

# Online upravljanje odnosa s kupcima

---

**Memić, Ena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:097070>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ENA MEMIĆ**

**ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSOM S KUPCIMA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

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

**ENA MEMIĆ**

**ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSOM S KUPCIMA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303074351, redoviti student

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Predmet:** Upravljanje odnosa s korisnicima – CRM

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentor:** izv.prof.dr.sc. Erik Ružić

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **ENA MEMIĆ**, kandidat za magistra 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, **ENA MEMIĆ** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSOM S KUPCIMA** 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKI OKVIR UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KUPCIMA – CRM .....	3
2.1. Povijesni razvoj i definiranje upravljanja odnosima s kupcima .....	3
2.2. Ključni čimbenici upravljanja odnosima s kupcima .....	4
2.3. Prednosti upravljanja odnosima s kupcima .....	8
2.4. Lojalni kupci.....	9
3. DIGITALNI MARKETING I ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA	12
3.1. Definiranje i čimbenici marketinga .....	12
3.2. Konceptije marketinga i marketing miksa .....	13
3.3. Definiranje i ciljevi digitalnog marketinga.....	16
3.4. Karakteristike digitalnog marketinga.....	16
3.5. Uloga i značaj društvenih mreža u poslovanju .....	20
3.6. Online područja upravljanja odnosima s kupcima .....	21
3.6.1. Optimizacija za pretraživače.....	21
3.6.2. Online odnosi s javnošću.....	22
3.6.3. Online partnerstva uključujući udruženi marketing .....	22
3.6.4. Interaktivno oglašavanje .....	22
3.6.5. E-mail marketing.....	23
3.6.6. Društveni mediji i viralni marketing .....	23
4. BANKARSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ I UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA U BANKAMA.....	24
4.1. Zakonski okvir.....	24
4.2. Obilježja i specifičnosti banaka.....	25
4.3. Struktura banaka .....	26
4.4. Upravljanje odnosima s korisnicima .....	34
5. ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA NA PRIMJERU PRIVREDNE BANKE ZAGREB d.d.....	39
5.1. Strateške odrednice banke.....	39
5.2. Online upravljanje odnosima s korisnicima.....	45
6. ZAKLJUČAK.....	62
LITERATURA .....	63

POPIS SLIKA .....	66
POPIS TABLICA.....	67
POPIS GRAFIKONA.....	68
SAŽETAK .....	69
SUMMARY .....	70

# 1. UVOD

Ako poduzeće ne vodi računa o svojim kupcima i/ili korisnicima usluga, konkurencija će to sigurno učiniti. S obzirom na to da su kupci izuzetno važni za svaki poslovni proces, upravljanje odnosima s kupcima postaje od presudnog značaja za efikasno poslovanje i visoko pozicioniranje na tržište. S tim u vezi kreiran je koncept upravljanja odnosima s kupcima (eng. *Customer Relationship Management – CRM*) koji predstavlja strategiju upravljanja vezama i odnosima između organizacije i postojećih, ali i potencijalnih kupaca. Cilj je poboljšati iskustva kupaca i imati lojalne i zadovoljne kupce. Kako bi koncept upravljanja odnosima s kupcima ostvarivao svoj cilj i svrhu, potrebno je da poduzeće stekne uvid u kupovne navike kupaca, njihove želje, stavove, ali i probleme. Kada se to spozna, potrebno je mijenjati svoje poslovanje i prilagođavati se kupcima, posebice u području marketinških aktivnosti. Treba imati na umu kako se tržište mijenja shodno potrebama i željama kupaca te kako je ono dinamično, izazovno i turbulentno. Posebnu ulogu u tim procesima ima razvoj tehnologije pa tako sve veći značaj ima online upravljanje odnosima s kupcima.

Predmet istraživanja rada odnosi se na analizu online upravljanja odnosima s kupcima. Ciljevi su istraživanja predstaviti teorijski okvir marketinga i upravljanja odnosima s kupcima s naglaskom na online poslovanje. Osim toga, ciljevi su istraživanja predstaviti online upravljanje odnosima s korisnicima u sektoru bankarstva s obzirom na to da je za praktični primjer odabrana Privredna banka Zagreb d.d. Svrha je istraživanja teorijski koncept glede online upravljanja odnosima s kupcima primijeniti na konkretan primjer iz prakse za što je odabrana Privredna banka Zagreb d.d. Metode istraživanja koje su korištene prilikom pisanja rada su metoda analize, metoda kompilacije, metoda usporedbe te metoda poslovnog slučaja. Izvori podataka za pisanje rada su stručne knjige, znanstveni članci i publikacije te Internet izvori iz područja marketinga i online upravljanja odnosima s kupcima.

Rad se sastoji od šest međusobno povezanih poglavlja. U prvom poglavlju predstavljeni su predmet, ciljevi i svrha istraživanja, navedene su metode istraživanja i izvori podataka te je obrazložena struktura rada. U drugom poglavlju predstavljen je teorijski okvir upravljanja odnosima s kupcima. Treće poglavlje odnosi se na analizu digitalnog marketinga i online upravljanja odnosima s kupcima.



Četvrto poglavlje donosi pregled stanja bankarstva u Republici Hrvatskoj i upravljanja odnosima s kupcima u bankama. Peto poglavlje obrađuje online upravljanje odnosima s kupcima na primjeru Privredne banke Zagreb d.d. U šestom poglavlju iznesena su zaključna razmatranja na temelju provedenog istraživanja.

## 2. TEORIJSKI OKVIR UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KUPCIMA – CRM

U suvremenim uvjetima poslovanja više nije dovoljno samo privući kupce, već ih je potrebno i zadržati. Ključno je zadovoljstvo i pozitivno iskustvo kupaca. U ovom poglavlju definiran je i predstavljen povijesni razvoj upravljanja odnosima s kupcima, navedeni su ključni čimbenici upravljanja odnosima s kupcima kao i prednosti. Na kraju poglavlja analizira se uloga i značaj lojalnih kupaca za poduzeće.

### 2.1. Povijesni razvoj i definiranje upravljanja odnosima s kupcima

Korjeni marketinga usmjerenog uspostavljanju odnosa s kupcima se nalaze u: (1) B2B marketingu (marketingu na tržištu poslovne potrošnje), (2) marketingu odnosa u kanalima, (3) marketingu baze podataka/direktnom marketingu i (4) marketingu usluga.<sup>1</sup> Nezadovoljni kupci vrlo se brzo usmjeravaju drugim poduzećima sa sličnom ili istom ponudom. Poduzeće koje primjenjuje koncept upravljanja odnosima s kupcima povećat će prodaju, kao i lojalnost postojećim kupaca.<sup>2</sup> U nastavku slijedi tablični prikaz razlika između marketinga i koncepta upravljanja odnosima s kupcima (Tablica 1).

**Tablica 1. Razlike između marketinga i upravljanja odnosima s kupcima**

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

Izvor: Vučemilović, V. (2015): Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4), str. 121, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149939>, Pristupljeno: 2. travnja 2022.

<sup>1</sup> Renko, N. (2009): *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak, str. 314

<sup>2</sup> Vučemilović, V. (2015): Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4), str. 121, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149939>, Pristupljeno: 2. travnja 2022.

Kada je riječ o upravljanju odnosima s kupcima, komunikacija nije jednosmjerna već dvosmjerna i to je ono što je potrebno na današnjem turbulentnom tržištu. Prema tabličnom prikazu vidljivo je kako više nije fokus na prodaji, već izgradnji lojalnosti i zadržavanju kupaca. Nadalje cilj je ostvariti visoko povjerenje kupaca i imati veliki kontakt s kupcima, odnosno težiti poboljšanju odnosa s kupcima.

“Upravljanje odnosima s kupcima može se definirati kao integralni set poslovnih procesa i tehnika koje podržavaju kontinuirani unos, upravljanje i korištenje informacija o kupcima među različitim kanalima i funkcijama u tvrtki, a posebno između prodaje i servisa za kupce”.<sup>3</sup> Koncept se može definirati i kao “kombinacija strategije i tehnologije za izgradnju i poboljšanje poslovnih odnosa s kupcima”.<sup>4</sup> Nadalje, “CRM sustav može se shvatiti kao pojam koji definira način na koji se tvrtke bave svojim klijentima i grade trajne odnose. Omogućuje poduzećima da prikupljaju, analiziraju, uređuju i pohranjuju informacije o potencijalnim i trenutnim kupcima”.<sup>5</sup> Treba imati na umu kako je CRM sustav izuzetno koristan alat ako se ispravno koristi te da donosi višestruke koristi za poduzeće.

## **2.2. Ključni čimbenici upravljanja odnosima s kupcima**

Što bolje poduzeće upravlja odnosima s postojećim i potencijalnim kupcima, to će ono biti uspješnije i prepoznatljivo. U nastavku slijedi slikovni prikaz ciljeva CRM-a (Slika 1).

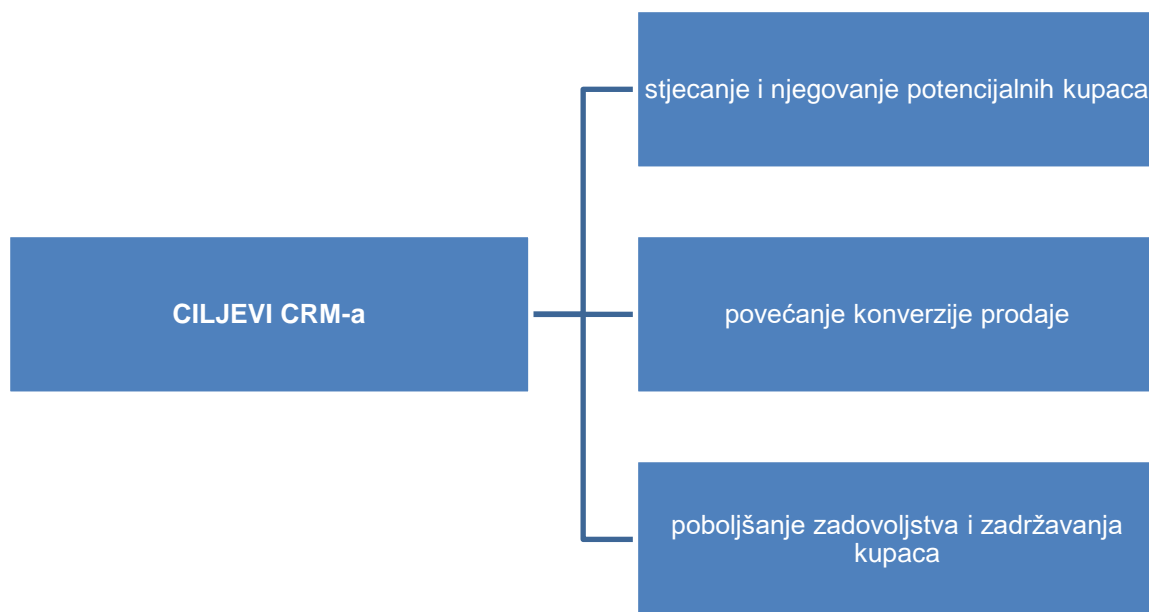
---

<sup>3</sup> Erste bank.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ynybc65>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

<sup>4</sup> Vtiger.com, Dostupno na: <https://www.vtiger.com/hr/what-is-crm/>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

<sup>5</sup> Loc.cit.

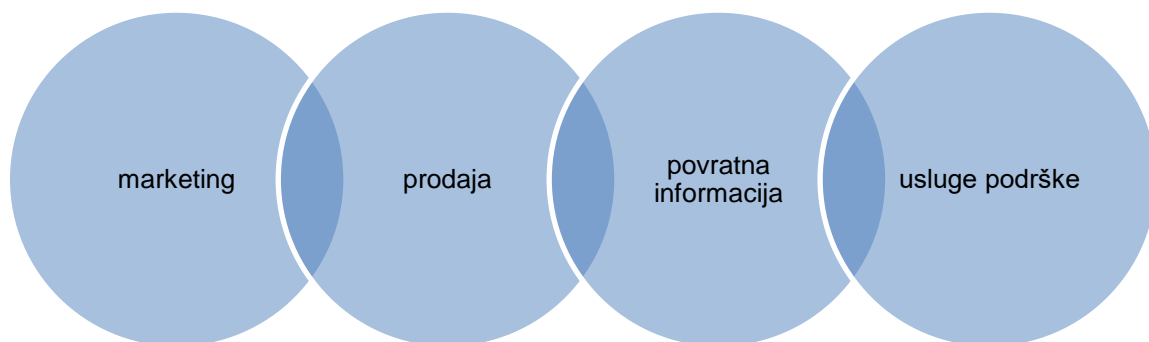
## Slika 1. Ciljevi upravljanja odnosima s kupcima



Izvor: Vtiger.com, Dostupno na: <https://www.vtiger.com/hr/what-is-crm/>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

Prema slikovnom prikazu vidljivo je kako se ciljevi CRM-a odnose na stjecanje i negovanje potencijalnih kupaca, povećanje konverzije prodaje te poboljšanje zadovoljstva i zadržavanja kupaca. Funkcije koje se u tom smislu ostvaruju odnose se na upravljanje kontaktima, marketinške kampanje i aktivnosti službe za korisnike. U nastavku slijedi slikovni prikaz osnovnih čimbenika CRM-a (Slika 2).

