>, pristup: srpanj 2018

<sup>43</sup> Ferenčić, M. (2012): Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3, No. 2, str. 42., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/96980>, pristup: srpanj 2018.

**Tablica 3. Utjecaj digitalizacije na promotivni miks**

Alat IMK	Utjecaj digitalizacije
Oglašavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilboardi s pokretnim slikama, LED displayi za outdoor oglašavanje</li> <li>• Brže, kvalitetnije, bolje targetirano i jeftinije uz pomoć digitalne TV i radija</li> <li>• Internet oglasi, banneri, pop up, društvene mreže, viralni marketing</li> </ul>
Unapređenje prodaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreiranje potrošačke baze podataka za efikasnije planiranje akcija unapređenja prodaje kod najzainteresiranijih potrošača</li> </ul>
Osobna prodaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost online povezanosti prodajnih predstavnika i kupaca</li> <li>• Mogućnost prezentiranja web stranice kompanije i kataloga proizvoda uz pomoć računala na prodajnom sastanku</li> </ul>
PR, event-i, sponzorstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brže i efektivnije dostavljanje vijesti i priopćenja medijima putem e-maila i ostalih e-kanala</li> <li>• Efekt prenošenja informacija „od usta do usta“ viralno</li> </ul>
Potrošački servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostavljanje potrošačkih servisa na web-u</li> </ul>
Direktni marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakše identificiranje ciljanih potrošača kroz kreiranje potrošačkih baza podataka</li> <li>• Smanjenje troškova za obradu potencijalnih potrošača koji u stvarnosti nisu zainteresirani i neće nikad postati stvarni potrošači</li> </ul>

Izvor: Ferenčić, M.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> ibidem, str. 43.

Informatizacija i digitalizacija utjecala je na sve segmente kreiranja, kako marketing miksa, tako i promotivnog miksa, odnosno na postavljanje integrirane marketinške komunikacije kao što je i prikazano na prethodnom slikovnom prikazu.

Svaki alat integrirane marketinške strategije od velikog je značaja i svakom se treba posvetiti jednako. Osim izbora medija, potrebno je izabrati prostor i vrijeme objavljivanja, kao i visinu budžeta koji će biti potrošen za svaki medij. Osim toga, treba naglasiti kako, zbog svoje popularnosti i visokog stupnja prihvaćenosti kod korisnika interneta, poduzeća koriste društvene medije za interakciju s pojedinačnim korisnicima, ali i zajednicama korisnika koje se okupljaju putem društvenih medija.

### 3.2 Tehnološki pristup

Značajan utjecaj na snažan razvoj marketinga u smjeru interaktivnosti imao je tehnološki napredak. Tehnologije su omogućile stvaranje globalnih savršeno konkurentnih tržišta na kojima se ravnopravno mogu boriti mala i velika poduzeća. Također, treba napomenuti kako su poduzećima tehnologije omogućile povećanje efikasnosti poslovanja kontinuiranom interakcijom zaposlenika, ali i dobavljača te kupaca. U nastavku slijedi slikovni prikaz utjecaja tehnološkog napretka na koncept marketinga.

**Slika 4. Utjecaj tehnoloških napredaka na koncept marketinga**



Izvor: Vlašić, G., Mandelli, A., Mumel, D.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Vlašić, G., Mandelli, A., i D. Mumel, *Interaktivni marketing: integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, PeraGo d.o.o., 2007., str. 15.

Nove tehnologije utječu na proizvode, od najjednostavnijih prilagodbi i razvoja proizvoda, preko uvođenja tzv. pametnih proizvoda koji se prilagođavaju potrebama svakog pojedinog potrošača, pa sve do novih proizvoda koji omogućavaju upotrebu novih tehnologija. Posebno je značajan utjecaj interaktivnih tehnologija u području prilagodbe proizvoda svakom pojedinom kupcu, sukladno njegovim karakteristikama te u razvoju dodatnih usluga.

Zbog takvih tržišnih trendova nove tehnologije potenciraju važnost marke i razvoja odnosa između potrošača i pojedinih marki. Potrošači se moraju vezati uz konkretnu marku, jer proizvodi se sve manje mogu promatrati generički te zahtijevaju izgradnju lojalnosti potrošača prema konkretnoj marki. Potrebno je razvijati lojalnost prema marki i pozitivnu reputaciju poduzeća.

Izbor CRM tehnologije dolazi nakon analize postojećeg stanja, pri dizajnu CRM rješenja. Dizajn je najčešće kritična točka CRM implementacije jer je to buduće rješenje koje kreće od jasno definiranih ciljeva poduzeća koja proizlaze iz vizije i postavljenih strateških smjernica. Arhitektura, opis rješenja i poslovni procesi uzimaju se u obzir pri analizi postojećeg stanja kao i regulativna, financijska i tehnološka ograničenja postojeće poslovne kulture, sadašnjih navika i ustaljenih poslovnih procesa te dostupnog znanja o korisnicima. Proces dizajna po tome može biti i dvosmjernan, jer je iznimno važno uvažiti postojeće navike djelatnika i korisnika te motivacije pojedinih odjela i pojedinaca unutar poduzeća, kako bi se osigurala uspješna implementacija CRM-a.

Uspješnost implementacije CRM-a ovisi o brojnim faktorima. Međutim, najvažniji čimbenik koji pridonosi neuspješnom pokušaju implementacije je strateško određenje poduzeća. Budući da većina poduzeća pristupa CRM-u isključivo kao informatičkom alatu, tj. tehnologiji koja im služi samo za upisivanje podataka, vrlo se često događa da tako implementirani sustav ne donosi rezultate.

CRM sustav je strategija poduzeća, koju svaki zaposlenik mora prihvatiti. Ona nastoji promijeniti pristup poduzeća, te staviti glavni fokus na zadovoljstvo klijenata, koji će generirati profit poduzeću. Samo informatičko rješenje nije nužno za uvođenje CRM sustava i nije jedini njegov dio. Uspješan CRM sustav se može uvesti i bez informatičkih rješenja, pogotovo u slučajevima malih poduzeća gdje se radi s malim



brojem klijenata i proizvoda, te se većinu klijenata poznaje na osobnoj bazi i lako je analizirati njihove potrebe i buduće trendove.

### **3.3 Važnost prilagođavanja kupcima**

Obraćanje prezimenom više nije jedini način učinkovite personalizacije. Kao što je tehnologija evoluirala, tako ima i mogućnost prilagodbe osobito s tehnikama poput rudarenja podataka i segmentacije. Dvosmjerni razgovor je nužan. Potrebno je postavljati, ali i odgovarati na pitanja. Obje strane se kroz razgovor osjećaju vrijedno, te se povećava vjerojatnost dugotrajnog odnosa. Potrebno je inicirati dvosmjerni razgovor kroz npr. korištenje osobnih iskustava iz života, što je korak u razvoju personaliziranih odnosa.

Masa prilagodbe ne prestaje samo na proizvodima. Glavni poticajni faktor za bliže odnose s kupcima na svim tržištima jest način na koji tvrtke komuniciraju sa svojim kupcima.

Tradicionalno, masovni marketing zahtijeva korištenje masovnih promotivnih medija poput televizije, novina i plakata. Ovaj oblik marketinške komunikacije može se opisati kao emitiranje, premda je to jedan od načina i usmjeren na široku publiku. Ovdje nema pokušaja izgradnje odnosa i male ili nikakve dodane vrijednosti za kupca. Kako su se tvrtke pokušale približiti svojim klijentima, međutim, personalizirale su svoje komunikacije u obliku izravne pošte, olakšane bazama podataka. Na žalost, puno izravne pošte nije dobrodošlo od strane klijenta niti pridonosi bilo kakvom odnosu. Bilo koji oblik marketinške komunikacije koji privlači imena kao što je neželjena pošta ili neželjena pošta vjerojatno neće dodati nikakvu vrijednost za kupca.<sup>46</sup>

Dinamika odnosa između kupca i poduzeća dramatično se promijenila tijekom vremena. Kupci su uvijek bili u središtu dugoročnih strategija rasta tvrtke, marketinških i prodajnih napora, razvoja proizvoda, raspodjele radnih mjesta i resursa te cjelokupne direktive profitabilnosti.

---

<sup>46</sup> Godson, M., *Relationship marketing*, New York, Oxford University Press, 2009., str. 47.

Povijesno gledano, poduzeća su potaknula aktivno sudjelovanje u uzorkovanju kupaca u istraživanju i razvoju proizvoda i usluga.<sup>47</sup>

Na kraju, naravno, središnja svrha prikupljanja podataka o klijentima je omogućiti razvoj bližih i profitabilnijih odnosa s pojedinačnim kupcima. U mnogim slučajevima, ovi će se odnosi olakšati dostupnosti poduzeća informacijama koje će klijentu sljedeću transakciju pojednostavniti, brže ili jeftinije.

Sjećanje na logističke informacije kupca, na primjer, olakšat će novo naručivanje, a time i vjerojatnije. Sjećanje na ovu vrstu informacija također će dovesti kupca da vjeruje da je ona važna za tvrtku i da je njezino pokroviteljstvo /zaštita cijenjeno. Da bi se napravio bilo koji od tih radova, međutim, bitno je da poduzeće uspostavi povjerljivi odnos s kupcem pa se osjeća slobodnim dijeliti informacije. Stoga tvrtka može pokazati klijentu da će pojedinačni podaci biti korišteni za isporuku opipljivih prednosti (i pod uvjetom da klijent vjeruje tvrtki da zadrži informacije razumno povjerljive od toga), tada je kupac obično više nego spreman za upotrebu informacija. Povjerenje odnosa ili ne, zaštita privatnosti klijenata i osiguranje sigurnosti i sigurnosti od klijent-specifičnih informacija kritički su izdanja u provedbi strategije kupaca.<sup>48</sup>

Međutim, kada tvrtka početi upotrebljavati svoje znanje o prethodnim kupnjama da bi došla do individualno prilagođenih ponuda za određene korisnike, moguće je dodati vrijednost.

Na primjer, ako lokalno kazalište klijenta zna da voli triler, može poslati detalje o nadolazećim izvedbama koje bi joj se moglo svidjeti, možda s opcijama unaprijed rezervacije za najbolja mjesta. Ova vrsta stvar je klasični CRM. Ovdje je važno napomenuti da je to oblik masovne prilagodbe koji dodaje vrijednost za kupca i može činiti osnovu dobre veze<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> D. Peppers i M. Rogers, op. cit., str. 3

<sup>48</sup> ibidem, str. 115.

<sup>49</sup> M. Godson, op. cit., str 48.

Istraživanje provedeno 2006. godine u Europskoj uniji, potvrdilo je da poduzeća koja nemaju razvijen CRM:

- u prosjeku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina,
- oko 65% od svih izgubljenih klijenata odlaze zbog loše usluge i komunikacije,
- troškovi pridobivanja novog klijenta su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog.

## 4. PRIVREDNA BANKA ZAGREB

Kao što je navedeno u uvodu, istraživački dio rada odnosi se na Privrednu banku Zagreb. Upravo zato, potrebno je prije svega predstaviti Banku. Osim predstavljanja Banke, navedeni su razlozi za primjenu novih tehnologija u bankarstvu.

### 4.1 Opće informacije

Privredna banka Zagreb od svog osnutka pozicionirana je u samom vrhu hrvatskog bankarstva. Treba istaknuti kako pokriva cjelokupni teritorij Republike Hrvatske s oko 200 poslovnica i ispostava. Privredna banka Zagreb u svim etapama svoje povijesti bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje.<sup>50</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz loga Privredne banke Zagreb.

#### Slika 5. Logo PBZ



Izvor: <https://www.pbz.hr/>, pristup: srpanj 2018.

Svojom poslovnom strategijom Banka je usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući imidž banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata.