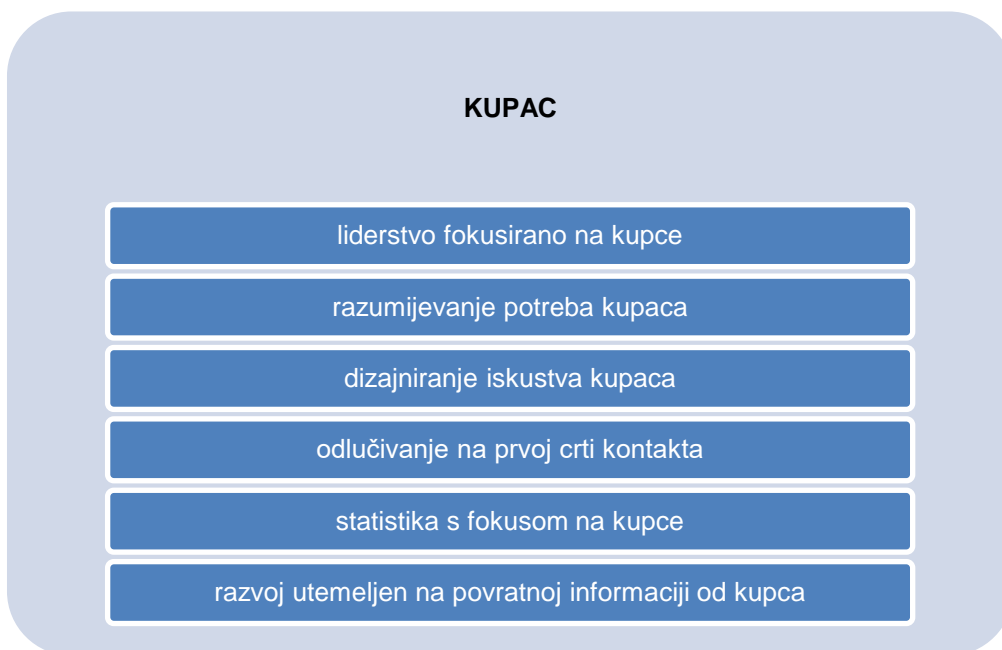
## Slika 2. Osnovni čimbenici upravljanja odnosima s kupcima



Izvor: Erste bank.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ynybc65>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

“Uspješan CRM se u velikoj mjeri oslanja na upotrebu tehnologije. Međutim, upravljanje odnosima s kupcima osim tehnologije podrazumijeva i strategiju spoznavanja o potrebama i ponašanju kupaca kako biste s njima razvili jači i kvalitetniji odnosi”.<sup>6</sup> Uloga CRM-a ne završava korištenjem tehnologije već je potrebno odgovoriti na pitanje o tome što učiniti s dobivenim informacijama kako bi se bolje zadovoljile potrebe kupaca te identificirali novi kupci, a sve s ciljem razvoja poslovanja i ostvarenja većeg profita. Uvođenjem suvremenog CRM-a njegova osnovna svrha ostaje nepromijenjena i podrazumijeva: (1) rast poslovanja korištenjem postojećih odnosa s kupcima, (2) korištenje dostupnih informacija za poboljšanje odnosa s kupcima, (3) korištenje informacija za stvaranje uvjeta za ponavljanje prodaje, (4) generiranje ponude vrijednosti (engl. *Value proposition*) i (5) povećanje vlastite proaktivnosti i zahtjev za njezino formalno uključivanje u sve funkcije koje ostvaruju kontakt s kupcima.<sup>7</sup> Poduzeća koja ozbiljno razmišljaju o strategiji upravljanja odnosima s kupcima (Slika 3) usmjerena su na održavanje kvalitetnog iskustva kupnje.

### Slika 3. Razvoj strategije upravljanja odnosima s kupcima



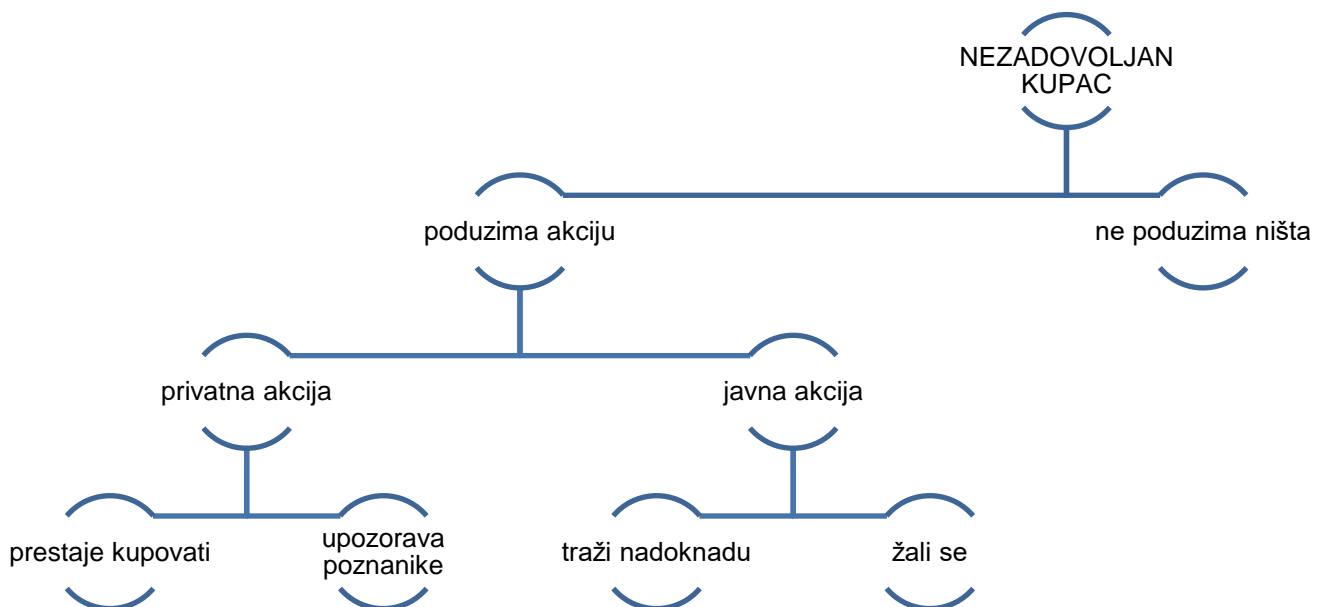
Izvor: Erste bank.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ynybc65>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

<sup>6</sup> op.cit. Erste bank.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ynybc65>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

<sup>7</sup> Loc.cit.

Tri područja su ključna za kreiranje uspješne strategije CRM-a: (1) jasno definirani rezultati koji se namjeravaju ostvariti uvođenjem CRM-a, identifikacija koraka za postizanje te vizije, kao i praćenje napretka u ostvarivanju tih ciljeva, (2) primjena strategije CRM-a u sve elemente poslovnog modela i usklađivanje sa strategijama drugih područja poslovanja, posebno s marketingom i prodajom i (3) strategija CRM-a treba obuhvatiti osam aspekata: viziju, strategiju, iskustvo korisnika, suradnju unutar poduzeća, procese u organizaciji, informacije o kupcima, tehnologiju i način mjerenja.<sup>8</sup> Pomoću CRM-a osigurava se dodatna vrijednost za kupce i klijente. Cilj je imati zadovoljne kupce. U nastavku slijedi slikovni prikaz nezadovoljstva kupca (Slika 4).

**Slika 4. Nezadovoljstvo kupca**

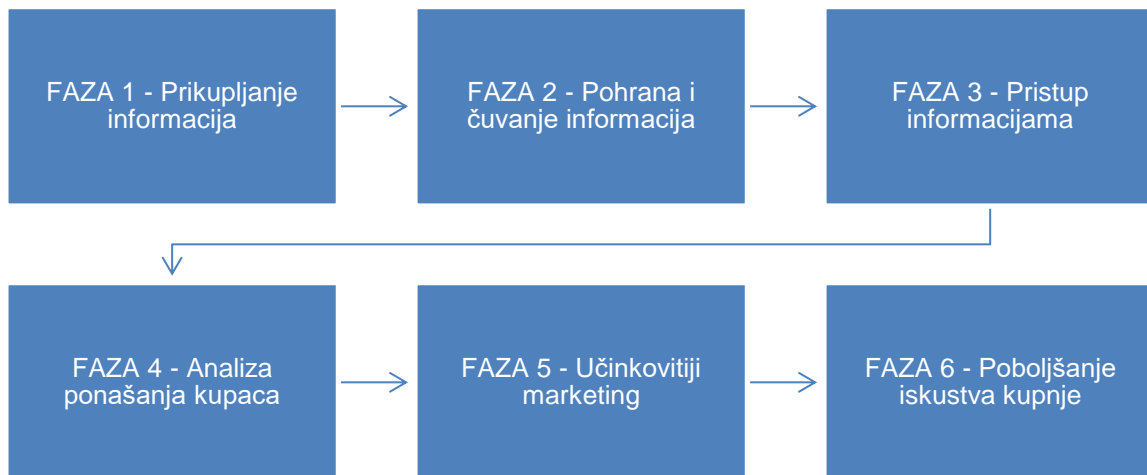


Izvor: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004): *Marketing*, Zagreb: Adverta

Ključni su sjajni odnosi, zadržavanje kupaca dugoročno te pozitivna usmena predaja. Implementacija CRM-a omogućuje kreiranje ispravnih marketinških kampanja, poboljšanje operativne učinkovitosti i pokretanje prodaje. U nastavku slijedi slikovni prikaz faza primjene CRM-a (Slika 5).

<sup>8</sup> Loc.cit

## Slika 5. Faze primjene upravljanja odnosima s kupcima



Izvor: Erste bank.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ynybc65>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

Nakon prikupljanja informacija, slijedi pohrana i čuvanje informacijama te potom slijedi pristup informacijama. Nakon pristupa informacijama slijedi analiza ponašanja kupaca te učinkovitiji marketing. Posljednja faza odnosi se na poboljšanje iskustva kupnje.

### 2.3. Prednosti upravljanja odnosima s kupcima

Upravljanje odnosima s kupcima je složen proces, no ako se pravilno implementira, prednosti su višestruke. Neke od prednosti implementacije CRM-a su:

- obrada informacija u realnom vremenu omogućuje donošenje boljih i preciznijih menadžerskih odluka,
- bolja organizacija radnog vremena zaposlenika,
- poboljšanje i bolje usmjerenje marketinških aktivnosti,
- točnija analitička izvješća,
- smanjeno vrijeme reakcije na upit klijenata,
- kontinuirano praćenje rezultata prodaje,
- automatizacija poslovnog procesa zbog bolje raspodjele radnog vremena,
- povećava se timski rad i poboljšavaju odnosi unutar tvrtke,
- CRM povezuje odjel računovodstva i njihove „back office“<sup>9</sup> aplikacije za udruživanje u prodajne procese,
- automatska provjera prijašnjih narudžbi pojedinih klijenata,

<sup>9</sup> Back office u poduzećima označava dio koji nije vidljiv kupcima, a podržava rad prednjeg ureda, tj. rad odjela koji je u direktnoj vezi s kupcima.

- objedinjenost svih poslovnih procesa u jednom informacijskom sustavu,
- 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,
- edukacija postojećih, kao i novih zaposlenika je skraćena standardiziranjem poslovnih procesa,
- podaci se mogu držati u „oblaku“ – mnogi korisnici CRM se okreću ovom izboru zbog sigurnijeg, jednostavnijeg i jeftinijeg načina pohranjivanja podataka.<sup>10</sup>

Pored prednosti, treba istaknuti i potencijalne poteškoće i nedostatke. CRM je kompleksna i velika financijska investicija. Potreban je poseban proračun radi velikih troškova uvođenja same tehnologije i novi troškovi djelatnika. Moguće je naići na otpor zaposlenika. Uvođenje CRM sustava promjena je koja može biti negativno prihvaćena od jednog djela ili pak većine zaposlenika. Nadalje, kako bi se što uspješnije implementirao CRM sustav u poduzeće i kako bi se spriječio otpor radnika potrebno je uložiti puno vremena. Moguće su i pogreške sustava. Iako CRM sustav olakšava poslovanje i nudi mnoga rješenja, postoji mogućnost pogreške. CRM je tehnologija koja pruža mnogo, no ne može i ne smije zamijeniti ljudski faktor.

#### **2.4. Lojalni kupci**

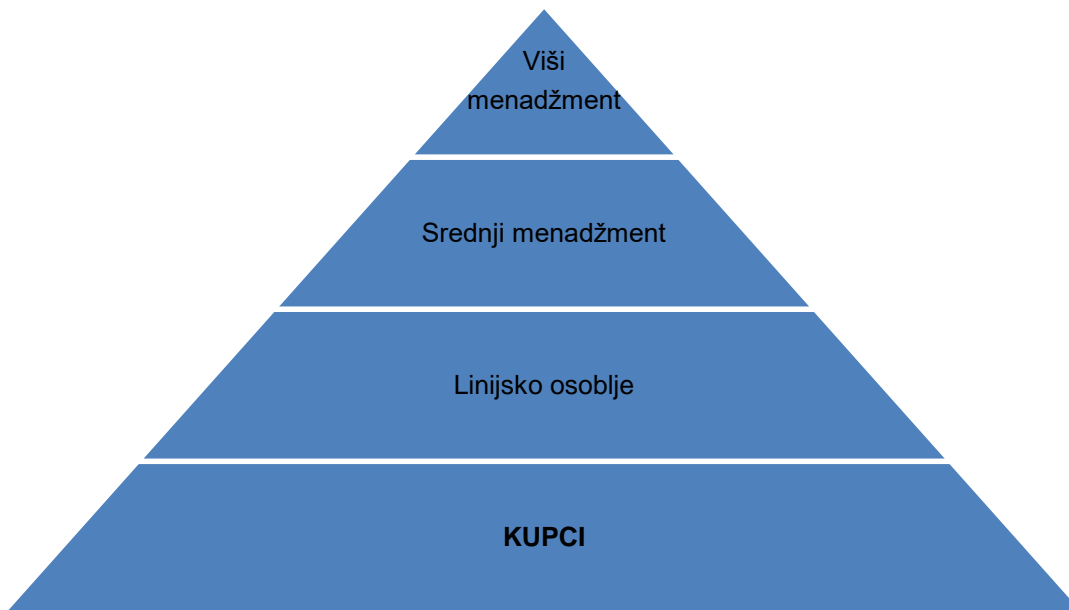
Stvaranje lojalnih kupaca temelj je svakog poslovanja. Bez kupaca, nema poslovanja. U nastavku slijedi slikovni prikaz tradicionalne organizacije (Slika 6).