---

<sup>50</sup> <https://www.pbz.hr/hr/o-nama>, pristup: srpanj 2018.

## 4.2 Misija i vizija

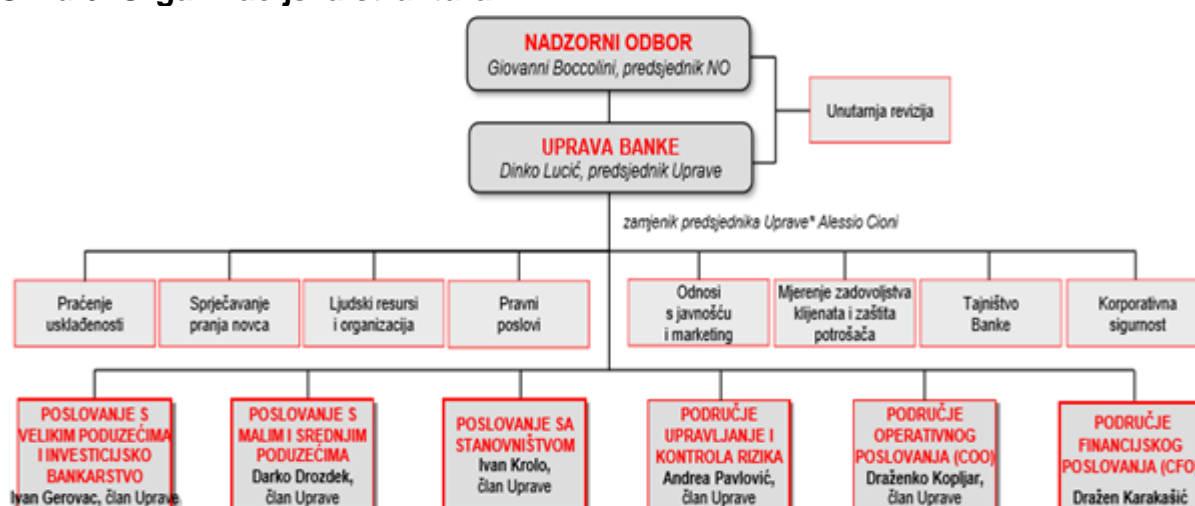
Vizija je Banke biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, dioničara i djelatnika.<sup>51</sup>

Misija je Banke trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.<sup>52</sup>

## 4.3 Organizacijska struktura i korporativne vrijednosti

U nastavku slijedi slikovni prikaz organizacijske strukture banke od 11. veljače 2018.

**Slika 6. Organizacijska struktura PBZ**



Izvor: <https://www.pbz.hr/hr/organizacijska-shema>, pristup: srpanj 2018.

Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Korporativne vrijednosti koje ugrađuju u svakodnevno poslovanje u sebi uključuju ne samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj djeluju.

<sup>51</sup> <https://www.pbz.hr/hr/vizija>, pristup: srpanj 2018.

<sup>52</sup> <https://www.pbz.hr/hr/misija>, pristup: srpanj 2018.

Korporativne vrijednosti Privredne banke Zagreb su<sup>53</sup>:

- integritet,
- izvrsnost,
- transparentnost,
- poštivanje različitosti,
- jednakost,
- vrijednost pojedinca,
- odgovornost pri korištenju izvora.

Poštivanjem regionalnih posebnosti područja na kojem posluje, Privredna banka Zagreb stvara uzajamno povjerenje, osjećaj pripadnosti, a time i lojalnost klijenata.

Proteklih godina profesionalnost i timski rad donijeli su Banci brojne nagrade i priznanja od strane najuglednijih financijskih svjetskih časopisa poput Euromoneya, The Bankera, Global Financea itd., te institucija poput Hrvatske gospodarske komore i sl.

#### **4.4 Grupa PBZ**

Grupa Privredne banke Zagreb financijska je grupa koja nudi potpuni asortiman usluga svojim klijentima u Hrvatskoj odnosno nudi raznovrsnu paletu specijaliziranih usluga koje obuhvaćaju:

- bankarske usluge (Privredna banka Zagreb),
- bankarske usluge (INTESA SANPAOLO BANKA d.d.)
- usluge kartičnog poslovanja (PBZ Card),
- lizinga (PBZ Leasing),
- usluge stambene štednje (PBZ Stambena štedionica),
- te usluge vezane uz nekretnine (PBZ Nekretnine).

---

<sup>53</sup> <https://www.pbz.hr/hr/korporativne-vrijednosti>, pristup: srpanj 2018.

## 4.5 Razlozi za primjenu novih tehnologija

Kako navodi Rončević<sup>54</sup>, mogućnosti koje pružaju nove komunikacijske tehnologije pridonijele su s vremenom razvitku i ponudi novih proizvoda i usluga u bankarskome sektoru. Prednosti koje su bankarskome sektoru pružile primjene novih tehnologija mogu se nabrojiti kako slijedi:

1. Snižavanje troškova - brojna su istraživanja pokazala da je pružanje usluga, kao što je, npr., bezgotovinsko plaćanja nekim od načina samoposlužnoga bankarstva, višestruko jeftinija od onoga na šalteru u poslovnicu banke.
2. Povećanje tržišnoga udjela - banke koje su uvele neku od usluga samoposlužnoga bankarstva veoma su brzo privukle klijente banaka koje to nisu učinile.
3. Masovna komunikacija - primjena novih tehnologija u samoposlužnome bankarstvu omogućuje masovnu komunikaciju uz veoma niske troškove (Internet).
4. Bolja komunikacija s korisnicima - nove tehnologije omogućuju razvijanje marketinških aktivnosti preko web stranice na jeftiniji i efikasniji način.
5. Inovacije - nove tehnologije omogućuju i uvođenje novih usluga i proizvoda bankarskoga sektora. Npr., za otvaranje novoga računa štediša ne mora otići u banku za radnog vremena, već to može osobno učiniti kada mu je najzgodnije koristeći se Internetom.

Ono što autorica želi istaknuti kada je riječ o Privrednoj banci Zagreb, jesu stalna usavršavanja mobilnih aplikacija i Internet bankarstva. Mobilni uređaji sve su više zastupljeniji u procesu kupovine potrošača. Ovaj je fenomen obuhvatio je Internet bankarstvo pa je moguće primijetiti sve veću zastupljenost mobilnog bankarstva. Mobilno bankarstvo podrazumijeva korištenje mobilnih uređaja u svrhu korištenja usluga Internet bankarstva. Mobilno bankarstvo, izdvojeno od Internet bankarstva, smatra se budućnošću ovakvog tipa usluge.

---

<sup>54</sup> Rončević, A., Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, Vol. 57, No. 11, 2006., str. 759. , dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8518>, pristup: srpanj 2018.

Kako navode na svojim Internet stranicama, glavne prednosti korištenja mobilnog bankarstva jesu:

- ušteda vremena i novca,
- sigurnost i dostupnost,
- široka ponuda usluga.

Kad smo kod široke ponude usluga, treba spomenuti kako su u siječnju ove godine kreirali poboljšanu aplikaciju mobilnog bankarstva uz još veću sigurnost. Korištenje aplikacije PBZ mobilno bankarstvo u potpunosti je sigurno. Aplikacija PBZ mobilno bankarstvo koristi se s pomoću PIN-a koji zna samo korisnik pa u slučaju krađe ili gubitka mobilnog uređaja ne može doći do zloupotrebe. Svi podatci vezani uz račune i PIN ne pohranjuju se na mobilni uređaj, čime je zajamčena apsolutna tajnost podataka. Nakon tri uzastopna unosa pogrešnog PIN-a, aplikacija postaje neaktivna, čime je dodatno osigurana od neželjenog pristupa.<sup>55</sup>

Pomoću aplikacije mogu se locirati poslovnice, provjeriti tečajne liste, napraviti brzi pregled stanja, platiti računi, napraviti prijenose sredstava, kupiti bonovi za mobilne uređaje i još mnogo toga. Jedna od posebnosti nove aplikacije PBZ banke je ta što se mogu platiti računi slikanjem i bez bar koda, što je vrlo pohvalno. Osim toga, novi su načini prijave poput otiska prsta ili identifikacije lica.

Najveći je iskorak PBZ digitalnog bankarstva na hrvatskom tržištu prikupljanje podrške native aplikacijom za Apple pametne satove koja će klijentima nuditi osnovne funkcionalnosti poput prikaza stanja na računima.

Mnogo je usluga koje aplikacije nude, a autorica je sigurna kako će se usluge u budućnosti sigurno usavršavati, posebice kad je riječ o Privrednoj banci Zagreb. U nastavku slijedi analiza prednosti i nedostataka Internet bankarstva.

---

<sup>55</sup> <http://www.mobil.hr/zanimljivosti/pbz-izbacio-novu-aplikaciju-za-mobilno-bankarstvo/>, pristup: svibanj 2018.



Kako navode Milanović Glavan i Ćibarić<sup>56</sup> (2015:70), prednosti i nedostaci Internet bankarstva se mogu promatrati s dva različita stajališta, a to su stajališta klijenta i sa stajališta banke.

Prednosti koje pruža Internet bankarstvo sa stajališta banke su:

- poboljšani ugled na tržištu,
- smanjenje transakcijskih troškova,
- brže i bolje reakcije na promjene u okruženju,
- veći prodor na tržište te
- korištenje interneta u svrhu oglašavanja i prodaje novih financijskih proizvoda.

Banke putem usluga Internet bankarstva imaju mogućnost upravljanja odnosima s klijentima jer nude širok asortiman usluga dostupnih 24 sata na dan, 7 dana u tjednu. Usluge koje nude su standardizirane pa banke tako postižu niže jedinične usluge te tako mogu nuditi usluge po nižoj cijeni.

Najveća prednost klijentu prilikom obavljanja usluga Internet bankarstva jest nepostojanje vremenskog i prostornog ograničenja. Internet bankarstvo je dostupno u svako vrijeme sa svakog mjesta na kojem postoji pristup Internetu. Korisnici mogu u svega nekoliko klikova mišem obaviti sve željene transakcije.

Osim toga kao prednosti za klijenta mogu se izdvojiti: niži troškovi bankarskih usluga, povećanje zadovoljstva zbog uštede vremena, brzina obavljanja transakcije, kontinuirani pristup informacijama te bolje administriranje fondovima. Glavni nedostatak Internet bankarstva sa stajališta klijenta je nedostatak sigurnosti pri obavljanju transakcija. Klijenti su jako osjetljivi kad je u pitanju njihov novac i nisu spremni prihvatiti rizik od krađe i zloupotrebe podataka. Upravo stoga banke danas ulažu velike količine vremena, novca i ljudskih resursa u podizanje i očuvanje informacijske sigurnosti.

---

<sup>56</sup> Milanović Glavan Lj. i A. Ćibarić, Analiza korištenja internet bankarstva među studentskom populacijom u Republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, No. 3-4, 2015., str. 70., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149935>, pristup: srpanj 2018.

Svjedoci smo svakodnevnih promjena na tržištu i stalnom razvoju tehnologije. Poduzeća i organizacije koji nisu prepoznali važnost marketinga, sigurno zaostaju za konkurencijom. Konkurencije je sve više, a ideja, možemo reći, sve manje. Teško je biti inovativan, međutim to je također vrlo važno i usko povezano s promocijom putem interneta. Potrošači uvijek žele nešto novo i imaju sve veće želje i očekivanja, koje sigurno nije uvijek lako ispuniti. Međutim, trud i rad prepoznaju, a to je ono što poduzeće održava na tržištu.

## 5. KOMUNIKACIJA S KORISNICIMA PRIVREDNE BANKE ZAGREB

Privredna banka Zagreb sa svojim klijentima komunicira kroz različite kanale:

- mrežno sjedište,
- mobilna aplikacija,
- digitalno bankarstvo,
- elektronička pošta,
- bankomat,
- pismo,
- telefon,
- mobitel,
- sms.