---

<sup>10</sup> op.cit. Vučemilović (2015), str. 122



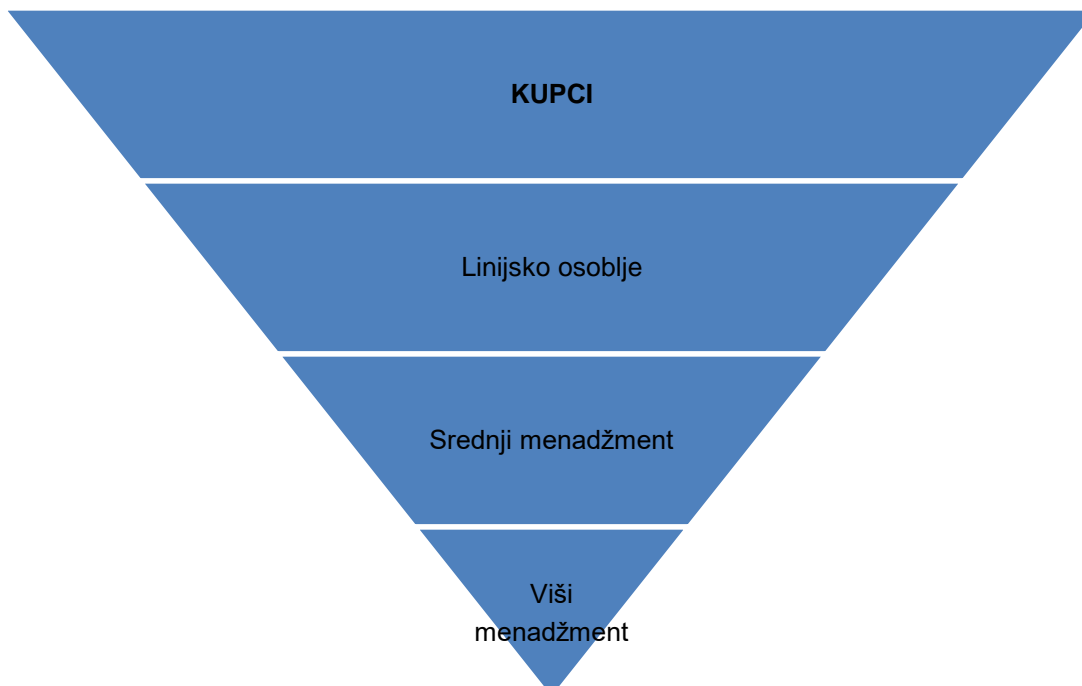
### Slika 6. Prikaz tradicionalne organizacije



Izvor: Kotler, P., Keller, K. L. i Martinović, M. (2014): *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb: MATE/ZŠEM, str. 124

Za razliku od tradicionalne organizacije na kojoj su klijenti na dnu piramide, moderne su organizacije usmjerene na kupce (Slika 7).

### Slika 7. Moderna organizacija usmjerena na kupce



Izvor: Kotler, P., Keller, K. L. i Martinović, M. (2014): *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb: MATE/ZŠEM, str. 124

Zadovoljstvo kupaca predstavlja njegovu percepciju o stupnju zadovoljenja njegovih očekivanja. Očekivanja, kao i zadovoljstvo varijabilne su kategorije. Zbog te promjenjivosti, potrebno je kontinuirano pratiti zadovoljstvo kupaca i biti spreman u svakom trenutku reagirati i prilagoditi svoje usluge u skladu s očekivanjima i potrebama kupaca. Nezadovoljan kupac pokazat će svoje nezadovoljstvo, a to može loše utjecati na poduzeće.<sup>11</sup>

Lojalni kupci mogu biti poveznica poduzeća s onima koji još nisu postali korisnici. To dovodi do boljeg imidža i porastu reputacije poduzeća. Reputacija predstavlja ono što poduzeće stvarno jest, ono što poduzeće tvrdi da jest i onako kako poduzeće percipiraju drugi. U današnje se vrijeme poduzeća suočavaju s konkurencijom koja je jača nego ikad. Marketinški stručnjaci se moraju povezati s kupcima. Zadovoljstvo kupaca ovisi o kvaliteti usluge i/ili proizvoda.<sup>12</sup>

U konačnici, poduzeće mora upravljati tako da nastoji isporučiti visoku razinu zadovoljstva kupca, ali pod uvjetom da isporuči i prihvatljivu razinu zadovoljstva ostalim interesno-utjecajnim skupinama. Ako marketinški stručnjaci postave očekivanja previsoko, kupac će vjerojatno biti razočaran. Međutim, ako poduzeće postavi očekivanja prenisko, neće privući dovoljno kupaca. Potrebno je težiti ravnoteži, a to će uspjeti samo stručan i kvalificiran marketinški tim stručnjaka. Uspješni marketinški stručnjaci su oni koji uspješno upravljaju svojim bazama klijenata.

---

<sup>11</sup> Alerić, D. (2007): Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga, *Tržište*, 19 (1), str. 53, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21377>, Pristupljeno: 12. travnja 2022.

<sup>12</sup> Kotler, P. i Keller, K., L. (2008): *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 123

### 3. DIGITALNI MARKETING I ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA

Digitalni marketing usko je vezan uz online upravljanje odnosima s kupcima. Digitalni marketing koriste poslovne organizacije koje su uvidjele važnost digitalnih alata u suvremenim uvjetima poslovanja. U ovom su poglavlju predstavljene temeljne odrednice marketinga, a potom i digitalnog marketinga.

#### 3.1. Definiranje i čimbenici marketinga

Marketing predstavlja proces putem kojeg pojedinci i skupine dobivaju što žele. Različiti autori različito su definirali marketing. U nastavku slijede neke od definicija:

1. *“Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno i što žele tako da stvaraju i s drugima razmjenjuju proizvode i vrijednost”*.<sup>13</sup>
2. *“Marketing je organizacijska funkcija i niz procesa stvaranja, komuniciranja i isporučivanja vrijednosti kupcima te upravljanja odnosa s kupcima, a u korist organizacije i njenih interesnih skupina”*.<sup>14</sup>
3. *“Marketing je proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija”*.<sup>15</sup>

U nastavku slijedi slikovni prikaz temeljnih čimbenika marketinga (Slika 8).

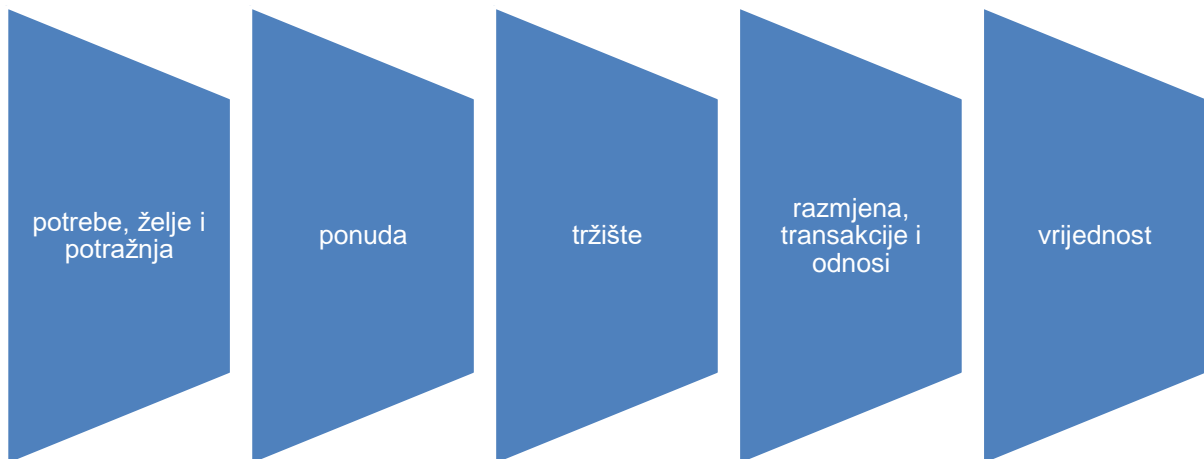
---

<sup>13</sup> Kotler, P. (1998): *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Informator, str. 14

<sup>14</sup> Mandić, M. (2007): Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, *Market*, 19 (1), str. 87, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21380>, Pristupljeno: 20. travnja 2022.

<sup>15</sup> Hrvatska enciklopedija.hr, Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=38988>, Pristupljeno: 26. travnja 2022.

## Slika 8. Čimbenici marketinga



Izvor: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*, četvrto europsko izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.

Potreba predstavlja stanje doživljeno uskraćenosti. Želja predstavlja potrebu nastalu kao dio kulture i osobnosti pojedinca. Potražnja predstavlja želju za određenim proizvodom i/ili uslugom uz postojanje mogućnosti i spremnosti za kupovinu. Kada postoji potražnja za određenim proizvodom ili uslugom, potrebno je kreirati ponudu. Ta se ponuda s potražnjom susreće na tržištu na kojem se odvijaju razmjena, transakcije i odnosi. U konačnici, vrijednost predstavlja procjenu korisnika, odnosno potrošača o samom proizvodu, usluzi ili iskustvu prema kojem ono zadovoljava njegove želje i potrebe.

### 3.2. Konceptije marketinga i marketing miks

Marketing se pojavljuje u svim sferama života. Formalno ili neformalno, ljudi i organizacije sudjeluju u velikom broju aktivnosti koje se mogu nazvati marketingom. Fokus marketinga i proizvodnje mijenjao se kroz godine. Samim time mijenjao se i položaj i značaj potrošača za poduzeće. Povijesni razvoj koncepcije marketinga dijeli se na:

- koncepciju proizvodnje,
- koncepciju proizvoda,
- koncepciju prodaje,
- koncepciju marketinga,
- koncepciju društvenog marketinga.

Proizvodna koncepcija kreće od činjenice da su potrošači skloniji dostupnijim i jeftinijim proizvodima. Stoga proizvođači teže masovnoj proizvodnji s niskim troškovima uz postizanje visoke učinkovitosti proizvodnje.<sup>16</sup>

Prodajna koncepcija predstavlja pretpostavku pasivnosti potrošača koja govori da potrošači neće kupiti dovoljno proizvoda od istog poduzeća. Iz tog razloga poduzeća više ulažu u prodajne i promotivne napore. Koncepcija marketinga razmatra eksterno internu perspektivnu i zasniva se na ciljnom tržištu, potrebama potrošača, integriranom marketingu i profitabilnosti. Poduzeća se okreću svojim potrošačima kako bi prepoznali njihove potrebe i želje, te iste zadovoljili. "Koncepcija holističkog marketinga zasniva se na razvoju, dizajnu i provedbi marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaje njihovu širinu i međuovisnost, odnosno prepoznaje koncept sve je važno u marketingu".<sup>17</sup> Komponente holističkog marketinga su marketing odnosa, integrirani marketing, interni marketing i društveno odgovoran marketing. U nastavku slijedi slikovni prikaz glavnih uloga marketinga (Slika 9).

### Slika 9. Glavne uloge marketinga



Izvor: Levačić, G. (2012): *Marketing i izgradnja branda*, Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin

U konačnici, svrha je marketinga zadovoljenje potreba potrošača. Shodno tome, potrebno je praćenje promjena na tržištu što uključuje marketinška istraživanja. Potrebe i želje potrošača stalno se mijenjaju, očekivanja su sve veća, a poduzeća su ta koja se moraju izboriti s tim izazovima. Organizacije koje su pripremljene i kvalitetno

<sup>16</sup> op.cit. Kotler i sur. (2014), str. 123

<sup>17</sup> Ibid, 19-20

organizirane lakše se prilagođavaju okolini, no ukupno gledajući, to nije nimalo lako. Taj je proces zapravo vrlo težak i dugotrajan. Za uspjeh na tržištu, potrebno je kreirati kvalitetan marketing miks. Marketing miks predstavlja kombinaciju, odnosno strategije koje menadžment određenog poduzeća kreira kako bi se uspješno pozicionirali na tržištu i ostvarili konkurentsku prednost. U nastavku slijedi slikovni prikaz marketing miksa (Slika 10).

### Slika 10. Elementi marketing miksa



Izvor: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*, četvrto europsko izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.

Prema slikovnom prikazu, vidljivo je kako su elementi marketing miksa: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Cilj je strategije marketinga postići konkurentsku prednost, kontinuirano kreirajući proizvode ili usluge koji kupcima nude višu kvalitetu ili nižu cijenu od one koju nudi konkurencija. U skladu s time, današnji je marketing usmjeren na isticanje kvalitete, vrijednosti i zadovoljenje kupaca, kao i sve većoj izgradnji odnosa s kupcima. Naglasak se između ostalog stavlja na digitalni marketing.

### 3.3. Definiranje i ciljevi digitalnog marketinga

“Digitalna transformacija, kao transformacija poslovanja poduzeća temeljena na digitalnoj tehnologiji, nezaobilazan je dio poslovnog ciklusa poduzeća. Ona označava mijenjanje i preobrazbu poslovnog modela poduzeća i to korištenjem različitih digitalnih tehnologija”.<sup>18</sup> Najbrže rastući oblik marketinga, digitalni marketing, predstavlja skup online kanala i elektroničkog poslovanja koji poduzeća danas koriste s ciljem komunikacije, promocijom proizvoda i usluga, te ostvarivanja odnosa koji vodi do lojalnih korisnika. “Novi marketing usmjeren je pojedinačnom pristupu masi individualaca, potrebno je pratiti trendove masa i prilagođavati im pristup”.<sup>19</sup> “Digitalni marketing može se definirati kao učinkovita primjena informacijsko komunikacijskih tehnologija u marketinškim aktivnostima i proces kreiranja, predstavljanja, isporuke i razmjene ponude koja ima vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini”.<sup>20</sup>

### 3.4. Karakteristike digitalnog marketinga

“Digitalna revolucija unijela je nove tehnologije u sve, kako privatne tako i poslovne, aspekte života ljudi. U skladu s time mijenjaju se i marketinški pristupi i načini njegovog djelovanja. Nove tehnologije u marketingu su već sada popularne, a njihov potencijal u budućnosti je zagarantiran”.<sup>21</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz osnovnih aspekata digitalnog marketinga (Slika 11).

---

<sup>18</sup> Pihir, I., Križanić, S. i Kutnjak, A. (2019): Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 2 (1), str. 126, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/234538>, Pristupljeno: 4. svibnja 2022.

<sup>19</sup> Markething.hr, Dostupno na: <https://www.markething.hr/sto-je-digitalni-marketing/>, Pristupljeno: 4. svibnja 2022.

<sup>20</sup> Kostić Stanković, M., Bijakšić, S. i Ćorić, N. (2020): Influencer marketing kao način promocije brenda putem društvenih mreža, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 3 (1), str. 148, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/236265>, Pristupljeno: 6. svibnja 2022.

<sup>21</sup> Šestak, P. i Dobričić, D. (2019): Primjena novih tehnologija u marketingu s osvrtom na marketing stvari, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 2 (1), str. 251, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/234549>, Pristupljeno: 7. svibnja 2022.