Kako bi komunikacija bila uspješna veoma je važno kombinirati kanale na način kako bi se postigao željeni učinak, no bez poznavanja klijenta ili potencijalnog klijenta komunikacijom se neće postići željeni ciljevi.

Temelj integrirane komunikacije jest postizanje sinergije. Bez obzira za koje se komunikacijske kanale odlučili, oni se moraju dopunjavati osiguravajući sinergijske učinke, uz postizanje jakog jedinstvenog imidža koji pokreću potrošače na akciju.

Koristeći CRM sustav, poduzeća sa svojim klijentima ne komuniciraju masovno već prilagode komunikaciju svakom klijentu posebno. U nastavku rada će se analizom komunikacije vidjeti je li to slučaj i u Privrednoj Banci Zagreb.

Prilikom otvaranja računa u banci, autorica je dogovorila kako će izvješća poput izvoda računa, obavijesti o izdavanju / otkupu udjela u novčanom fondu, naložima, odnosno uplatama i isplatama s računa u banci, umjesto u poštanski sandučić na kućnu adresu, primiti putem elektroničke pošte. Također, putem elektroničke pošte, autorica prima newsletter PBZ studenta s raznim novostima, koje se inače mogu pronaći na web stranici [www.student.pbz.hr](http://www.student.pbz.hr). Sve ostale obavijesti autorica je primala putem mobilne aplikacije.

## 5.1 Prikaz prikupljene komunikacije

Autorica rada godinu dana prikupljala je elektroničku poštu, obavijesti i ostalo što je primala od Privredne banke Zagreb, putem različitih kanala.

Autorica će u radu prikazati dvije vrste komunikacije Banke upućene njoj, i to putem:

- mobilne aplikacije
- elektroničke pošte.

### 5.1.1 Prikaz komunikacije putem mobilne aplikacije

Prikaz odabranih prikupljenih poruka putem mobilne aplikacije slijedi u nastavku.

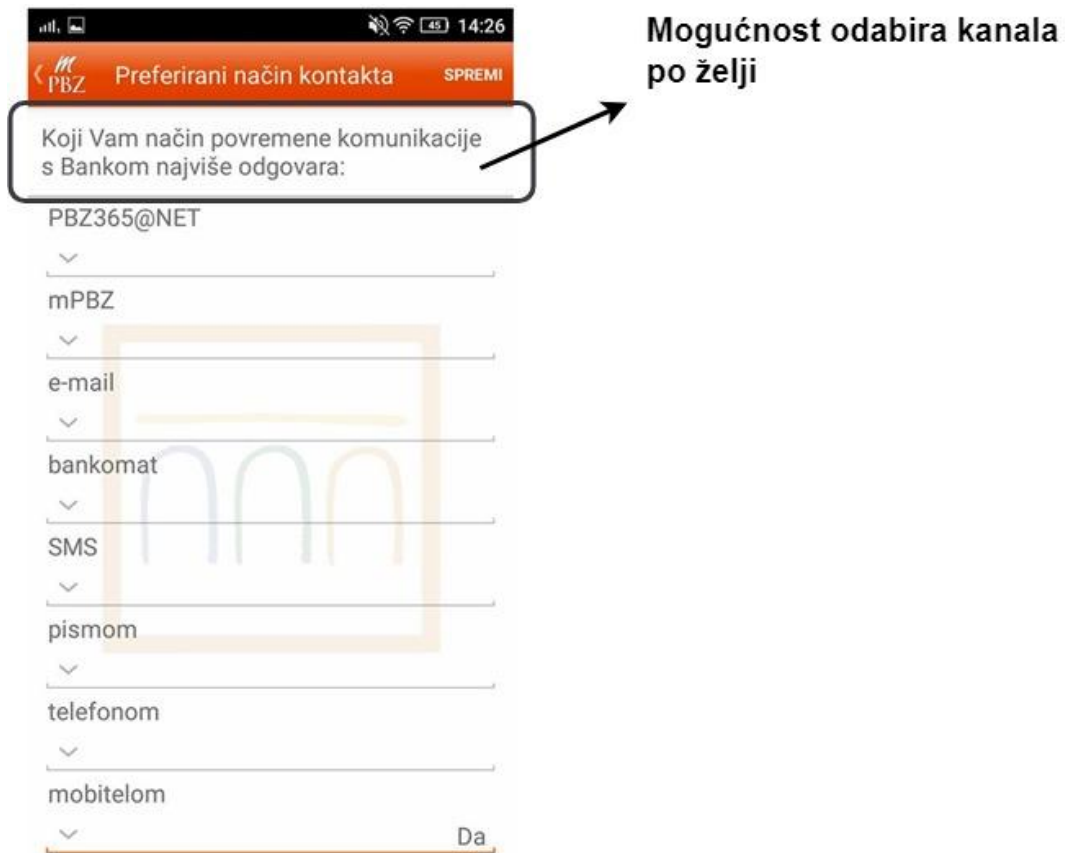
#### Slika 7. Snimak ekrana, mobilna aplikacija, Preferirani način kontakta (1)



Izvor: Obrada autorice

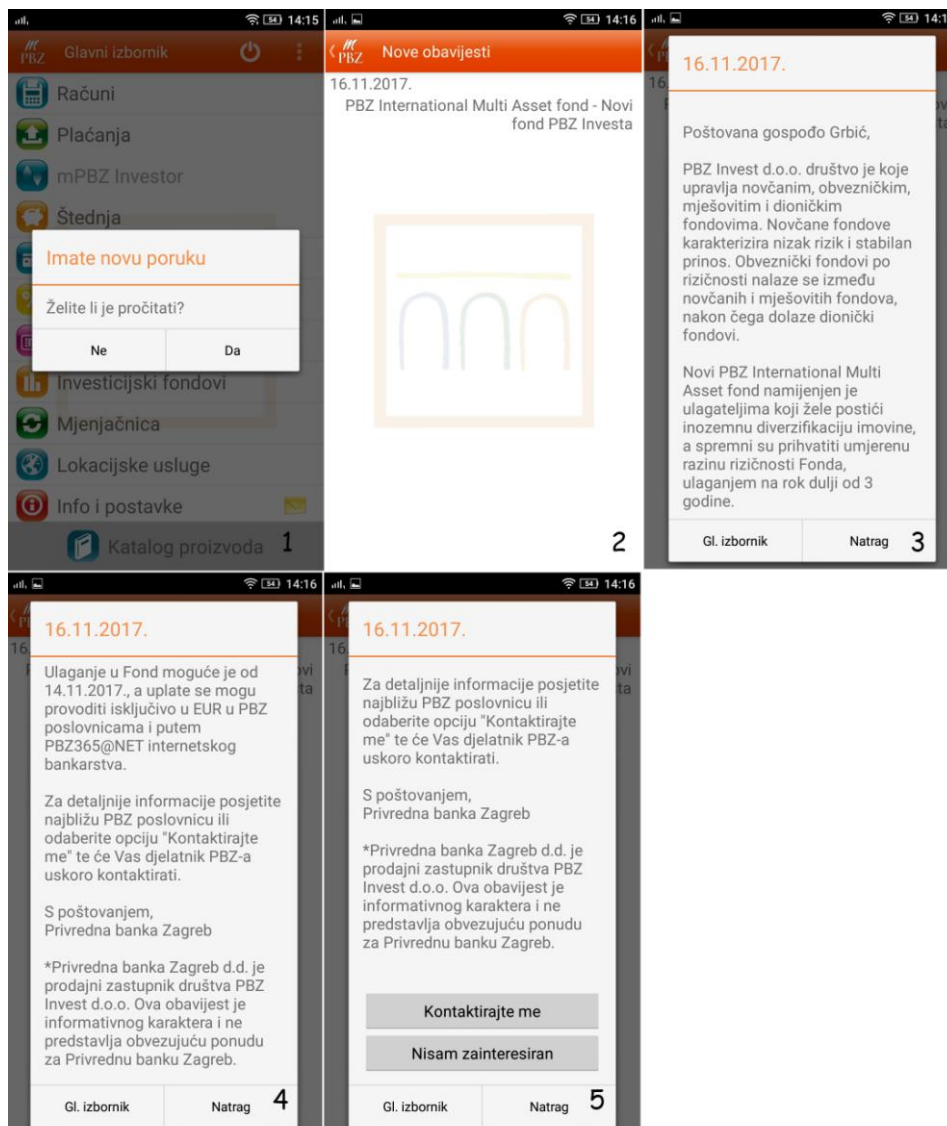
Dana 13.05.2017. godine, autorica je dobila poruku preko mobilne aplikacije. Poruka se odnosila na preferirani način kontakta, odnosno odabir kanala komunikacije za primanje obavijesti.

**Slika 8. Snimak zaslona, mobilna aplikacija Preferirani način kontakta (2)**



Kanali komunikacije koje je Privredna banka Zagreb ponudila su: PBZ365@NET (internetsko bankarstvo), mPBZ (mobilno bankarstvo), elektroničku poštu, bankomat, SMS, pismom, telefonom, mobitelom. Kao što je vidljivo na slici, kanal „mobitel“ je već bio ozačen kao preferirani način kontakta. Za preferirane kanale komunikacije, autorica je odabrala PBZ365@NET (internetsko bankarstvo), mPBZ (mobilno bankarstvo), elektroničku poštu. Autorica ima mogućnost u svakom trenutku izmjeniti preferirane načine kontakta.

## Slika 9. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Novi fond PBZ Investa

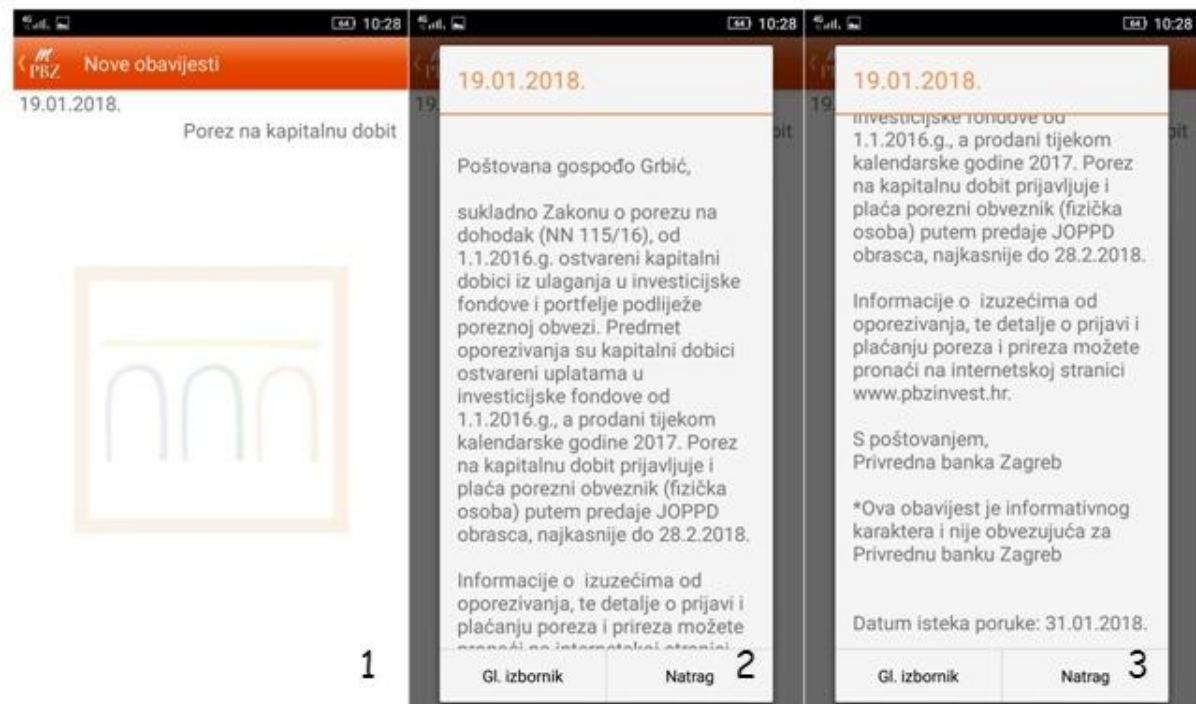


Izvor: Obrada autorice

Preko mobilne aplikacije, autorica je dana 16. 11. 2017. godine primila poruku. Prilikom dobivanja poruke, autorica ima mogućnost odabira želi li pročitati poruku ili ne. Nakon odabira opcije "da" na ekranu se prikaže naziv poruke. Obraćanje autorici je službeno, uz obraćanje prezimenom, "Poštovana gospođo Grbić" , kao i sam pozdrav na kraju poruke "S poštovanjem Privredna banka Zagreb." Poruka se odnosi na novi fond PBZ Investa. Autorica ulaže u Novčani fond PBZ Investa, te ju ovom prilikom obavještavaju o novom fondu za koji bi mogla biti zainteresirana. Na kraju poruke nalaze se dvije opcije koje autorica (primatelj poruke) može odabrati. Opcija

"Kontaktirajte me" i opcija "Nisam zainteresiran." Ako primatelj poruke odabere opciju "Kontaktirajte me" djelatnik PBZ-a će ga kontaktirati.

### Slika 10. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Porez na kapitalnu dobit

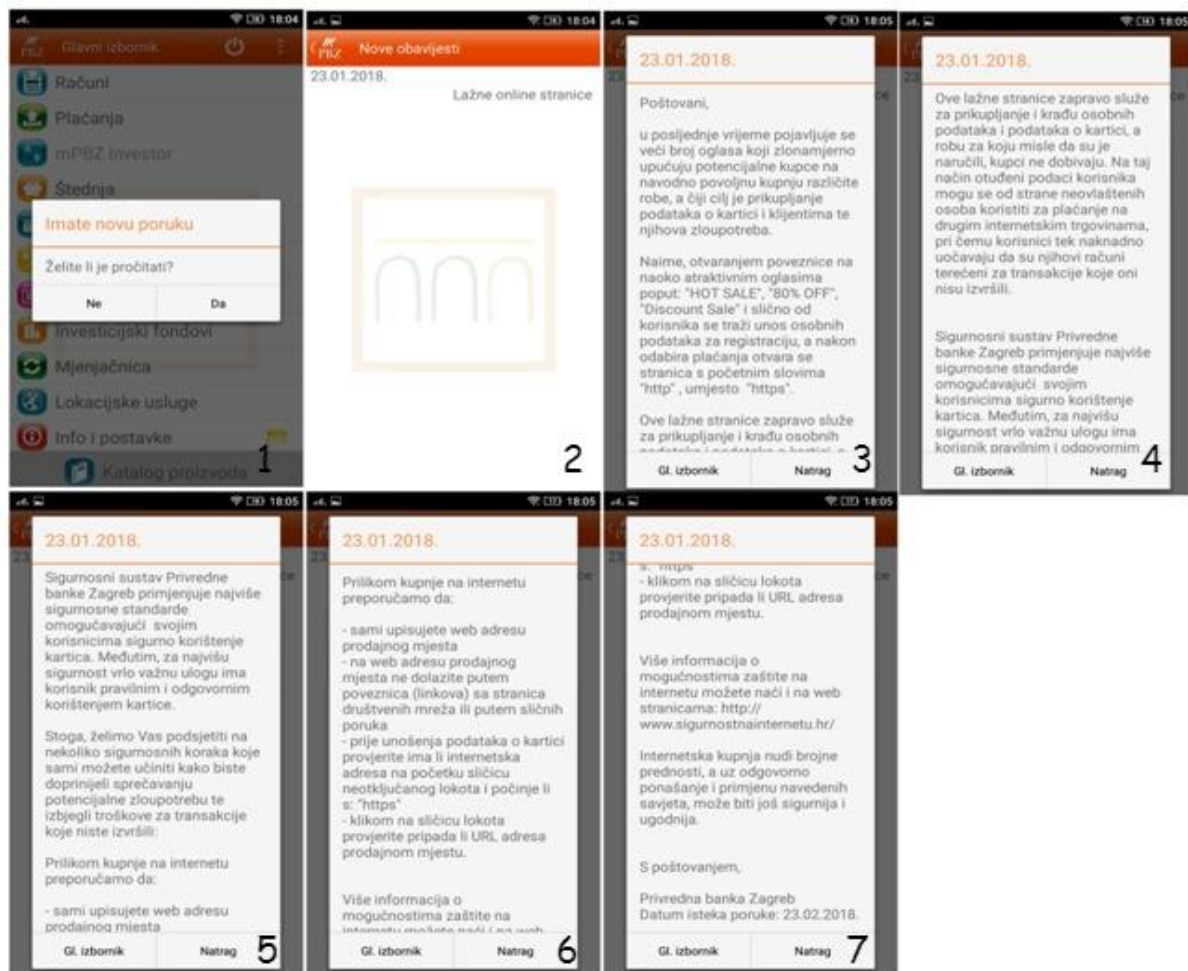


Izvor: Obrada autorice

Dana 19. 01. 2018. godine autorica rada primila je poruku naziva "Porez na kapitalnu dobit." Kako autorica ulaže u Novčani fond, ovim putem je obavještavaju o oporezivanju kapitalnog dobitka od 01. 01. 2016. godine. U poruci se navodi mrežna stranica na kojoj se mogu pronaći informacije vezane za porez na kapitalnu dobit.

Obraćanje autorici je službeno, uz obraćanje prezimenom, "Poštovana gospođo Grbić" , kao i sam pozdrav na kraju poruke "S poštovanjem Privredna banka Zagreb." Na kraju poruke nalazi se obavijest o datumu isteka poruke.

**Slika 11. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Lažne online stranice**



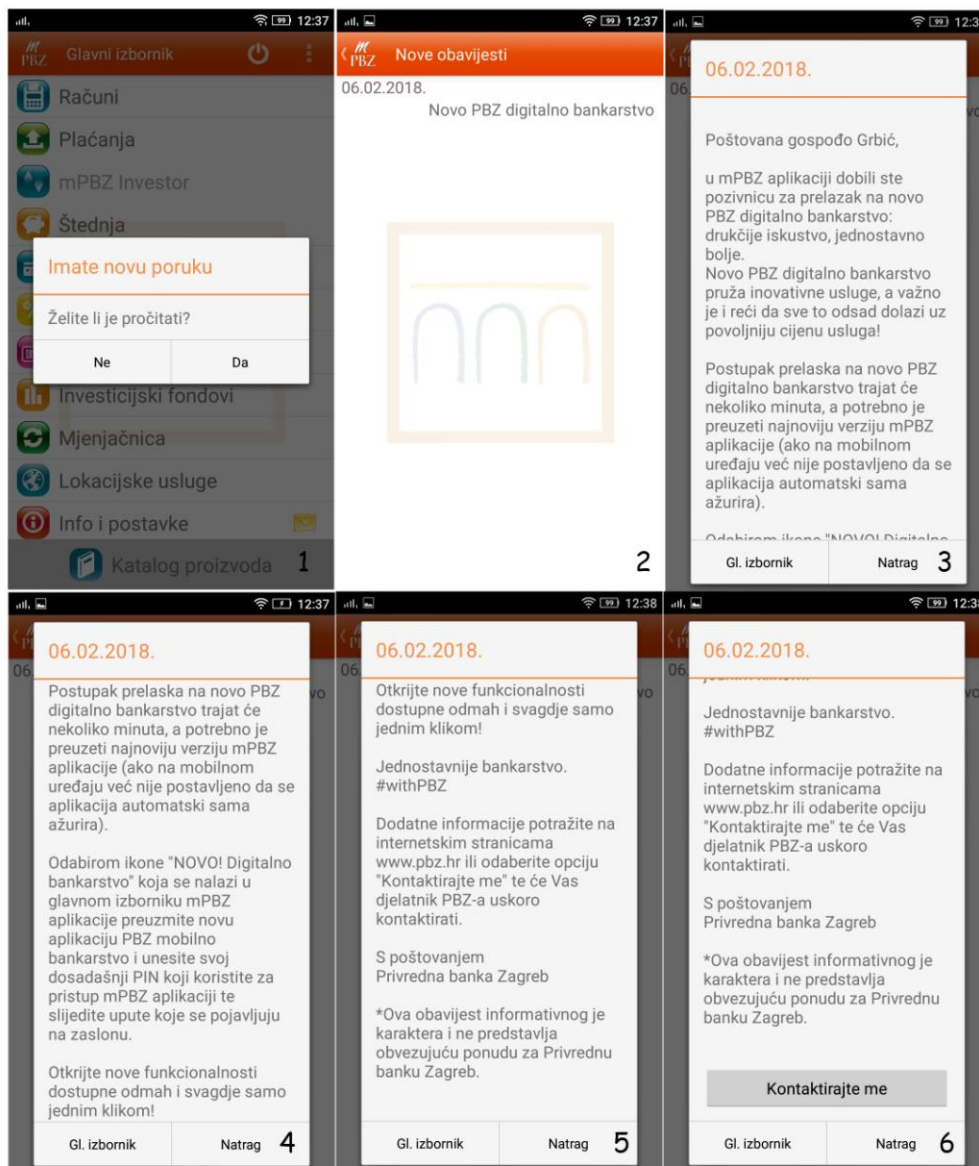
Izvor: Obrada autorice

Privredna banka Zagreb 23. 01. 2018. godine obavijestila je autoricu o lažnim online stranicama. PBZ želi ukazati na postojanje lažnih online stranica te navode nekoliko sigurnosnih koraka koje se mogu učiniti kako bi spriječili potencijalnu zloupotrebu. U poruci se nalazi i naziv mrežne stranice na kojoj se može pročitati više informacija o zaštiti na Internetu.

Ova poruka namijenjena je svim korisnicima mobilne aplikacije, što se može zaključiti iz samog obraćanja koje glasi "Poštovani," bez obraćanja prezimenom.



## Slika 12. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Novo PBZ digitalno bankarstvo

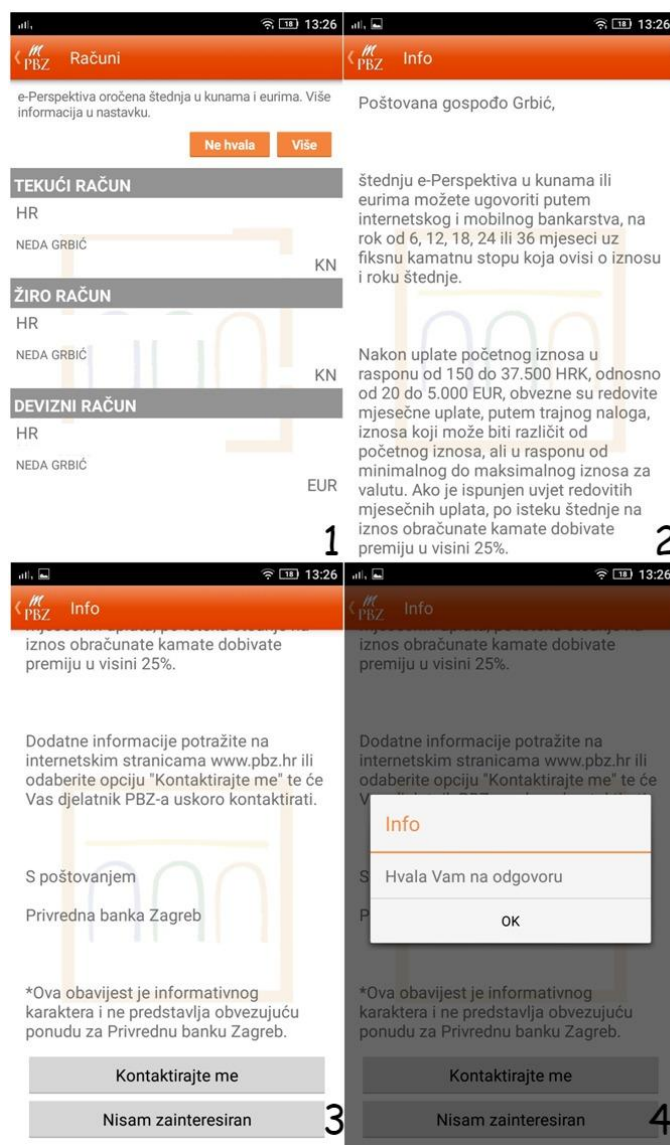


Izvor: Obrada autorice

Dana 06. 02. 2018. godine autorica je primila poruku o novom PBZ digitalnom bankarstvu, koje je PBZ odlučila uvesti kako bi svojim korisnicima pružili bolje, drukčije iskustvo digitalnog bankarstva, U poruci je objašnjen postupak prelaska na novo digitalno bankarstvo. Osim postupka, autorica ima mogućnost odabira opcije "Kontaktirajte me" ili posjetiti mrežnu stranicu koja se također nalazi u poruci, te na taj način može pronaći dodatne informacije.