**Slika 11. Osnovni aspekti digitalnog marketinga**



Izvor: Hubspot.com, Dostupno na: <https://tinyurl.com/34fmnn62>, Pristupljeno: 5. svibnja 2022.



Optimizacija za tražilice predstavlja postupak optimizacije web mjesta kako bi se “više rangirao“ na stranicama rezultata pretraživača, povećavajući tako količinu prometa koji web stranica ostvaruje. Kanali koji imaju koristi od SEO-a uključuju web stranice, blogove i infografiku.<sup>22</sup> Sadržajni marketing odnosi se na stvaranje i promociju sadržaja u svrhu generiranja svijesti o robnoj marki, rasta prometa i stvaranja potencijalnih kupaca.<sup>23</sup> Što se tiče društvenih mreža, ta praksa promovira marku i sadržaj poduzeća na kanalima društvenih mreža kako bi se povećala svijest o robnoj marki i generirali potencijalni kupci poslovanje.<sup>24</sup>

Nadalje, PPC je metoda privlačenja prometa na web lokaciji plaćanjem izdavaču svaki put kad se klikne na oglas. Jedna od najčešćih vrsta PPC-a je Google Ads koji omogućuje plaćanje najviših mjesta na Googleovim stranicama rezultata pretraživača po cijeni „po kliku“ veza koje se postavje.<sup>25</sup> Affiliate marketing je vrsta oglašavanja zasnovanog na izvedbi u kojem se dobiva provizija za promicanje tuđih proizvoda ili usluga na web mjestu poduzeća.<sup>26</sup> Izvorno oglašavanje odnosi se na oglase koji su prvenstveno vođeni sadržajem i koji se prikazuju na platformi zajedno s drugim neplaćenim sadržajem.<sup>27</sup> Automatizacija marketinga odnosi se na softver koji služi za automatizaciju osnovnih marketinških operacija. Mnogi marketinški odjeli mogu automatizirati ponavljajuće zadatke koje bi inače radili ručno.<sup>28</sup>

Poduzeća koriste marketing putem e-pošte kao način komunikacije sa svojom publikom. E-pošta se često koristi za promociju sadržaja, popusta i događaja, kao i za usmjeravanje ljudi prema web mjestu poduzeća. Vrste e-poruka koje se mogu poslati u marketinškoj kampanji e-poštom uključuju:

- biltene o pretplati na blogove,
- daljnja e-pošta posjetiteljima web stranice koji su nešto preuzeli,
- e-mailovi dobrodošlice kupaca,
- blagdanske promocije članovima programa vjernosti,

---

<sup>22</sup> Hubspot.com, Dostupno na: <https://tinyurl.com/34fmnn62>, Pristupljeno: 5. svibnja 2022.

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Ibid

- savjeti ili slične e-adrese za njegovanje kupaca.<sup>29</sup>

Internetski PR praksa je osiguranja internetskog pokrivača osiguravanjem digitalnih publikacija, blogova i drugih web mjesta temeljenih na sadržaju. Slično je tradicionalnom PR-u, ali u internetskom prostoru.<sup>30</sup>

Sljedeći, ulazni marketing odnosi se na marketinšku metodologiju u kojoj se privlači i oduševljava kupce u svakoj fazi kupčevog putovanja. U nastavku slijedi nekoliko klasičnih primjera ulaznog marketinga u odnosu na tradicionalni marketing:

- bloganje u odnosu na skočne oglase,
- video marketing protiv komercijalnog oglašavanja,
- popisi kontakata e-pošte u odnosu na e-poštu neželjene pošte.<sup>31</sup>

Posljednje, sa sponzoriranim sadržajem kao robna marka plaća se drugom poduzeću ili entitetu za stvaranje i promociju sadržaja koji na neki način raspravlja o marki ili usluzi poduzeća. Jedna od popularnih vrsta sponzoriranih sadržaja je influencer marketing. Ovom vrstom sponzoriranog sadržaja brend sponzorira influencera u svojoj industriji da objavljuje postove ili videozapise povezane s poduzećem na društvenim mrežama.<sup>32</sup> U konačnici, digitalni marketing obuhvaća sve marketinške napore koji koriste elektronički uređaj ili internet. Poduzeća koriste digitalne kanale kao što su tražilice, društveni mediji, e-pošta i druge web stranice kako bi se povezale s trenutnim i budućim kupcima.<sup>33</sup>

Strategija digitalnog marketinga sve kanale komuniciranja stavlja u online svijet i na taj način ostvaruje komunikaciju sa zaposlenicima, suradnicima, kupcima te potencijalnim kupcima. Web sjedišta jedan je od osnovnih uvjeta digitalnog marketinga. Kako bi web sjedište bilo što posjećenije i ostvarilo željenu komunikaciju, potrebno je konstantno ulagati i ažurirati podatke koji su na web sjedištu objavljeni. Čimbenici koje treba uzeti u obzir prilikom izrade web stranice je dizajn struktura, korisničko iskustvo te kvalitetan sadržaj kao i SEO optimizacija.

---

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

### 3.5. Uloga i značaj društvenih mreža u poslovanju

Društvene mreže danas imaju veliku ulogu i značaj u poslovanju, neovisno o djelatnosti poduzeća. "Društvene mreže u značajnoj su mjeri promijenile način poslovanja poslovnih organizacija. Potrošači su zahvaljujući razvoju tehnologije u mogućnosti putem društvenih mreža razmjenjivati informacije o proizvodima i uslugama, davati preporuke, širiti brojne sadržaje velikom broju korisnika i to vrlo brzo. S druge strane poslovne organizacije putem društvenih mreža, za razliku od klasičnih medija, mogu svoje ciljne skupine potrošača doseći puno kvalitetnije svojim sadržajima i uz niže troškove. U tom smislu neophodno je da u svojim marketinškim strategijama poslovne organizacije posebnu pažnju posvete planiranju strategija društvenih medija".<sup>34</sup>

Danas gotovo svako poduzeće ima otvoren profil na jednoj ili više društvenih mreža. U današnje vrijeme najviše pažnje treba pridati društvenoj mreži Instagram. Nije važno samo imati otvoren profil. Važno je biti aktivan, postavljati kvalitetan sadržaj, voditi komunikaciju s klijentima, estetski urediti sadržaj kao i odabrati pravo vrijeme za objave. Također, značajni su influenceri. Oni u današnjem poslovanju imaju značajnu ulogu jer mogu doprijeti do velikog broja ljudi iz različitih zemalja. Tako se međunarodne organizacije oglašavaju u jednom trenutku u više zemalja svijeta. Potrebno je odabrati influencera koji ima veliki broj pratitelja, koji uspješno komunicira sa svojim pratiteljima, a najvažnije onog kojem pratitelji doista vjeruju. Napredak društvenih mreža označava i napredak u komunikaciji s klijentima. Tako se ostvaruje direktna komunikacija, a cijena oglašavanja na društveni mrežama manje su nego što je to slučaj kod tradicionalnog oglašavanja. Također, tako raste reputacija poduzeća i puno lakše i uspješnije se prezentiraju novi proizvodi i/ili usluge. U Republici Hrvatskoj veliki broj ljudi prve informacije o određenom proizvodu i/ili usluzi doznaje upravo online. "Marketing putem društvenih mreža može se definirati kao strateški pristup usmjeren poticanju potencijalnih kupaca na dobronamjernu razmjenu informacija o proizvodima ili usluzi, te komentiranju istih, što doprinosi višoj razini izloženosti promotivne poruke".<sup>35</sup> "Omogućavajući dvosmjernu komunikaciju, društvene mreže postavljaju nova pravila ophođenja između kompanija i kupaca, u kojima se mnoge

---

<sup>34</sup> Ružić, E., Lovrić, I. i Benazić, D. (2022): Navike i stavovi mladih potrošača u korištenju društvenih mreža za razmjenu slikovnih sadržaja, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 5 (1), str. 101, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/275586>, Pristupljeno: 20. lipnja 2022.

<sup>35</sup> Zavišić, S. i Mijatović, A. (2015): Društvene mreže u funkciji povećanja prodaje, *Suvremena trgovina*, 40 (6/12), str. 16-17

organizacije nisu najbolje snašle. Tako posredno rade štetu svom imidžu i poslovnom rezultatu. Puno organizacija ima otvorene profile, međutim pravi posao slijedi tek nakon toga. To se odnosi na postavljanje kvalitetnih sadržaja, upravljanje komunikacijom, timing, usklađenja svih elemenata itd.”.<sup>36</sup> Značajan element na društvenim mrežama jesu recenzije koje olakšavaju kupnju, odnosno odluku o suradnji s određenim poduzećem.

Sve je važnija suradnja s influencerima, no svakako ne treba pretjerivati i nadmetati pratiteljima. Nitko ne voli „dosadne“ oglase koji stalno iskaču. Također, ako se organizira suradnja s influencerima, potrebno im je jasno objasniti koji je cilj kampanje i kako trebaju pristupiti javnosti. Naravno, svaki influencer ima svoj pristup i upravo se po tome oni međusobno razlikuju, no treba imati na umu kako nije sav sadržaj za svakoga i kako neće svi znati isprezentirati određeni sadržaj na pravi način. Mnogo je izazova i prepreka, no treba se usredotočiti na rezultate i raditi na ostvarenju cilja. Sigurno je kako će onda biti puno lakše i učinkovitije poslovanje.

### **3.6. Online područja upravljanja odnosima s kupcima**

Područja upravljanja online odnosima s kupcima mogu se podijeliti na: optimizaciju za pretraživače, online odnose s javnošću, online partnerstva uključujući udruženi marketing, interaktivno oglašavanje, e-mail marketing te društvene medije i viralni marketing.

#### *3.6.1. Optimizacija za pretraživače*

Marketing na tražilicama (SEM) ključna je tehnika za generiranje kvalitetnih posjetitelja na web stranicu. Postoje dvije glavne vrste SEM-a koje se prilično razlikuju u marketinškim aktivnostima, a to su:

1. Optimizacija za tražilice (SEO) uključuje postizanje najviše pozicije ili praktičnog rangiranja u prirodnim ili organskim popisima kao glavni dio stranica s rezultatima tražilice (SERPS) u nizu specifičnih kombinacija ključnih riječi (ili ključnih fraza) unijeli korisnici tražilice. Osim popisa stranica koje tražilica odredi kao relevantne za izvršeno pretraživanje na temelju teksta koji sadrži i drugih čimbenika, kao što su veze na stranicu, SERP-ovi također sadrže druge alate

---

<sup>36</sup> Best practice.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/5n6e5s2v>, Pristupljeno: 12. svibnja 2022.

koji bi pretražitelji mogli biti korisni. Google ove alate naziva dijelom strategije poznate kao univerzalno pretraživanje ili kombinirano pretraživanje.

2. Marketing plaćenog pretraživanja (plaćanje po kliku – PPC) sličan je konvencionalnom oglašavanju. U tom slučaju prikazuje se relevantan tekstualni oglas s vezom na stranicu tvrtke kada korisnik tražilice unese određenu frazu.<sup>37</sup>

### 3.6.2. *Online odnosi s javnošću*

Digitalni mediji postali su vrlo važan element odnosa s javnošću (PR), a internet je utjecao na PR prakse. Više sredstava dodijeljeno je online PR projektima, posebno putem korporativnih i društvenih blogova, a njegov doprinos strategijama brendiranja značajno se povećao. Internetska PR aktivnost usko je povezana s poboljšanjem rezultata mnogih drugih komunikacijskih tehnika opisanih, posebno SEO, marketing partnerstva i marketing društvenih medija. Također je usko povezan sa sadržajnim marketingom. Nadalje, online PR svjedočio je mnogim inovacijama kao što su blogovi, feedovi, društvene mreže i widgeti.<sup>38</sup>

### 3.6.3. *Online partnerstva uključujući udruženi marketing*

Udruženi marketing dijeli trgovce i agencije po svojoj vrijednosti. Rasprava se vrti oko vrijednosti udruženog marketinga u generiranju inkrementalne prodaje. Nema sumnje da podružnice mogu ostvariti veću prodaju uz kontroliranu cijenu. Postavlja se pitanje bi li se te prodaje ipak dogodile da je marka dobro poznata. Na primjer, Amazon ima partnerski program, ali može se tvrditi da je njegov brend toliko poznat i da ima tako veliku bazu kupaca da bi ionako ostvario mnogo prodaje. Međutim, Amazon je vodio svoj program više od deset godina i iako je smanjio provizije, još uvijek radi i koristi se za promicanje ponude novih proizvoda poput preuzimanja glazbe.<sup>39</sup>

### 3.6.4. *Interaktivno oglašavanje*

Interaktivno oglašavanje uključuje oglašivača koji plaća za oglašavanje na stranicama trećih strana kao što su izdavači ili društvene mreže. Proces obično uključuje posluživanje oglasa s poslužitelja različitog od onoga na kojem je stranica hostirana.

---

<sup>37</sup> Chaffey, D. i Ellis-Chadwick, F. (2020): *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, 6. izdanje, Edinburgh Pearson Education Limited, str. 484, Dostupno na: <https://tinyurl.com/cyppvdkr>, Pristupljeno: 24. kolovoza 2022.