Obraćanje autorici je službeno, uz obraćanje prezimenom, "Poštovana gospođo Grbić" , kao i sam pozdrav na kraju poruke "S poštovanjem Privredna banka Zagreb."

### Slika 13. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, štednja e - Perspektiva



Izvor: Obrada autorice

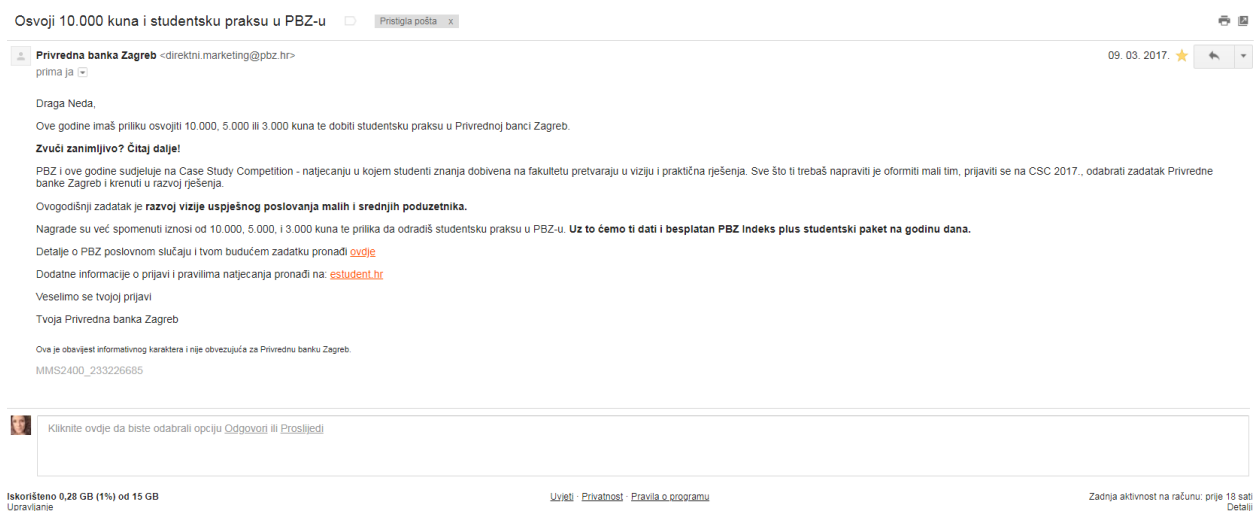
Prilikom ulaska u mobilnu aplikaciju autorica bi primila obavijest o novoj poruci, gdje može odabrati želi li pročitati poruku ili ne. Dana 14. 02. 2018 godine prilikom ulaska u aplikaciju, i klikom na opciju "Računi" u izborniku aplikacije, na samom vrhu nalazila se poruka o e- perspektivi, oročenoj štednji u kunama i eurima. Odmah ispod poruke nalaze se opcije "Ne hvala" i "Više." Klikom na opciju "Više" otvorila se

poruka u kojoj se nalaze kratke informacije o štednji. Također, u poruci se nalazi opcija "Kontaktirajte me" i naziv mrežne stranice za dodatne informacije. Klikom opcije "Nisam zainteresiran" na ekranu se pojavila poruka "Hvala Vam na odgovoru." Obraćanje autorici je službeno, uz obraćanje prezimenom, "Poštovana gospođo Grbić", kao i sam pozdrav na kraju poruke "S poštovanjem Privredna banka Zagreb."

### 5.1.2 Prikaz komunikacije putem elektroničke pošte

U nastavku slijedi prikaz prikupljene komunikacije Banke prema autorici putem elektroničke pošte.

## Slika 14. Snimak zaslona, elektronička pošta "Osvoji 10.000. kuna i studentsku praksu u PBZ-u."



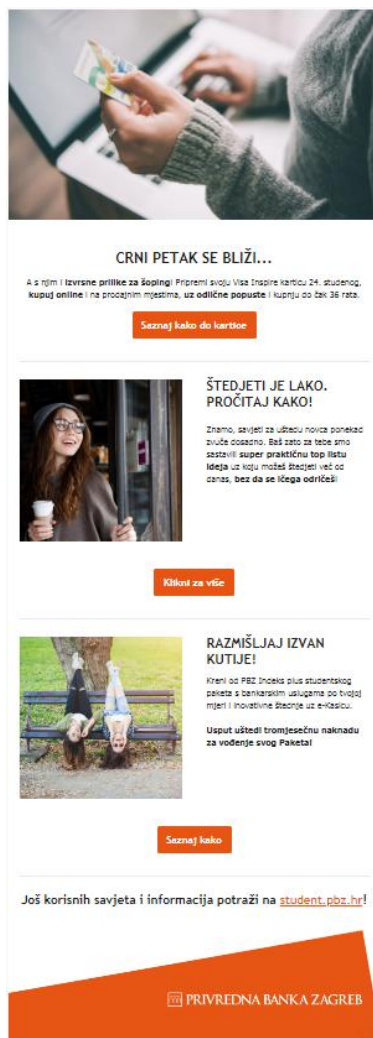
Izvor: obrada autorice

Slika 13. prikazuje elektroničku poštu koju je autorica primila od Privredne banke Zagreb 09.03.2017. godine. Naziv elektroničke pošte je "Osvoji 10.000. kuna i studentsku praksu u PBZ-u." Putem elektroničke pošte, PBZ obavještava autoricu o sudjelovanju na Case Study Competition-u, te ju pozivaju da sudjeluje na istom.

U elektroničkoj pošti navode moguće nagrade i priliku za odrađivanje studentske prakse u PBZ-u. Dvije poveznice se nalaze u elektroničkoj pošti i to za detalje o PBZ poslovnom slučaju i za dodatne informacije o prijavi i pravilima natjecanja.

Obračanje autorici nije službeno, te joj se u elektroničkoj pošti obraćaju sa "ti" , oslovljavanje je "Draga Neda" i pozdrav na kraju "Tvoja Privredna banka Zagreb."

### Slika 15. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Crni petak se bliži



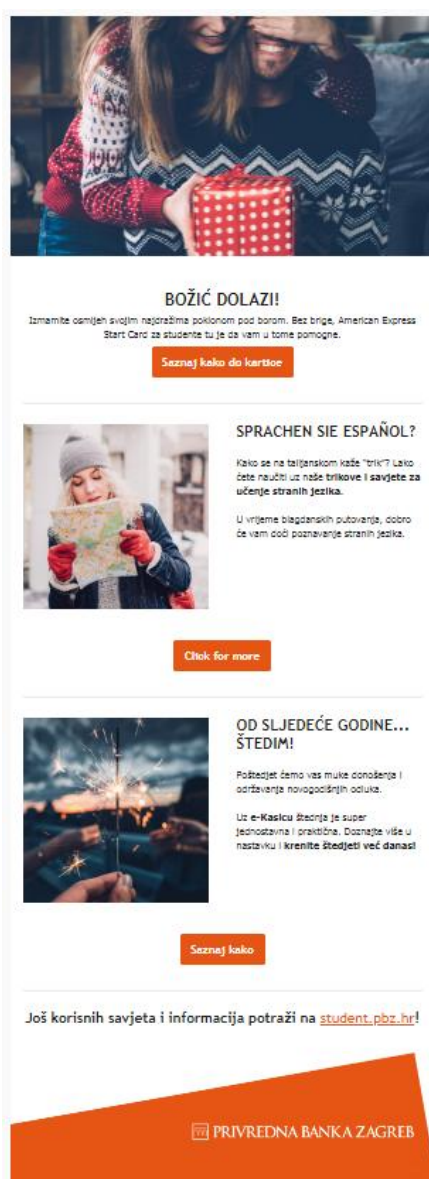
Izvor: Obrada autorice

Dana 07.11.2017. godine autorica je primila elektroničku poštu, točnije PBZ Student Newsletter na koji se sama prijavila. Naziv elektroničke pošte je "Crni petak se bliži..." Newsletter se sastoji od tri dijela:

- "CRNI PETAK SE BLIŽI..."
- "ŠTEDJETI JE LAKO. PROČITAJ KAKO!"
- "RAZMIŠLJAJ IZVAN KUTIJE!"

Sva tri dijela sastoje se od slike, kratke poruke i poveznice. Klikom na sliku, slika se povećava. Poveznice imaju različite nazive i to: "Saznaj kako do kartice," "Klikni za više" i "Saznaj kako." Poveznice su narančaste boje, tekst na poveznici bijele. Nazivi svakog dijela Newslettera pisani su velikim tiskanim slovima, te su podebljani kako bi bili naglašeni. Na samom kraju Newslettera nalazi se poruka "Još korisnih savjeta i informacija potraži na [student.pbz.hr](http://student.pbz.hr)" gdje je [student.pbz.hr](http://student.pbz.hr) također poveznica.

**Slika 16. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Božić dolazi**



Izvor: Obrada autorice

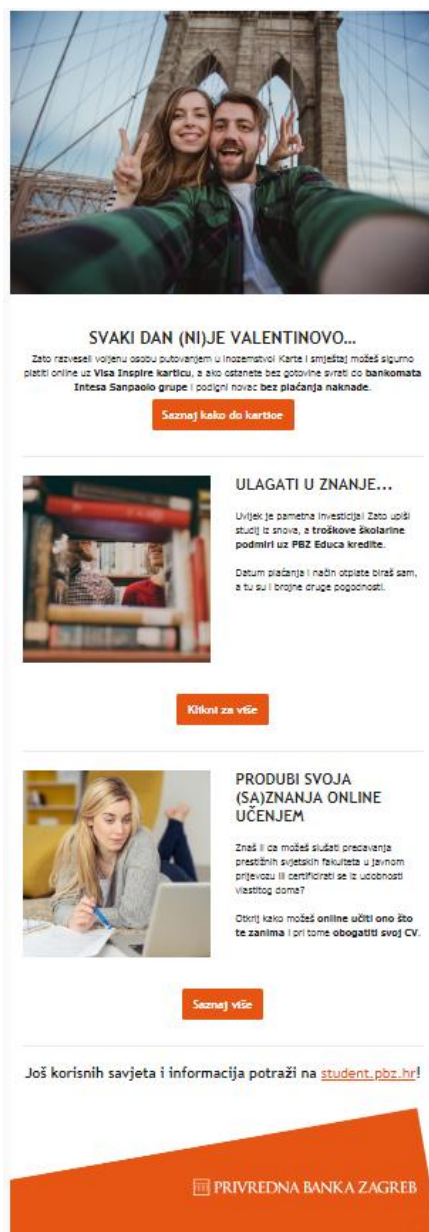
Novi Newsletter autorica je primila 01.12.2017. godine. Naziv elektroničke pošte je "Kako se na japanskom kaže Sretan Božić?" Newsletter se sastoji od tri dijela:

- "BOŽIĆ DOLAZI!"
- "SPRACHEN SIE ESPAÑOL?"
- "OD SLJEDEĆE GODINE...ŠTEDIM!"

Sva tri dijela sastoje se od slike, kratke poruke i poveznice. Klikom na sliku, slika se povećava. Poveznice imaju različite nazive i to: "Saznaj kako do kartice," "Click for more" i "Saznaj kako." Poveznice su narančaste boje, tekst na poveznici bijele. Nazivi svakog dijela Newslettera pisani su velikim tiskanim slovima, te su podebljani kako bi bili naglašeni. Na samom kraju Newslettera nalazi se poruka "Još korisnih savjeta i informacija potraži na [student.pbz.hr](http://student.pbz.hr)" gdje je [student.pbz.hr](http://student.pbz.hr) također poveznica.

U drugom dijelu Newslettera naziv poveznice je na engleskom jeziku "Click for more." Kako se drugi dio odnosi na učenje stranih jezika, može se zaključiti kako je logičan izbor naziva poveznice na engleskom jeziku.

## Slika 17. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Svaki da (ni)je Valentinovo



Izvor: Obrada autorice

Slika 16. prikazuje Newsletter primljen 02.02.2018. godine. Naziv elektroničke pošte je "Svaki dan (ni)je Valentinovo!" Newsletter se sastoji od tri dijela:

- "SVAKI DAN (NI)JE VALENTINOVO..."
- "ULAGATI U ZNANJE..."
- "PRODUBI SVOJA (SA)ZNAJNA ONLINE UČENJEM."

Sva tri dijela sastoje se od slike, kratke poruke i poveznice. Klikom na sliku, slika se povećava. Poveznice imaju različite nazive i to: "Saznaj kako do kartice," "Klikni za više" i "Saznaj kako." Poveznice su narančaste boje, tekst na poveznici bijele. Nazivi svakog dijela Newslettera pisani su velikim tiskanim slovima, te su podebljani kako bi bili naglašeni. Na samom kraju Newslettera nalazi se poruka "Još korisnih savjeta i informacija potraži na student.pbz.hr" gdje je student.pbz.hr također poveznica.

**Slika 18. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Postani novi PBZ-ov vlogger!**



**POSTANI NOVI  
PBZ-OV VLOGGER!**

SAZNAJ VIŠE >

**Evo prilike kakva ne dolazi svaki dan!**

Privredna banka Zagreb odlučna je u misiji da svim studentima pomogne oko raspletjavanja kompliciranih bankarskih pojmova.

**Zaključili smo da će to najlakše napraviti sami studenti.**

Ako si netko tko zna razliku između tekućeg i žiro računa, razumiješ se u bankarske usluge i rado pomažeš prijateljima - prijavi se na naš natječaj i **postani PBZ-ov vlogger!**

Bit ćeš plaćen, a od tebe se ne očekuje da znaš glumiti ili da imaš prethodno iskustvo, samo prirodnost i direktnost.

**Zvuči zanimljivo?**

**Provjeri detalje i prijavi se jer natječaj traje do 27.03.**

**PS., znaš nekoga koga bi zanimao ovaj natječaj? Prosljedij mu ovaj mail.** Hvala ti!

**PRIVREDNA BANKA ZAGREB**

Izvor: obrada autorice



Dana 06.03.2018. godine autorica je primila elektroničku poštu naziva "Postani novi PBZ-ov vlogger!" U elektroničkoj pošti se nalazio Newsletter "Evo prilike kakva ne dolazi svaki dan!" Privredna banka Zagreb je odlučila pronaći vloggere studente koje će upravo studentima pomoći oko "raspetljavanja" kompliciranih bankarskih pojmova, te je upravo ovaj Newsletter poziv za natječaj putem kojeg se postaje PBZ-ov vlogger.

Na Newsletteru se nalazi poveznica naziva "Provjeri detalje i prijavi se jer natječaj traje do 27.03."

### Slika 19. Snimak zaslona, elektronička pošta Prijavi se na natječaj, osvoji ulogu u PBZ videu i zaradi 2 000kn!



Prijavi se na natječaj, osvoji ulogu u PBZ videu i zaradi 2.000 kuna!

Privredna banka Zagreb <direktni.marketing@pbz.hr> 13. ožu

Pozdrav Neda,

prijavi se na natječaj, osvoji ulogu u PBZ videu i zaradi 2.000 kuna!

Frendovima uvijek lako objasniš čemu služi tekući, a čemu žiro? Sitna slova bankarskih usluga tebi su dovoljno velika? Ukratko, kužiš se u bankarstvo i želiš pomoći kolegama studentima? Super, jer baš tebe tražimo!

Imaš vremena do 27.03. za prijavu, a sve što trebaš je:

Snimiti kratki video (do 60 sekundi) u kojem svojim riječima objašnjavaš neki bankarski proizvod, uslugu ili pojam (točno onako kako bi objasnio frendovima uz kavu). Za inspiraciju se slobodno posluži [PBZ Indeks plus studentskim paketom](#). Zapamti, ne tražimo glumu, tražimo prirodnost!

Link za prijavu: <http://woobox.com/eyga8f>.

Tvoj PBZ

MMS3021\_332808385

Kliknite ovdje da biste odabrali opciju [Odgovori](#) ili [Proslijedi](#)

Iskorišteno 0,28 GB (1% od 15 GB) [Upravljanje](#)    [Uvjeti](#) · [Privatnost](#) · [Pravila o programu](#)    Zadnja aktivnost na računu: prije 18 sati [Detalji](#)

Izvor: Obrada autorice

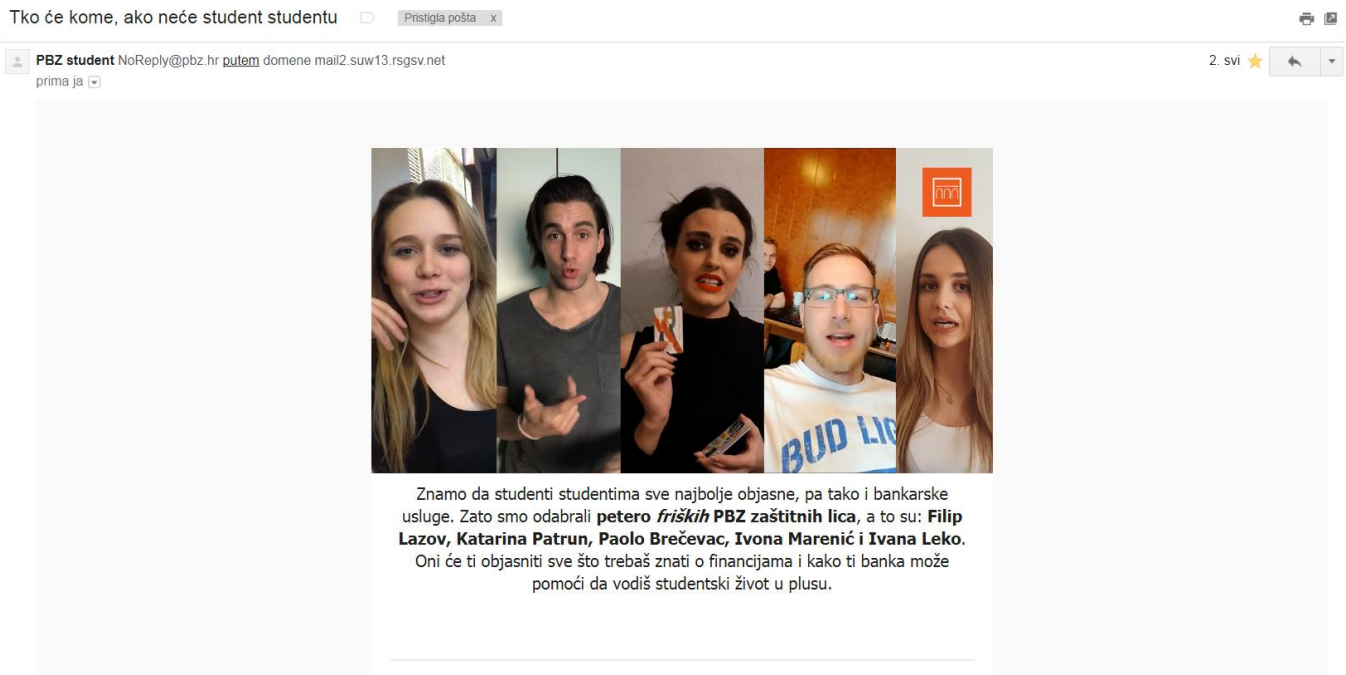
Slika 18. prikazuje elektroničku poštu primljenu 13.03.2018. godine. Naziv elektroničke pošte glasi "Prijavi se na natječaj, osvoji ulogu u PBZ videu i zaradi 2 000kn!"

PBZ na taj način obavještava autoricu o natječaju koji se odnosi na osvajanje uloge u PBZ videu. U elektroničkoj pošti se nalaze informacije do kada traje natječaj te što

treba učiniti, kao i poveznice koje vode do prijave i PBZ Indeks plus studentskog paketa.

Obraćanje autorici nije službeno, te joj se obraćaju sa "ti" , oslovljavanje je "Draga Neda" i pozdrav na kraju "Tvoj PBZ."

## Slika 20. Snimak zaslona, elektronička pošta Tko će kome, ako neće student studentu



Izvor: Obrada autorice

Dana 02.05.2018. godine autorica je primila elektroničku poštu naziva „Tko će kome, ako neće student studentu.“ U elektroničkoj pošti se nalazio Newsletter koji se nalazio od četiri dijela, a slika 19. prikazuje samo prvi dio Newslettera.

U prvom dijelu Newslettera predstavljeni su pobjednici natječaja naziva "Postani novi PBZ-ov vlogger!". Na samom vrhu nalaze se slike novih vloggera te su predstavljeni imenom i prezimenom.

## Slika 21. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter GDPR



Hej,

Sigurni smo daje tvoj inbox pun mailova vezanih uz takozvanu "GDPR uredbu o zaštiti osobnih podataka" gdje te razne tvrtke i brendovi traže "privolu", odnosno potvrdu za nastavak primanja newslettera.

S nama to nije slučaj - **ne trebaš nam dati dodatnu potvrdu niti kliknuti igdje u mailu** - ali ti svejedno javljamo što se događa. Podsjećamo te da od prvog dana imaš opciju maknuti se s naše liste ili tražiti od nas da uklonimo tvoje podatke s naše liste.

**Opća uredba o zaštiti podataka** (GDPR) traži od voditelja obrade osobnih podataka (nas) da tvoje osobne podatke (e-mail adresa u ovom slučaju) obrađujemo zakonito, pošteno i transparentno, štiteći pritom **sigurnost tvojih podataka**.

Kako to točno radimo možeš pročitati u našem dokumentu [Informacija o obradi osobnih podataka](#). Želiš li u bilo kojem trenutku povući svoju privolu možeš se jednostavno odjaviti s ovog newslettera (link se nalazi na dnu svakog newslettera koji ti šaljemo) ili poslati mail na adresu: [sluzbenik.za.zastitu.osobnih.podataka@pbz.hr](mailto:sluzbenik.za.zastitu.osobnih.podataka@pbz.hr).

**PS., na ovaj mail ti šaljemo sadržaj s našeg PBZ student bloga - savjete & ideje koje će ti olakšati studentski život.**

Hvala ti!

Korisne savjete i informacije potraži na [student.pbz.hr](http://student.pbz.hr)!