<sup>38</sup> Ibid, str. 502

<sup>39</sup> Ibid, str. 510

Oglasi se mogu posluživati na odredišnim web-lokacijama na sličan način) Posluživanje oglasa koristi specijalizirani softver, moguće montiran na neovisni poslužitelj. Godine 2008. Google je pokrenuo svoju besplatnu uslugu upravitelja oglasa kako bi pomogao vlasnicima web lokacija u prodaji, rasporedu, optimizaciji prihoda, posluživanju oglasa i mjerenju izravno prodanog i mrežnog inventara.<sup>40</sup>

### 3.6.5. *E-mail marketing*

Prilikom osmišljavanja planova za marketinške komunikacije putem e-pošte, marketinški stručnjaci moraju planirati: (1) izlazni marketing putem e-pošte, gdje se kampanje e-pošte koriste kao oblik izravnog marketinga za poticanje isprobavanja i kupnje i (2) ulazni marketing e-pošte, gdje se upravlja e-poštom od kupaca, kao što su upiti o uslugama. Primjene marketinških komunikacija izlazne e-pošte općenito se dijele na aktivnosti privlačenja i zadržavanja kupaca. Prednosti različitih primjena e-pošte očituju se u: (1) zadržavanju kupaca, (2) unapređenju prodaje, (3) prikupljanju podataka o kupcima, (4) svijesti o robnoj marki, (5) privlačenje novih kupaca i dr.<sup>41</sup>

### 3.6.6. *Društveni mediji i viralni marketing*

Marketing na društvenim mrežama važna je kategorija koja uključuje poticanje komunikacije s kupcima na vlastitoj web stranici tvrtke ili društvenoj prisutnosti kao što su Facebook ili Twitter ili na specijaliziranim stranicama izdavača, blogovima i forumima. Može se primijeniti kao tradicionalni medij za emitiranje. Primjerice, tvrtke mogu koristiti Facebook ili Twitter za slanje poruka kupcima ili partnerima koji su ih pratili. Naime, važno je početi sudjelovati u razgovorima s kupcima. Oni mogu biti povezani s proizvodima, promocijama ili uslugom za korisnike. Marketing na društvenim mrežama usko je povezan s viralnim marketingom. Viralni marketing je specifičan pristup koji uključuje iskorištavanje mrežnog učinka interneta i može biti učinkovit u brzom dosezanju velikog broja ljudi jer se marketinška poruka brzo prenosi mnogim ljudima. To je zapravo online oblik komunikacije od usta do usta koja je ponekad poznata i kao "*buzz marketing*". Prilikom planiranja integriranih kampanja, važno je napomenuti da se utjecaj može pojačati spominjanjem izvanmrežnih medija ili oglašavanjem na TV-u i radija ili u tisku.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Ibid, str. 515

<sup>41</sup> Ibid, str. 522

<sup>42</sup> Ibid, str. 528

## **4. BANKARSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ I UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA U BANKAMA**

Za Republiku Hrvatsku može se reći da je relativno malo gospodarstvo. Izazovi, transformacije i stalne promjene utječu na bankarsko poslovanje. U 2021. godini djelovalo je 20 banaka. U ovom su poglavlju predstavljeni zakonski okvir, obilježja i specifičnosti banaka te struktura i pokazatelji poslovanja banaka. Poglavlje završava analizom upravljanja odnosima s korisnicima u bankama.

### **4.1. Zakonski okvir**

Poslovanje banaka uređeno je zakonskim okvirom. Regulatorna, odnosno propisi kojima je uređeno poslovanje Hrvatske narodne banke kao središnje banke, a odnose se i na zakone Europske unije jesu sljedeći:

- “Zakon o deviznom poslovanju,
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o deviznom poslovanju,
- Zakon o provedbi Uredbe (EU) 2016/1011 o indeksima koji se upotrebljavaju kao referentne,
- Zakon o kreditnim institucijama,
- Zakon o Hrvatskoj narodnoj banci,
- Zakon o prisilnoj likvidaciji kreditnih institucija,
- Zakon o sanaciji kreditnih institucija i investicijskih društava,
- Zakon o konačnosti namire u platnim sustavima i sustavima za namiru financijskih instrumenata,
- Zakon o provedbi Uredbe (EU) 2017/2402 o utvrđivanju općeg okvira za sekuritizaciju i o uspostavi specifičnog okvira za jednostavnu, transparentnu i standardiziranu sekuritizaciju,
- Zakon o provedbi uredbi Europske unije iz područja platnog prometa,
- Zakon o platnom prometu,
- Zakon o usporedivosti naknada, prebacivanju računa za plaćanje i pristupu osnovnom računu,
- Zakon o električnom novcu,
- Zakon o Vijeću za financijsku stabilnost,
- Zakon o financijskim konglomeratima,

- Zakon o kreditnim unijama,
- Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o deviznom poslovanju<sup>43</sup> i mnogi drugi.

Kreditne institucije moraju poslovati prema strogom zakonskom okviru. Njihovo poslovanje regulirano je različitim zakonima i propisima. "Uspostavljeni bonitetni regulatorni okvir putem odgovornosti i pravila za učinkovito upravljanje rizicima te kapitaliziranost kreditnih institucija pridonosi stabilnosti financijskog sustava u cjelini".<sup>44</sup> U skladu s time potrebno je procjenjivati rizike kojima je institucija izložena, kao i rizike koje ta institucija predstavlja za ukupni financijski sustav.

#### **4.2. Obilježja i specifičnosti banaka**

Bankarstvo je djelatnost koja je pod stalnim utjecajima vanjske okoline. Shodno tome, mora im se prilagođavati. Ako se banke ne prilagođavaju utjecajima vanjskog okruženja, ako ne šire ponudu svojih proizvoda i usluga, te ako ne prihvaćaju korištenje novih tehnologija, neće uspjeti održati uspješnost i konkurentnost. Dugoročni ciljevi banaka mogu se podijeliti u nekoliko kategorija. Prva se svakako odnosi na financijske ciljeve, odnosno dugoročno poboljšanje pokazatelja poslovanja. Uz to, važna je pozicija na tržištu pa tako svaka banka teži vodećem položaju. Kako bi povećala učinkovitost, banka mora raditi na razvijanju poslovnih procesa. U kategoriji ljudskih potencijala, potrebno je raditi na povećanju intelektualnog kapitala, razvijanju novih vještina i tehnika upravljanja. Posljednja kategorija odnosi se na komitente. U tom je slučaju važno pružati što kvalitetnije usluge kako bi se privukao što veći broj klijenata, a uz to potrebno je njegovanje partnerskih odnosa i praćenje promjena na tržištu.

Ono što je također značajno je kontinuirano praćenje iskorištenosti. Iskorištenost se mjeri odnosom upotrijebljenog i raspoloživog prostora, produktivnih radnih sati i ukupnog broja sati, te vremenskom iskorištenosti opreme i ukupnog vremenskog kapaciteta opreme. S obzirom na to da je bankarstvo uslužna djelatnost, iskorištenost

---

<sup>43</sup> Hrvatska narodna banka.hr, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/regulativa-propisi>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

<sup>44</sup> Hrvatska narodna banka.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/r9b68zw2>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.



je u ovom slučaju najbolje mjeriti odnosom produktivnih radnih sati i ukupnog broja sati, odnosno najbolje je provesti mjerenje efikasnosti zaposlenih.

Što se tiče efikasnosti, efikasnost se mjeri kroz odnos prometa, outputa ili doprinosa po metru prostora, outputa po produktivnom radnom satu ili u skladu s utvrđenim vremenskim standardom, kao i outputa po satu korištenja opreme. S obzirom na to da je bankarstvo složena djelatnost, mnogo je instrumenata kojim se može izmjeriti efikasnost, odnosno učinkovitost. Najistaknutiji su pokazatelji: (1) stopa profitabilnosti prosječne ukupne imovine banke (ROA), te (2) stopa profitabilnosti dioničkog kapitala banke (ROE). Također, u bankarstvu su važni pokazatelji kapitala. U toj se kategoriji analiziraju: stopa adekvatnosti kapitala, riziku prilagođen prinos na kapital, te prinos na riziku prilagođen kapital. Pokazatelji kapitala značajni su jer se njima utvrđuje solventnost. Pored pokazatelja kapitala, potrebno je izdvojiti zarade po dionici, cijenu po dionici, dividende po dionici, dividendni prinos, odnos cijene i zarada, te odnos isplate dividendi.<sup>45</sup>

### **4.3. Struktura banaka**

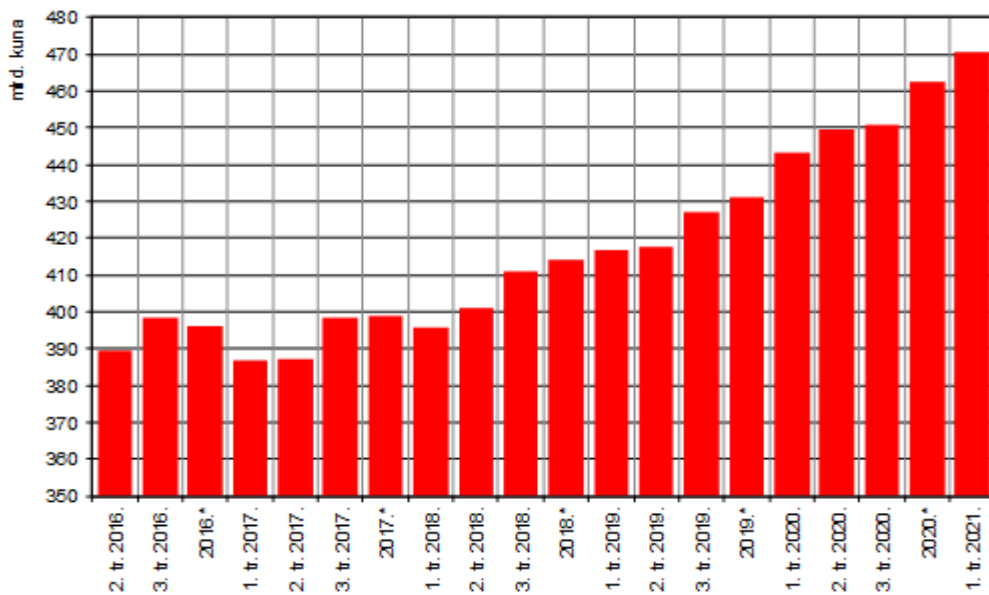
Središnja banka Republike Hrvatske je Hrvatska narodna banka (u nastavku rada: HNB). Ona je samostalna i neovisna.<sup>46</sup> U nastavku slijedi grafički prikaz ukupne imovine kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 1. tromjesečja 2021. godine (Grafikon 1).

---

<sup>45</sup> Pavković, A. (2004): Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26203>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

<sup>46</sup> Hrvatska narodna banka.hr, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

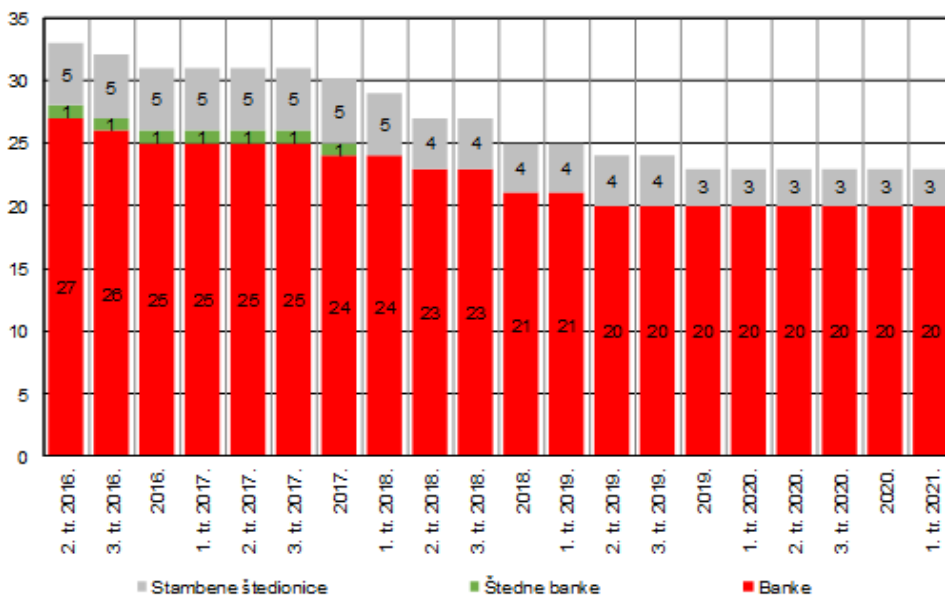
**Grafikon 1. Ukupna imovina kreditnih institucija, (mlrd. kn), 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 62, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Prema grafičkom prikazu, vidljive su oscilacije u kretanju ukupne imovine kreditnih institucija. Najveća vrijednost zabilježena je u 1. tromjesečju 2021. godine. Nažalost, prisutan je trend smanjenja broja banaka (Grafikon 2).

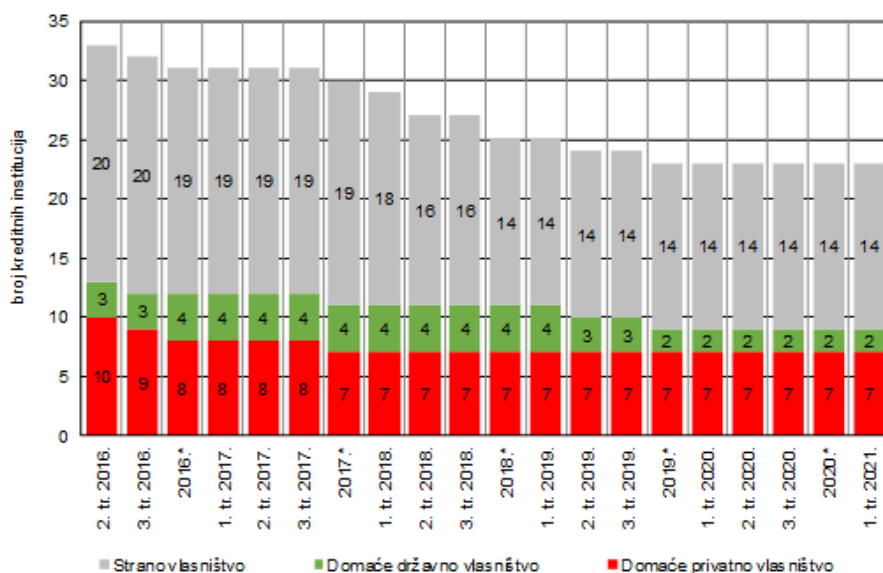
**Grafikon 2. Broj kreditnih institucija, 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 63, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Prema grafičkom prikazu vidljivo je kako se broj kreditnih institucija smanjuje kroz godine. Najviše su zastupljene banke kojih je 20 u 2021. godini. U 2016. godini bilo je aktivno 27 banaka. Najveći broj kreditnih institucija je u stranom vlasništvu (Grafikon 3).