 PRIVREDNA BANKA ZAGREB

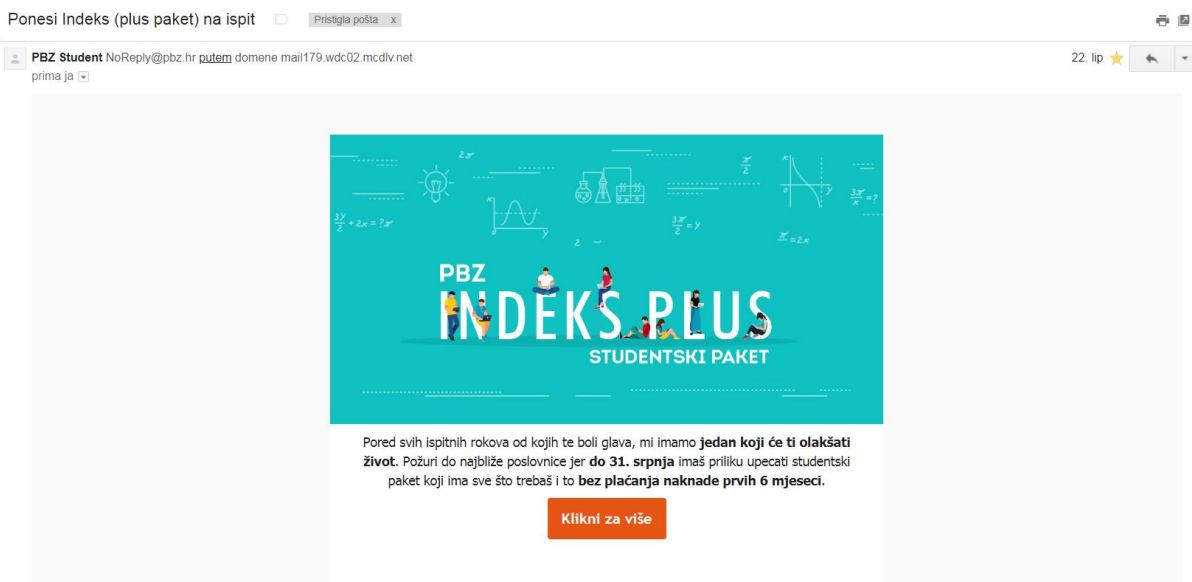
Izvor: Obrada autorice

Elektronička pošta naziva "Ne moraš ništa potvrditi, samo pročitaj mail u nastavku :)" autorica je primila 24.05.2018. godine. U elektroničkoj pošti se nalazio newsletter koji donosi informacije o GDPR uredbi o zaštiti osobnih podataka, te kako kaže sam naziv, nisu tražili nikakvu dodatnu potvrdu za primanje newslettera, no navode kako u

svakom trenutku autorica može zatražiti brisanje s liste, odnosno uklanjanje njezinih podataka s liste.

U newsletteru se nalaze dvije poveznice i to o informacijama o obradi osobnih podataka i mail putem kojeg se može povući potvrda za primanje newslettera. Elektronička pošta je primljena samo jedan dan prije stupanja na snagu novog Zakona.

## Slika 22. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Ponesi Indeks (plus paket) na ispit



Izvor: Obrada autorice

Dana 22.06.2018. godine autorica je primila elektroničku poštu naziva „Ponesi Indeks (plus paket) na ispit,“ U elektroničkoj pošti se nalazio newsletter koji se sastoji od četiri dijela, a slika 21. prikazuje samo prvi dio newslettera.

Prvi dio newslettera sadrži sliku, kratki tekst i poveznicu "Klikni za više." Tekst prvog dijela odnosi se na ugovaranje PBZ Indeks plus studentskog paketa do 31.07.2018.

Autorica rada imala je ugovoren PBZ Indeks plus studentski paket prije primanja ovog newslettera.

Analizirajući poruke dobivene preko mobilne aplikacije i elektroničke pošte, jasno je vidljiva razlika u oslovljavanju. Kada se Banka obraća autorici kao studentu, obraća joj se s „Draga Neda“, „Pozdrav Neda“, i „Hej“, dok je obraćanje u ostalim porukama „Poštovana gospođo Grbić“. Iz samog obraćanja, također se može zaključiti koje su poruke namijenjene svim klijentima (obraćanje bez prezimena „Poštovani“), a koje su vezane za autoricu.

Newsletter koji autorica prima sastoji se od tri dijela/poruke, a od mjeseca ožujka, sastoji se od četiri dijela/poruke. Svaki dio sadrži sliku i kratki tekst. Na slikama se nalaze mlade osobe, što je i razumljivo jer se newsletter šalje studentima. Obraćanje u newsletteru je neslužbeno (obraćanje s „ti“) kako bi se ostvario prisniji odnos s mlađom populacijom, odnosno studentima.

Pregledavajući newsletter, autorica je zaključila kako su oni namijenjeni svim studentima Banke koji su se pretplatili na njega. Kako je prikazano na slici 21., prvi dio newslettera odnosi se na ugovaranje PBZ Indeks plus studentskog paketa, koji je autorica već imala ugovoren.

Slanje newslettera klijentima, pa tako i studentima, može za Banku biti od velike koristi. Slanjem newslettera Banka ostaje u kontaktu s klijentom, te ga na taj način podsjeća na svoju ponudu. Osim same ponude, Banka preko newslettera može ponuditi i neki dodatni sadržaj koji bi mogao zanimati klijente. No, kako bi to bilo uspješno, važno je pratiti interese svih klijenata.

## **5.2 Posjet Privrednoj Banci Zagreb**

Autorica je 12.03.2018. godine posjetila poslovnicu Privredne banke Zagreb u Puli. Razlog posjeta bio je dobivanje informacija o studentskom kreditu.

Prilikom ulaska u banku, autorica se uputila na šalter i rekla djelatnici banke koje je informacije zanimaju, na što je upućena osobnom bankaru,

Autorica je zatim osobnom bankaru rekla kako razmišlja o nastavku fakultetskog obrazovanja po završetku diplomskog studija, te kako zbog toga razmišlja o

studentskom kreditu. Djelatnica (osobni bankar) je rekla kako će pronaći sve informacije, te ju je autorica upitala treba li joj osobna iskaznica ili kreditna kartica, na što je dobila odgovor "Ne treba, ovo su samo informacije."

Djelatnica je potom isprintala informacije, predala ih autorici, te joj rekla kako joj netko od roditelja mora biti jamac ako se odluči za uzimanje studentskog kredita te da je minimalni iznos kredita 500 eura.

## 6. KRITIČKI OSVRT

Kako je ranije prikazano u radu, Privredna banka Zagreb sa svojim klijentima komunicira kroz različite kanale, preko mobilne aplikacije (mobilno bankarstvo), digitalnog bankarstva, elektroničke pošte, mobitela i drugih.

Autorica elektroničku poštu prima u prosjeku jednom mjesečno, a poruke preko mobilne aplikacije primala je tri do četiri puta mjesečno.

Kako bi studentima pomogli oko razumijevanja ponude, Privredna banka Zagreb, odlučila je pronaći upravo studente vloggere koji će im u tome pomoći. Na taj način banka je pokazala kako su joj svi klijenti važni, pa tako i studenti. Studenti vloggeri će uz studiranje uspijeti ponešto i zaraditi, a studenti će upravo preko studenta saznati sve što ih zanima. Studentima će se pristupiti na najbolji mogući način, preko njihovih kolega.

Kako je i prikazano na slici 11. Privredna banka Zagreb iznijela je na tržište novu aplikaciju za mobilno bankarstvo koja je dostupna na Android i iOS operativnom sustavu. Novo mobilno bankarstvo je naprednije i jednostavnije. Neke funkcionalnosti PBZ digitalnog bankarstva su: aplikacija prilagođena za korištenje slabovidnih osoba, brzi prikaz stanja računa, nov način prijave na mobilno bankarstvo otiskom prsta (*Touch ID*), grafički prikazi mjesečnih kretanja vrijednosti udjela u fondovima za lakše upravljanje investicijama, scan & pay – mogućnost plaćanja uplatnicom koje nemaju 2D bar kod, uz slikanje uplatnice i automatsko popunjavanje naloga za plaćanje, uz postojeću opciju plaćanja skeniranjem 2D bar koda i mnoge druge.

Autorica je 8. veljače instalirala novu aplikaciju, te korištenjem uvidjela sve mogućnosti i prednosti aplikacije. Iako je autorica za preferiran način kontakta odabrala i aplikaciju, nakon instalacije nove aplikacije, poruke koje je primala preko mobilne aplikacije prestale su dolaziti. Od početka korištenja nove aplikacije, autorica je informacije primala samo putem elektroničke pošte. Iako je nova mobilna aplikacija modernijeg izgleda, s više prednosti, autorica smatra da je trebala nastaviti primati poruke, jer je odabrala upravo aplikaciju kao jedan od preferiranih načina kontakta.

Kako je navedeno u radu, autorica je u ožujku posjetila Privrednu banku Zagreb s ciljem dobivanja informacija o studentskom kreditu. Iako je autorica prilikom posjeta

upitala djelatnicu je li potrebno dati osobnu iskaznicu ili karticu, djelatnica je to odbila jer je to, kako je rekla, samo informativno.

## **6.1 Prijedlozi za poboljšanje komunikacije Privredne banke Zagreb**

Banka koristi CRM sustav, te je do određene razine personalizirala komunikaciju. No prostora za poboljšanja još postoji, te je potrebno uvidjeti koje sve mogućnosti CRM sustav može pružiti Banci.

### *6.1.1 Dodavanje novih digitalnih kanala komunikacije*

Kako se na tržištu promjene dešavaju svakodnevno i kako ne bi zaostajali za konkurencijom, Banka bi trebala razmisliti o korištenju direktnih poruka (eng. Instant messaging). Aplikacije Whatsapp i Viber gotovo su zamijenile sms poruke, a ponegdje i elektroničku poštu, stoga bi ih u svoje kanale komuniciranja s klijentima Banka trebala uključiti. Korištenje direktnih poruka donosi komunikaciju u realnom vremenu, mogućnost istovremenog komuniciranja s više ljudi, mogućnost viđenja je li osoba dostupna („na mreži“) ili odsutna.

### *6.1.2 Preferirano vrijeme primanja obavijesti*

Privredna banka Zagreb preko aplikacije, zatražila je od korisnika iste da odaberu preferirane načine kontakta kako bi korisnici primali informacije upravo na onaj način koji oni sami žele. Prijedlog autorice, kako bi korisnici u potpunosti upravljali informacijama, je odabir vremena, odnosno koliko često žele primati obavijesti, novosti i ostalo. Tada bi korisnici bili zadovoljniji jer bi osim kanala poruke birali i vrijeme poruke, odnosno primali bi poruke gdje to oni žele i kada to oni žele.

### *6.1.3 Kontinuirano praćenje interesa klijenata - preciznije usmjerenje marketinških aktivnosti*

Kada klijenti dolaze u Privrednu banku Zagreb npr. podići novac s računa, platiti račune i sl. djelatnica zatraži osobnu iskaznicu i karticu banke, te karticu stavi u tablet. Iako je autorica prilikom posjeta Banci u ožujku, samo tražila informacije o kreditu, smatra da djelatnica treba zatražiti osobnu iskaznicu ili karticu kako bi u



sustavu bio zabilježen interes autorice za kredit. Kada bi u sustavu bilo zabilježeno da je autorica zainteresirana za kredit, Banka je mogla nakon nekog vremena kontaktirati autoricu i provjeriti koju je odluku donijela. Na taj način bi autorica uvidjela da Banka zaista brine o svojim klijentima i prati njihove interese, potrebe.

#### *6.1.4 Segmentacija publike - personalizirana komunikacija*

Iako je jasna publika primanja newslettera (studenti), zadatak Banke je saznati koji su njihovi interesi, je li publika pretežito ženskog ili muškog spola, koji je razlog prijave na newsletter i ostalo, te na taj način personalizirati newsletter.