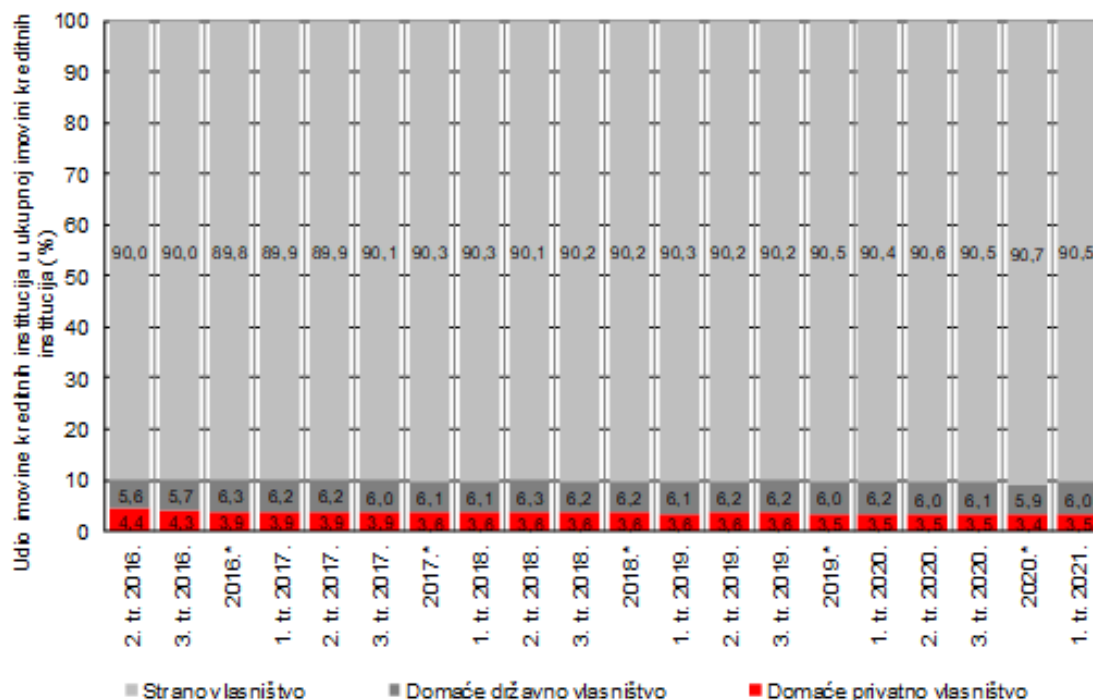
**Grafikon 3. Vlasnička struktura kreditnih institucija, 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 64, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Prema grafičkom prikazu vidljivo je kako se smanjuje broj kreditnih institucija u stranom vlasništvu. Svakako, treba uzeti u obzir da se smanjuje broj kreditnih institucija uopće. U 1. tromjesečju 2021. godine bilo je 14 kreditnih institucija u stranom vlasništvu, 2 u domaćem državnom vlasništvu i 7 u domaćem privatnom vlasništvu. U nastavku slijedi grafički prikaz udjela imovine kreditnih institucija u ukupnoj imovini kreditnih institucija za razdoblje od 2016. do 1. tromjesečja 2021. godine izražen u postotku (Grafikon 4).

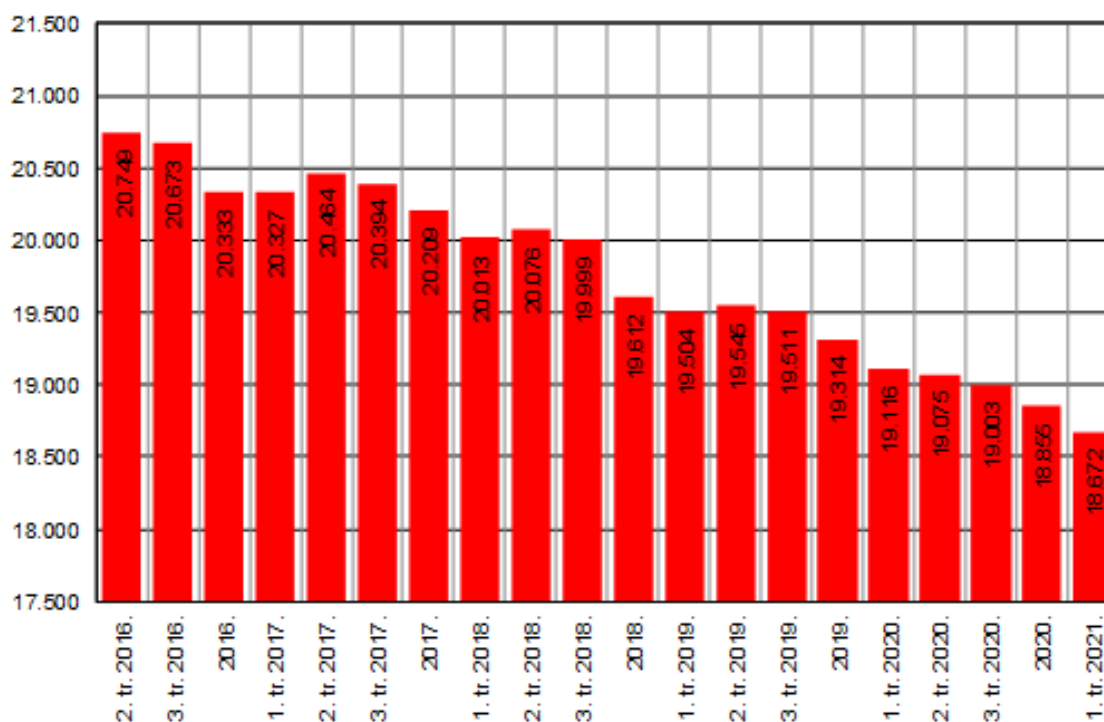
**Grafikon 4. Udio imovine kreditnih institucija u ukupnoj imovini kreditnih institucija, (%), 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 65, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Najveći postotak udjela imovine kreditnih institucija u ukupnoj imovini kreditnih institucija je u stranom vlasništvu i kreće se u intervalu od 89,8 do 90,7%. Najmanji postotak je u domaćem privatnom vlasništvu. U nastavku slijedi grafički prikaz broja zaposlenika u kreditnim institucijama za razdoblje od 2016. do 2021. godine (Grafikon 5).

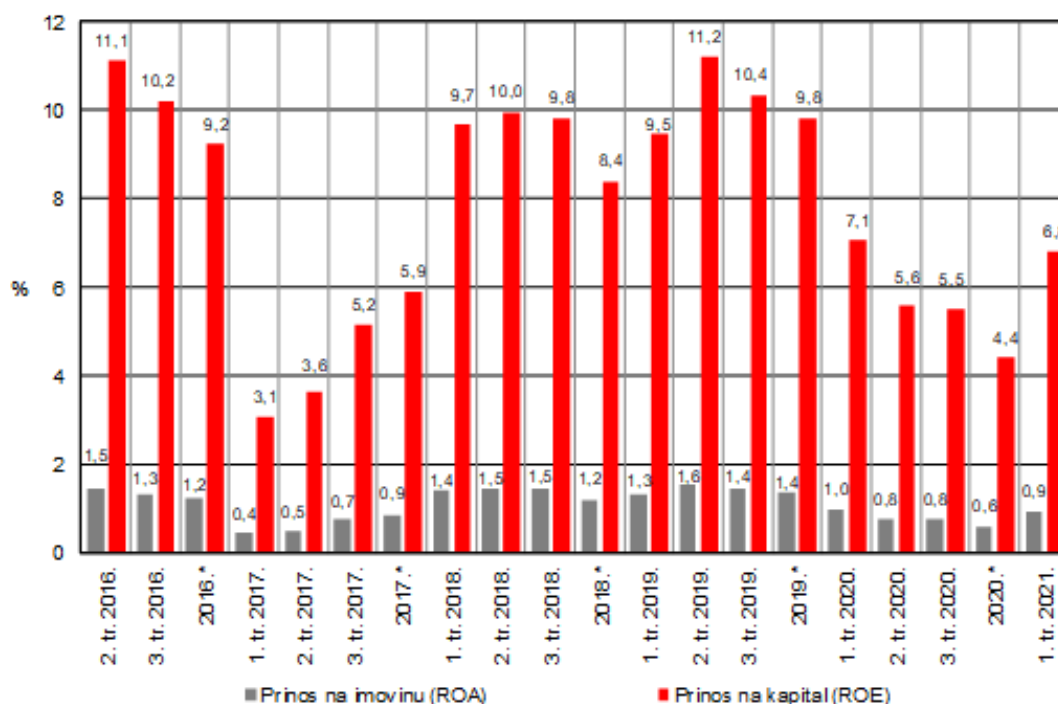
**Grafikon 5. Broj zaposlenika u kreditnim institucijama, 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 67, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Broj zaposlenika u 2016. godini u kreditnim institucijama iznosio je 20.333. Sljedeće godine vidljivo je minimalno smanjenje i tada je brojka iznosila 20.209 zaposlenih. U 2018. godini brojka je nastavila padati i iznosila je 19.612, a u 2019. godini 19.314. U 1. tromjesečju 2021. godine broj zaposlenih iznosio je 18.672. To je i očekivano, s obzirom na razvoj pandemije Covid-19. U nastavku slijedi grafički prikaz prinosa na imovinu i prinosa na kapital za razdoblje od 2016. do 2021. godine (Grafikon 6).

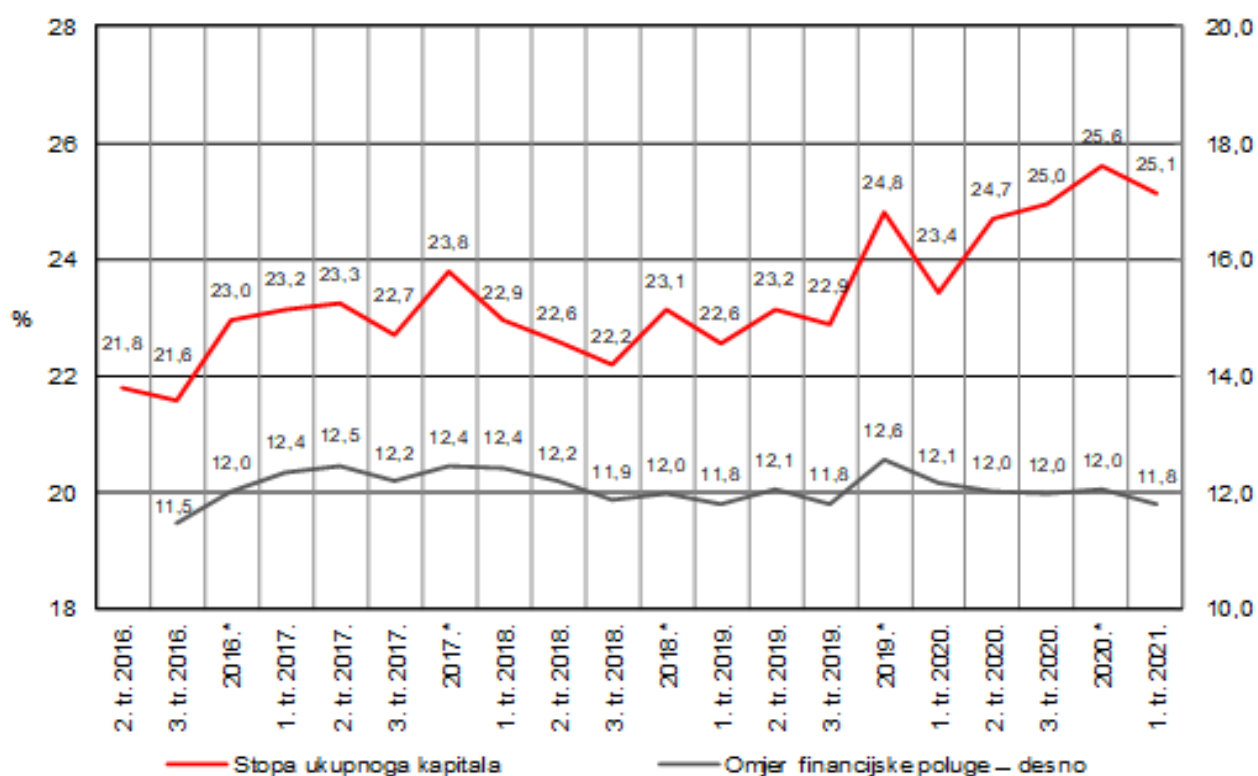
**Grafikon 6. Prinos na imovinu (ROA) i prinos na kapital (ROE), (%), 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 68, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Prinos na imovinu znatno je niži u odnosu na prinos na kapital. Oba pokazatelja osciliraju kroz promatrano razdoblje. Najveće vrijednosti prinosa na imovinu (ROA) i prinosa na kapital (ROE) ostvarene su u 2. tromjesečju 2019. godine, a najmanje u 1. tromjesečju 2017. godine. U nastavku slijedi grafički prikaz stope ukupnog kapitala i omjera financijske poluge za razdoblje od 2016. do 2021. godine izražene u postotku (Grafikon 7).

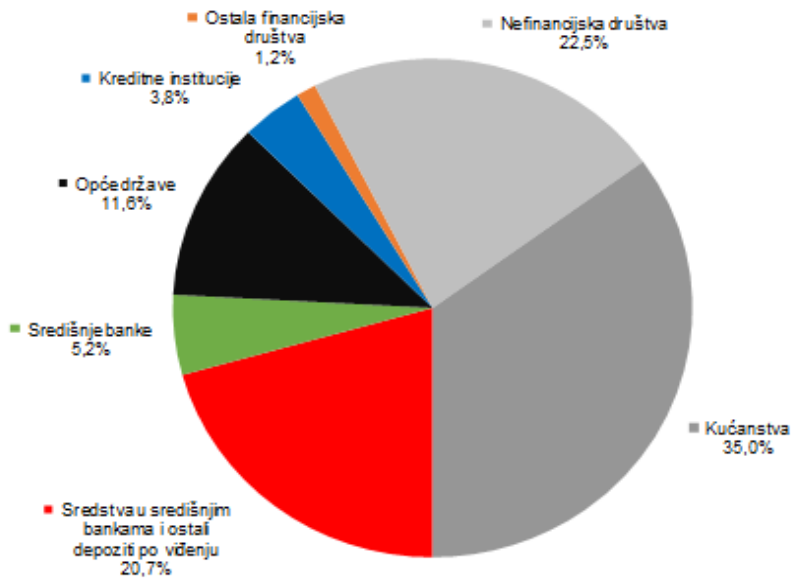
**Grafikon 7. Stopa ukupnog kapitala i omjer financijske poluge, (%), 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 70, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Stopa ukupnog kapitala oscilira u promatranom razdoblju i kreće se od 21,6 do 25,6. Što se tiče omjera financijske poluge, vrijednost se kreće od 11,5 do 12,6. U nastavku slijedi grafički prikaz sektorske distribucije danih kredita na dan 31. ožujka 2021. godine (Grafikon 8).