Ispunjenje tog zadatka nije nemoguće, jer upravo Banka raspolaže svim tim informacijama. U sustavu ima sve osobne podatke klijenata, a ostale interese može saznati preko izvoda klijenata. Točnije, Banka točno zna kada, gdje, koliko i na što točno njeni klijenti troše novac, plaćajući njihovom karticom.

## 7. ZAKLJUČAK

U doba svakodnevnih promjena i velike tržišne konkurencije, posjedovanje profesionalnog organizacijskog sustava je postalo neizostavni dio svakog poduzeća u svakodnevnom poslovanju. Klijent je danas broj jedan element po važnosti svakog procesa poslovanja, na kojem sva poduzeća zasnivaju svoje poslovanje, donose odluke i planiraju buduće aktivnosti, a sve s ciljem ostvarivanja boljeg i profitabilnijeg poslovnog rezultata.

Uvođenje CRM poslovnog sustava usmjereno je na postizanje dobrog organizacijskog poslovnog okruženja, koji sastavlja sistematiziranu bazu klijenata na jednom mjestu. Osim dobre povezanosti i komunikacije sa sadašnjim i potencijalnim budućim klijentima, omogućena je dobra koordinacija, povezivanje i komunikacija između poslovnih odjela u poduzeću.

Neke od važnijih karakteristika i prednosti CRM sustava su: dostupnost s bilo kojeg računala, evidencija klijenata, unošenje ugovora, izrada ponuda, praćenje radnji s klijentima, praćenje svakog djelatnika zasebno i sav njegov rad s klijentom i mnoge druge.

Tema diplomskog rada je prilagođavanje elemenata marketinškog spleta temeljem podataka prikupljenih sustavom upravljanja odnosima s korisnicima, a glavni cilj rada bio je istražiti važnost upravljanja odnosa s kupcima, kao i primjenu takvog sustava u Privrednoj banci Zagreb.

Svojom poslovnom strategijom, Privredna banka Zagreb usmjerena je na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući imidž banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata.

Veoma je važno razmotriti upotrebljava li poduzeće odgovarajući komunikacijski kanal prema svojim klijentima. Poduzeća znaju koji komunikacijski kanal njima najviše odgovara, no potrebno je prilagoditi komunikaciju prema preferencijama klijenata. Upravo zbog toga potrebno je razgovarati s klijentima i otkriti koji kanali njima najviše odgovaraju.

Koristeći CRM sustav, poduzeća sa svojim klijentima ne komuniciraju masovno već prilagode komunikaciju svakom klijentu posebno.

Autorica rada godinu dana prikupljala je elektroničku poštu, obavijesti i ostalo što je primala od Privredne banke Zagreb, putem različitih kanala. Analizirala je šest poruka primljenih preko mobilne aplikacije, te devet poruka putem elektroničke pošte.

Provedenom analizom vidljivo je da Privredna banka Zagreb ulaže u komunikaciju sa svojim klijentima. Komunikacija se odvija preko različitih kanala.

Banka koristi CRM sustav, te je do određene razine personalizirala komunikaciju. No prostora za poboljšanja još postoji, te je potrebno uvidjeti koje sve mogućnosti CRM sustav može pružiti Banci.

Prema provedenoj analizi, vidljivo je da Privredna banka Zagreb brine o svojim klijentima, te im želi pružiti još bolje iskustvo s Bankom. No prostora za poboljšanja odnosa još postoji i autorica smatra kako prijedlozi u prethodnom poglavlju vode još personaliziranijem pristupu svakom klijentu.

CRM-om Banka može diferencirati klijente prema njihovim potrebama i interesima te njihovoj vrijednosti za poduzeće. Pravilnim korištenjem CRM sustava, odnosno podataka koje Banka ima na usluzi moguća je personalizacija ne samo komunikacije već i usluge, što bi zasigurno dovelo do zadovoljnih klijenata, te bi pojačalo njihovu dugovječnost odnosa.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Buttle, F. i S. Maklan, *Customer relationship management, Concepts and technologies*, Third edition, London and New York, Routledge, Taylor and Francis Group, 2015.
2. Godson, M., *Relationship marketing*, New York, Oxford University Press, 2009.
3. Gummesson, E., *Total Relationship Marketing, Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value - creating network economy*, Third edition, Burlington, Elsevier, 2008.
4. Jukić, S. i M. Nadrljanski, *Komunikologija*, Split, Redak, 2015.
5. Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, Opinio, 2003.
6. Kotler, P. i K. Lane, *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2008.
7. Lamza - Maronić, M. i J. Glavaš, *Poslovno komuniciranje*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.
8. Peppers, D. i M. Rogers, *Managing customer relationships, A strategic Framework*, Second edition, New Jersey, WILEY, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2011.
9. Renko, N. *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak. 2009.
10. Robbins, P. S. i A.T. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2009.
11. Vlašić, G., Mandelli, A., i D. Mumel, *Interaktivni marketing: integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, PeraGo d.o.o., 2007.

### Članci i publikacije:

1. Alerić, D., „Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga“, *Tržište*, Vol. 19, No. 1, 2007., str. 43-58, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21377>, pristupljeno: srpanj 2018.

2. Bandur, M., i I. Bandur, „Upravljanje odnosima s klijentima kao temelj izgradnje konkurentskih pozicija agencija za posredovanje u prometu na tržištu nekretnina“, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 6, No. 1, str., 2015., 73-83, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/144031>, pristupljeno: srpanj 2018.
3. Brodarić, A., „Upravljanje odnosima s korisnicima kroz procese CRM-a“ , *Telekomunikacioni forum TELFOR 2010* , str. 98-101, dostupno na: [http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010\\_01\\_26.pdf](http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf) , pristupljeno: lipanj 2018.
4. Dukić, B., i V. Gale, „Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 28, No. 2, 2015., str. 583-598, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/150395>, pristup: srpanj 2018.
5. Ferenčić, M., „Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu“, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 3, No. 2, 2012., str. 42-46, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/96980>, pristup: srpanj 2018.
6. Golob, M., „Mobilni marketing kao sastavni dio integrirane marketinške komunikacije“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci* , Vol. 4, No. 1, 2016., str. 147-158, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160239>, pristup: srpanj 2018.
7. Ivanković, J., „Relationship marketing and managing value delivery to customers“ , *Ekonomski pregled*, Vol. 59., No. 9-10, 2008., str. 523. - 548., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/44999>, pristup: lipanj 2018.
8. Jurković, Z., „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 25, No. 2, 2012., str. 387-399, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882>, pristup: srpanj 2018.
9. Mandić, M., „Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke“, *Tržište*, Vol. 19, No. 1, 2007., str. 85-98, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21380>, pristup: srpanj 2018.
10. Milanović Glavan Lj. i A. Čibarić, „Analiza korištenja internet bankarstva među studentskom populacijom u Republici Hrvatskoj“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, No. 3-4, 2015., str. 69-79, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149935>, pristup: srpanj 2018.

11. Peppers, D., i M. Rogers, „One-to-one B2B: Customer Development Strategies for the Business World“, *New York: Doubleday*, 2001., pp. 74-88
12. Renart, L. G. i C. Cabré, „Paths to continuous improvement of a crm strategy“, *Tržište*, Vol. 10., No. 1., str. 61-77., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/80951> , pristup: lipanj 2018.
13. Rončević, A., „Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj“, *Ekonomski pregled*, Vol. 57, No. 11, 2006., str. 753-776, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8518>, pristup: srpanj 2018.
14. Severović, K., Martišković K., i A.- M. Horžin, „Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga“, *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, Godina II, Broj 1., 2012., str. 113-123, dostupno na <http://hrcak.srce.hr/130239>, pristup: lipanj 2018.
15. Vučemilović, V., „Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, No. 3-4, 2015., str. 119-125, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149939>, pristup: srpanj 2018.
16. Vusić, D. „Poslovna izvrsnost“, *Tehnički glasnik*, Vol. 1, No. 1-2, 2007., str. 51-54, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/85982>, pristupljeno: srpanj 2018.

Internetske stranice:

1. CRM PRACT - <http://www.preact.co.uk/>, pristup: lipanj 2018.
2. PRIVREDNA BANKA ZAGREB - <https://www.pbz.hr/hr/>, pristup: srpanj 2018.
3. MOBIL MEDIA MAGAZIN <http://www.mobil.hr/>, pristup: svibanj 2018.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Okvir holističkog marketinga .....	6
Slika 2. Čimbenici koji utječu na CRM .....	13
Slika 3. Struktura poslovne komunikacije.....	28
Slika 4. Utjecaj tehnoloških napredaka na koncept marketinga .....	32
Slika 5. Logo PBZ.....	37
Slika 6. Organizacijska struktura PBZ.....	38
Slika 7. Snimak ekrana, mobilna aplikacija, Preferirani način kontakta (1).....	45
Slika 8. Snimak zaslona, mobilna aplikacija Preferirani način kontakta (2) .....	46
Slika 9. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Novi fond PBZ Investa.....	47
Slika 10. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Porez na kapitalnu dobit.....	48
Slika 11. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Lažne online stranice .....	49
Slika 12. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, Novo PBZ digitalno bankarstvo .....	50
Slika 13. Snimak zaslona, mobilna aplikacija, štednja e - Perspektiva.....	51
Slika 14. Snimak zaslona, elektronička pošta "Osvoji 10.000. kuna i studentsku praksu u PBZ-u." .....	52
Slika 15. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Crni petak se bliži .....	53
Slika 16. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Božić dolazi .....	54
Slika 17. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Svaki da (ni)je Valentinovo .....	56
Slika 18. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Postani novi PBZ-ov vlogger!.....	57
Slika 19. Snimak zaslona, elektronička pošta Prijavi se na natječaj, osvoji ulogu u PBZ videu i zaradi 2 000kn! .....	58
Slika 20. Snimak zaslona, elektronička pošta Tko će kome, ako neće student studentu.....	59
Slika 21. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter GDPR.....	60
Slika 22. Snimak zaslona, elektronička pošta, newsletter Ponesi Indeks (plus paket) na ispit .....	61

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Strateška gledišta transakcijskog marketinga i marketing odnosa .....	8
Tablica 2. Razlike između transakcijskog marketinga i CRM-a .....	9
Tablica 3. Utjecaj digitalizacije na promotivni miks .....	31

## **SAŽETAK**

Tema ovog diplomskog rada odnosi se na analizu prilagođavanja elemenata marketinškog spleta temeljem podataka prikupljenih sustavom upravljanja odnosima s korisnicima. CRM je integrirani informacijski sustav koji se koristi za planiranje, raspored i kontrolu prije prodajnih i poslije prodajnih aktivnosti u organizaciji. Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Poštivanjem regionalnih posebnosti područja na kojem posluje, Privredna banka Zagreb stvara uzajamno povjerenje, osjećaj pripadnosti, a time i lojalnost klijenata. Provedenom analizom vidljivo je kako Banka ulaže u svoj odnos s klijentima, no prostora za produktivnijom personalizacijom još postoji.

### **Ključne riječi:**

CRM, PBZ, personalizacija, analiza.



## **SUMMARY**

The subject of this graduate thesis deals with the analysis of the adjustment of the elements of a marketing mix based on the data collected through the customer relationship management system. CRM is an integrated information system used to plan, schedule, and control pre-sales and after-sales activities in the organization. Privredna banka Zagreb is a modern financial institution aware of its role and overall influence on Croatian society. By respecting the regional specialties of the area in which it operates, Privredna banka Zagreb creates mutual trust, sense of belonging, and thus loyalty of clients. The analysis shows that the Bank invests in its customer relationship, but there is still room for more productive personalization.

### **Keywords:**

CRM, PBZ, customization, analysis.