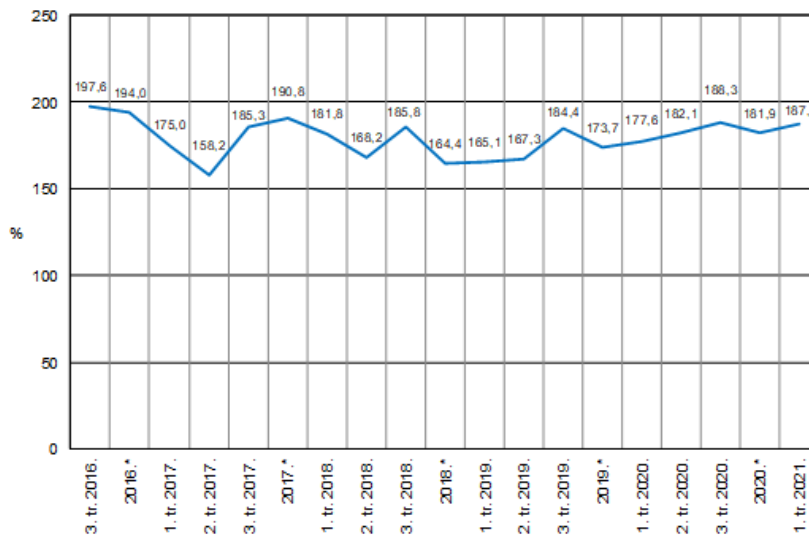
**Grafikon 8. Sektorska distribucija danih kredita (bruto), (%), 31. ožujka 2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 72, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.

Prema grafičkom prikazu može se zaključiti kako se najveći postotak danih kredita na dan 31. ožujka 2021. godine odnosi na kućanstva (35%). Nakon toga slijede nefinancijska društva (22,5%). U nastavku slijedi grafički prikaz koeficijenta likvidnosne pokrivenosti za razdoblje od 2016. do 2021. godine (Grafikon 9).

**Grafikon 9. Koeficijent likvidnosne pokrivenosti (LCR), (%), 2016.-2021.**



Izvor: Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, str. 73, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.



Koeficijent likvidnosne pokrivenosti oscilira u promatranom razdoblju. Najveća vrijednost ostvarena je u 3. tromjesečju 2016. godine, a najmanja u 2. tromjesečju 2017. godine. Na poslovanje banaka utjecala je pandemija poznata kao Covid-19. Naime, krajem 2019. godine pojavio se virus u gradu Wuhanu, u Kini koji se ubrzo proširio cijelim svijetom. Početkom 2020. godine virus se pojavio i u Republici Hrvatskoj te je u ožujku 2020. godine proglašena pandemija na svjetskoj razini. U tom su razdoblju mnogi ostali bez posla i glavnih izvora prihoda. Banke su u takvim uvjetima postrožile uvjete kredita s obzirom na nestabilnosti na tržištu.

#### **4.4. Upravljanje odnosima s korisnicima**

Prvenstveno, kada je riječ o bankarstvu, potrebno je voditi računa o konceptu proizvoda i/ili usluga, ciljanoj publici i medijima komunikacije. Proizvod banaka čine bankarske usluge. Te su usluge nevidljive i ne mogu se isprobati, pa očekivano, nerijetko dolazi do nepovjerenja kupaca prema tim uslugama. Banke upravo zato trebaju te usluge približiti klijentima kako bi ih oni razumjeli i prihvatili. Ponuda bankarskih usluga kreira se prema potrebama klijenata. Banke moraju analizirati konkurenciju i usavršavati svoju ponudu. Također, vrlo je važno, kao i u svim ostalim djelatnostima, uvođenje inovacija i istraživanje tržišta. Upravo u tome ključnu ulogu ima digitalni marketing. Primjerice, putem društvenih mreža influenceri mogu pratiteljima prikazati kako se koriste određene usluge, odnosno mogu recenzirati navedene usluge. To može olakšati klijentima korištenje usluga, kao i privući nove klijente bankama.

Što se tiče ciljane skupine, danas većina ljudi koristi društvene mreže, kako mladi tako i stari. Ipak, digitalne usluge najviše koristi mlađa populacija, odnosno populacija u dobi od 18 do 55 godina. Mladi od 18 godina na dalje ili ulaze na tržište rada ili nastavljaju svoje školovanje na fakultetu. U svakom slučaju, tada otvaraju račune u bankama i počinju koristiti usluge banaka, ako već do tada nisu, obavljajući poslove putem učeničkog servisa za vrijeme školskih praznika. Posebno zanimljiva skupina jesu studenti. Veliki broj studenata radi uz studij ili primjerice prima stipendiju. Tako banke kreiraju posebne ponude za studente i tako prikupljaju klijente za budućnost, odnosno očekuje se da će ostati klijenti banke i nakon studija. Privredna banka Zagreb koja je detaljnije predstavljena u sljedećem poglavlju posebnu pozornost pridaje upravo studentima. Nadalje, posebno zanimljiva skupina jesu poduzetnici koje je

također potrebno privući. Privredna banka Zagreb kroz godine poslovanja pokazala je kako su im korisnici njihovih usluga važni i trude se svakodnevnim radom poboljšati odnos s njima.

Banke konstantno rade na unapređenju i poboljšanju svih kanala kojima se njihovi korisnici koriste kako bi im olakšali korištenje usluga. Primjerice, Privredna banka Zagreb sa svojim klijentima komunicira kroz sljedeće kanale:

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

U konačnici, potrebno je kontinuirano pratiti promjene na tržištu i provoditi istraživanja tržišta kako bi uvijek bili u korak s vremenom, te kako bi se uspješno borili s konkurencijom. Bankarstvo je djelatnost koja se suočava s brojnim vanjskim utjecajima i upravo je zato važno kontinuirano istraživati tržište i usklađivati svoje poslovanje u skladu s trendovima. Svako poduzeće mora oblikovati poslovnu politiku koja će omogućiti efikasno, efektivno i profitabilno poslovanje, kao i održivi rast i razvoj, što je na današnjem poslovnom tržištu od iznimne važnosti. Bankarstvo je djelatnost koja se također suočava s mnogim izazovima. U bankarstvu se naglasak stavlja na važnost praćenja trendova, digitalizaciju i ulaganje u inovacije. Ako se banke ne prilagođavaju utjecajima vanjskog okruženja, ako ne šire ponudu svojih proizvoda i usluga te ako ne prihvaćaju korištenje novih tehnologija, neće uspjeti održati uspješnost i konkurentnost.

Temeljni cilj strateškog planiranja, kada se govori o bankarstvu, jest povećanje vrijednosti banke. Strateško planiranje tako pomaže usmjeravanju članova i dijelova organizacije prema istim ciljevima. Najvažnija pitanja na koja se ovim konceptom želi odgovoriti su:

- što banka treba napraviti u budućnosti,
- što treba raditi danas da se pripremi za neizvjesnu sutrašnjicu,
- na koje se aktivnosti treba dugoročno usmjeriti,
- kako razvijati poslovne aktivnosti radi postizanja održive konkurentnosti?<sup>47</sup>

“U posljednjih dvadesetak godina u bankarstvu su se dogodile brojne transformacije kao posljedica političkih, gospodarskih i demografskih promjena, a posebice kao posljedica tehnoloških inovacija. Internet zbog svojih specifičnih karakteristika kao što su brzina, dostupnost, prilagodljivost i niska cijena predstavlja idealan distribucijski kanal za bankarske usluge“.<sup>48</sup> Tradicionalno bankarstvo zamijenilo je tzv. pokretno bankarstvo koje podrazumijeva korištenje mobilne tehnologije i Interneta. Internet bankarstvo odnosi se na bankarske aktivnosti putem Interneta. Digitalni marketing sve je popularniji u današnjem poslovanju, pa tako i bankarstvu. S tim u vezi, uloga digitalnog marketinga u bankarstvu ogleda se u olakšanju korištenja usluga banaka za klijente. Tako su usluge banke lako dostupne klijentima i olakšano je njihovo korištenje. Također, putem kanala digitalnog marketinga približavaju se usluge banaka klijentima i upoznaje ih se s novim uslugama.

Banke prate promjene na tržištu i u skladu s istima usklađuju svoje poslovanje. Klijenti žele brzo i jednostavno izvršavanje svojih aktivnosti. Jedna od banaka koja se u posljednje vrijeme ističe po digitalnom razvoju i provođenju inovacija je Erste banka koja spaja Internet i mobilno bankarstvo. Erste banka tako nudi George aplikaciju koja je najmoderniji proizvod modernog bankarstva na području Republike Hrvatske. O tome obavještavaju javnost na razne načine, a jedan od njih je billboard. U nastavku slijedi slikovni prikaz oglašavanja o aplikaciji George (Slika 12).

---

<sup>47</sup> Sekso, M. i Jadran Sekso, J. (2011): Uloga strateškog planiranja u upravljanju bankama, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2), str. 96, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74964>, Pristupljeno: 1. lipnja 2022.

<sup>48</sup> Milanović Glavan, Lj. i Ćibarić, A. (2015): Analiza korištenja internet bankarstva među studentskom populacijom u Republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2015), str. 69, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149935>, Pristupljeno: 1. lipnja 2022.

Slika 12. Oglašavanje Erste banke o George aplikaciji



Izvor: fotografija autora

Kako se vidi na oglasu, Erste poručuje klijentima i potencijalnim klijentima kako su dobrodošli u budućnost bankarenja. Aplikacija nudi usluge: upravljanje računima, pametno pretraživanje, George store, personalizacija, prikaz kartica i pregled proizvoda.<sup>49</sup> U konačnici, George je digitalna platforma koja će na jednostavan, osoban i inteligentan način poboljšati financijski život korisnika Erste banke. George će zamijeniti mBanking i NetBanking, postojeće usluge online bankarstva Erste banke. George je za privatne korisnike računa Erste banke u potpunosti besplatan, što je velika prednost ove Banke. Ostale banke sigurno će u bliskoj budućnosti težiti tome da spoje usluge mobilnog i internet bankarstva. Potrebno je kontinuirano istraživati potrebe i želje klijenata banke i u skladu s istima prilagođavati usluge i cjelokupno poslovanje.

---

<sup>49</sup> Loc.cit

## 5. ONLINE UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA NA PRIMJERU PRIVREDNE BANKE ZAGREB d.d.

Banka koja se ističe na području Republike Hrvatske kada je riječ o online upravljanju odnosima s korisnicima je Privredna banka Zagreb d.d. Nakon pregleda strateških odrednica banke, analizirano je online upravljanje odnosima s korisnicima banke.

### 5.1. Strateške odrednice banke

Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ) visoko je pozicionirana na tržištu, no svejedno se svakodnevno bori s raznim vanjskim utjecajima. U nastavku slijedi slikovni prikaz loga Banke (Slika 13).

**Slika 13. Logo PBZ**



Izvor: Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://www.pbz.hr/>, Pristupljeno: 2. lipnja 2022.

Privredna banka Zagreb u samom je vrhu hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Osnovana je 1966. godine, te je pravna sljednica Banke NRH osnovane 1962.<sup>50</sup> Privredna banka Zagreb ima zavidnu poziciju na tržištu. Poštivanjem regionalnih posebnosti područja na kojem posluje, Privredna Banka Zagreb stvara uzajamno povjerenje, osjećaj pripadnosti, a time i lojalnost klijenata. "PBZ je jedna od najvećih distributera deviznih sredstava u Hrvatskoj, ujedno i vodeća banka na domaćem tržištu sindiciranih kredita. Pored izuzetnog ugleda za inovativna financijska rješenja, Banka je dosljedno prepoznata kao vodeći aranžer izdavanja vlasničkih, dužničkih vrijednosnica i komercijalnih zapisa u Republici Hrvatskoj".<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/>, Pristupljeno: 2. lipnja 2022.

<sup>51</sup> Privredna banka Zagreb (2019): *Godišnje izvješće 2018.*, Zagreb, str. 35

Misija Privredne banke Zagreb glasi: „Naša misija je trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa“.<sup>52</sup> Vizija Privredne banke Zagreb glasi: „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, naših dioničara i djelatnika“.<sup>53</sup>

Postavljena misija, kao i vizija Banke, kvalitetna je, jasna i motivirajuća. 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. Korporativne vrijednosti Privredne Banke Zagreb su: integritet, izvrsnost, transparentnost, poštivanje različitosti, jednakost, vrijednost pojedinca te odgovornost pri korištenju izvora.<sup>54</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz organizacijske strukture Privredne banke Zagreb (Slika 14).

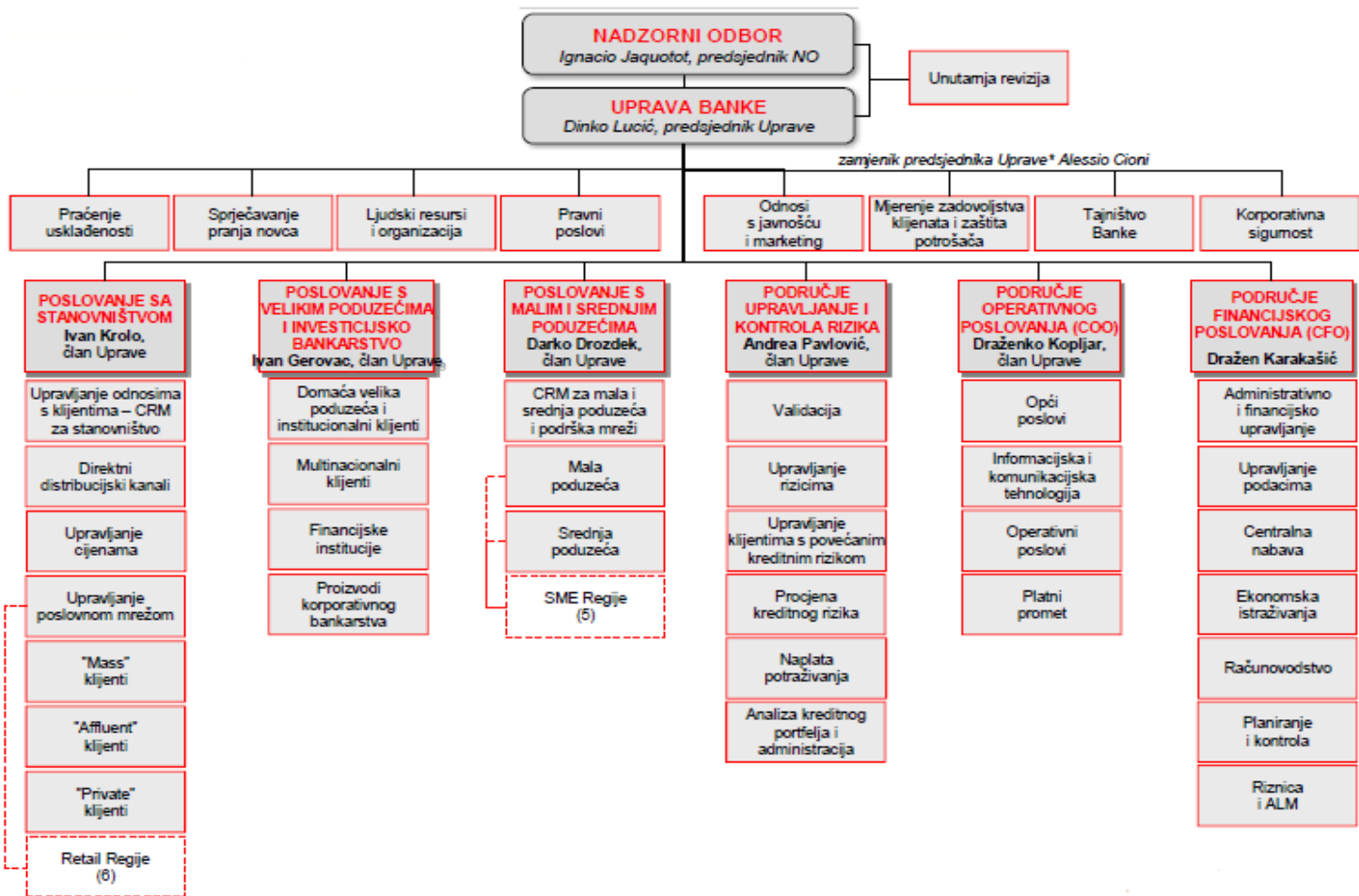
---

<sup>52</sup> Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/msckt5wv>, Pristupljeno: 2. lipnja 2022.

<sup>53</sup> Loc.cit.

<sup>54</sup> Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/yc3fdcy4>, Pristupljeno: 2. lipnja 2022.

Slika 14. Organizacijska struktura PBZ



Izvor: Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/fr73kvx8>, Pristupljeno: 4. lipnja 2022.



Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Banka nudi razne kanale i mogućnosti komuniciranja korisnicima s Bankom. Privredna banka Zagreb kroz godine poslovanja pokazala je kako su im korisnici njihovih usluga važni i trude se svakodnevnim radom poboljšati odnos s njima. Banka konstantno radi na unapređenju i poboljšanju svih kanala kojima se njihovi korisnici koriste kako bi im olakšali korištenje usluga.

Banka ulaže znatna sredstva u mobilno i Internet bankarstvo. Privredna banka Zagreb 2018. godine kreirala je poboljšanu aplikaciju mobilnog bankarstva. 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. Osim građanima, Banka svoje usluge nudi i poduzetnicima.

Za korisnike Internet bankarstva javni dio usluge omogućuje:

- iniciranje prijave u internetsku aplikaciju *On-line* bankarstva putem autorizacijskog sustava *#withKEY*,
- iniciranje buduće transakcije podizanja gotovog novca na PBZ bankomatu, uz generiranje pripadajućeg jednokratnog kôda - *#withCASH*,
- mogućnost iniciranja aktiviranja *#withSAVE* funkcionalnosti male otvorene štednje i ugovaranja e-štednog uloga po viđenju putem mobilne aplikacije *On-line* bankarstva, uz prethodnu autentifikaciju. Korisnici koji imaju aktiviran *#withSAVE* mogu inicirati nalog za plaćanje na e-štedni ulog po viđenju,
- iniciranje *#withPAY* platnih transakcija kreditnog transfera u korist računa Korisnika kao primatelja temeljem naloga za plaćanje u kojem je platitelj, umjesto broja računa primatelja, naveo podatak primatelja koji je sam primatelj prethodno, svojom izričitom izjavom danom Banci, povezo s određenim brojem svojeg transakcijskog računa u Banci,
- uvid u stanje željenog računa putem izdvojenog pregleda mobilne aplikacije - (*widgeta*), ako to mobilni uređaj podržava, te
- prikaz tzv. brzog stanja računa prema odabiru Korisnika.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/36nezd4f>, Pristupljeno: 5. lipnja 2022.

Privatni dio *On-line* bankarstva dostupan je samo Korisnicima *On-line* bankarstva nakon prijave u mobilnu /internatsku aplikaciju po uspješno provedenoj autentifikaciji korištenjem autentifikacijskog sustava te omogućuje:

- pristup i korištenje *On-line* bankarstva putem autorizacijske/autentifikacijske metode Otiska prsta Korisnika,
- pristup i korištenje *On-line* bankarstva putem autentifikacijske/autorizacijske metode Identifikacije lica Korisnika, u ovisnosti o tehničkim postavkama mobilnog uređaja Korisnika,
- *Smart Login* funkcionalnost autentifikacije prilikom pristupa *On-line* bankarstvu u internetskoj aplikaciji, iniciranjem slanja automatske obavijesti na mobilni uređaj te unosom personaliziranih sigurnosnih vjerodajnica Korisnika u mobilnoj aplikaciji,
- uvid u stanja i promete po transakcijskim računima koje Korisnik ima u Banci,
- odabir proizvoda za grafički prikaz na početnom ekranu aplikacije,
- korištenje platnih usluga u nacionalnom, prekograničnom i međunarodnom platnom prometu,
- kreiranje predložka naloga za plaćanje za učesta plaćanja Korisnika prema određenim primateljima plaćanja,
- kreiranje liste provjerenih primatelja plaćanja i uplatu provjerenim primateljima plaćanja uz pojednostavljenu autorizaciju,
- davanje naloga za plaćanje u nacionalnom platnom prometu s unaprijed određenim datumom izvršenja (nalozi u najavi),
- plaćanje naloga skeniranjem 2D bar koda, slikanjem naloga ili slikanjem određenog polja naloga,
- brz i jednostavan prijenos sredstava između računa Korisnika i računa po kojima je ovlašten za raspolaganje,
- kupnju, prodaju i konverziju valute,
- mogućnost ugovaranja, promjene i opoziva trajnih naloga,
- *Smart* autorizaciju platnih transakcija u internetskoj aplikaciji *On-line* bankarstva, iniciranjem slanja automatske obavijesti na mobilni uređaj te unosom sigurnosnih vjerodajnica Korisnika u mobilnoj aplikaciji,

- autoriziranje buduće transakcije podizanja gotovog novca na PBZ bankomatu, uz generiranje pripadajućeg jednokratnog kôda pomoću kojeg se podizanje gotovog novca na bankomatu provodi - *#withCASH*,
- pregled definiranih mjesečnih i dnevnih limita za platne transakcije izvršene putem *On-line* bankarstva, uz mogućnost izmjene visine limita,
- podnošenje zahtjeva za izdavanje kvalificiranog certifikata za kvalificirani elektronički potpis i sklapanje ugovora o pružanju usluga certificiranja za potrebe sklapanja određenih ugovora iz Bančine ponude u elektroničkom obliku, korištenjem kvalificiranog elektroničkog potpisa - *#withSIGN*,
- potpisivanje određenih ugovora iz Bančine ponude u elektroničkom obliku, korištenjem kvalificiranog elektroničkog potpisa - *#withSIGN*,
- pregled ponude oročenja iz portfelja Banke te uvid u stanje oročenja Korisnika u kunama i stranoj valuti uz mogućnost ugovaranja oročenja,
- ugovaranje usluge investicijskog savjetovanja,
- prikaz ponude investicijskih fondova kojima upravlja društvo PBZ Invest d.o.o. za upravljanje investicijskim fondovima te uvid u portfelj vrijednosnih papira i udjela u investicijskim fondovima Korisnika uz mogućnost kupnje, prodaje i zamjene udjela u investicijskim fondovima,
- uvid u stanje na računu otvorenom u PBZ Stambenoj štedionici d.d. uz mogućnost naknadne uplate na štednju,
- uvid u detalje realiziranih kredita,
- uvid u stanje i troškove po kreditnim karticama izdavatelja Banke i PBZ Card d.o.o te predaju zahtjeva za izdavanje kreditnih kartica,
- uvrštenje kartice transakcijskog računa u Google Pay i Apple *wallet*,
- kupnju prepaid bonova: Simpa, Bonbon, A1, Tomato, TELE2 uz mogućnost prosljeđivanja bona putem e-maila, SMS ili društvenih mreža drugoj osobi po odabiru Korisnika,
- otplatu cijelog preostalog iznosa obročne otplate po tekućem računu,
- pregled i realizacija personaliziranih ponuda i proizvoda Banke,
- primanje obavijesti (*Push Notifications*) koje Banka šalje Korisniku vezano uz bankovne i financijske usluge koje Korisnik koristi u Banci (računi, kartice, štednja, krediti, nalozi za plaćanje), a čije je slanje Korisnik prethodno odabrao i aktivirao u postavkama *On-line* bankarstva,

- promjenu osobnih podataka (e-mail adresa), uz mogućnost dodavanja fotografije uz profil korisnika uz njegovu suglasnost.<sup>56</sup>

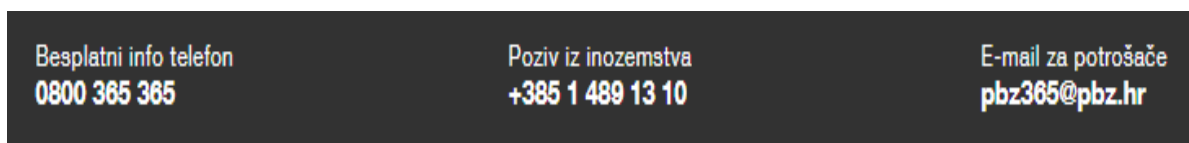
Posebnu pozornost Banka pridaje online upravljanju odnosima s kupcima i u skladu s trendovima transformira svoje poslovanje.

## 5.2. Online upravljanje odnosima s korisnicima

Postizanje sinergije u komunikaciji cilj je koji svatko želi postići. Uspješnost komunikacije uviđa se i načinom kombiniranja raznih kanala koje Banci stoje na raspolaganju. Pravilno korištenje kanala i njihova kombinacija utječe na pravilno i učinkovito komuniciranje. Komunikacija putem istih kanala prema svim korisnicima nije put ka uspjehu, već je cilj utvrditi kojim kanalom stupiti s kojim korisnikom u kontakt.

Fizički odlazak u banku, jedan je od kontakta koji je zajednički svim korisnicima Banke. Privredna banka Zagreb nudi razne kanale i mogućnosti komuniciranja korisnicima s Bankom. Privredna banka Zagreb kroz godine poslovanja pokazala je kako su im korisnici njihovih usluga važni i trude se svakodnevnim radom poboljšati odnos s njima. Banka konstantno radi na unapređenju i poboljšanju svih kanala kojima se njihovi korisnici koriste kako bi im olakšali korištenje usluga. Privredna banka Zagreb uvijek je na raspolaganju svojim korisnicima (Slika 15).

### Slika 15. Prikaz zaslona; Podaci za kontakt



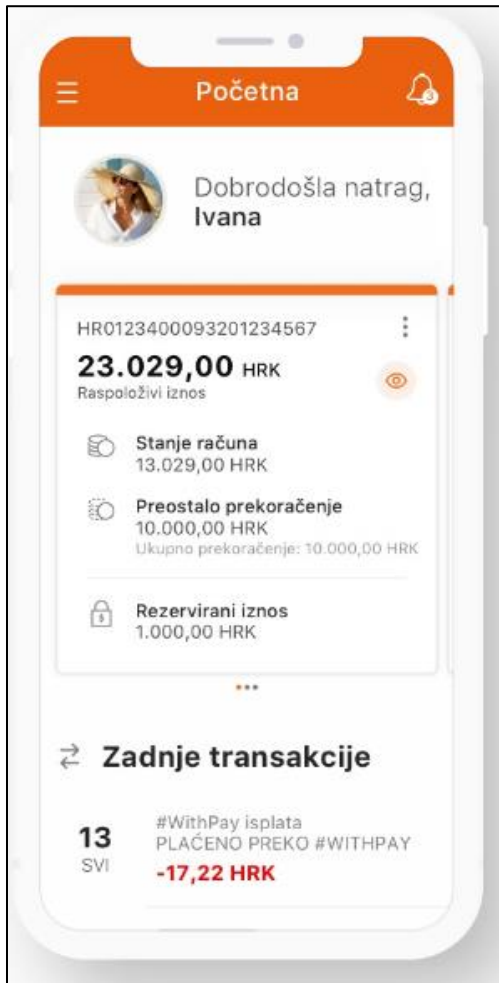
Izvor: obrada autora

<sup>56</sup> Loc.cit

Slika prikazuje podatke za kontakt koje Banka nudi svojim korisnicima. Besplatni info telefon na raspolaganju je potrošačima koji imaju bilo kakav upit prema Privrednoj banci Zagreb. Također, ako se potrošač nalazi u inozemstvu ima mogućnost poziva na broj iz inozemstva. Osim telefonom, klijenti mogu kontaktirati Banku i putem elektroničke pošte. Osim navedenih podataka za kontakt na slici, korisnici web sjedišta Banke imaju mogućnost slanja upita neovisno o kojem je problem riječ, odnosno o informaciji koju žele.

Privredna banka Zagreb 2018. godine kreirala je poboljšanu aplikaciju mobilnog bankarstva i korištenje je u potpunosti sigurno. Aplikacija se koristi pomoću PIN-a koji zna samo korisnik pa u slučaju krađe ili gubitka mobilnog uređaja ne može doći do zloupotrebe. Slika u nastavku prikazuje novu PBZ aplikaciju (Slika 16).

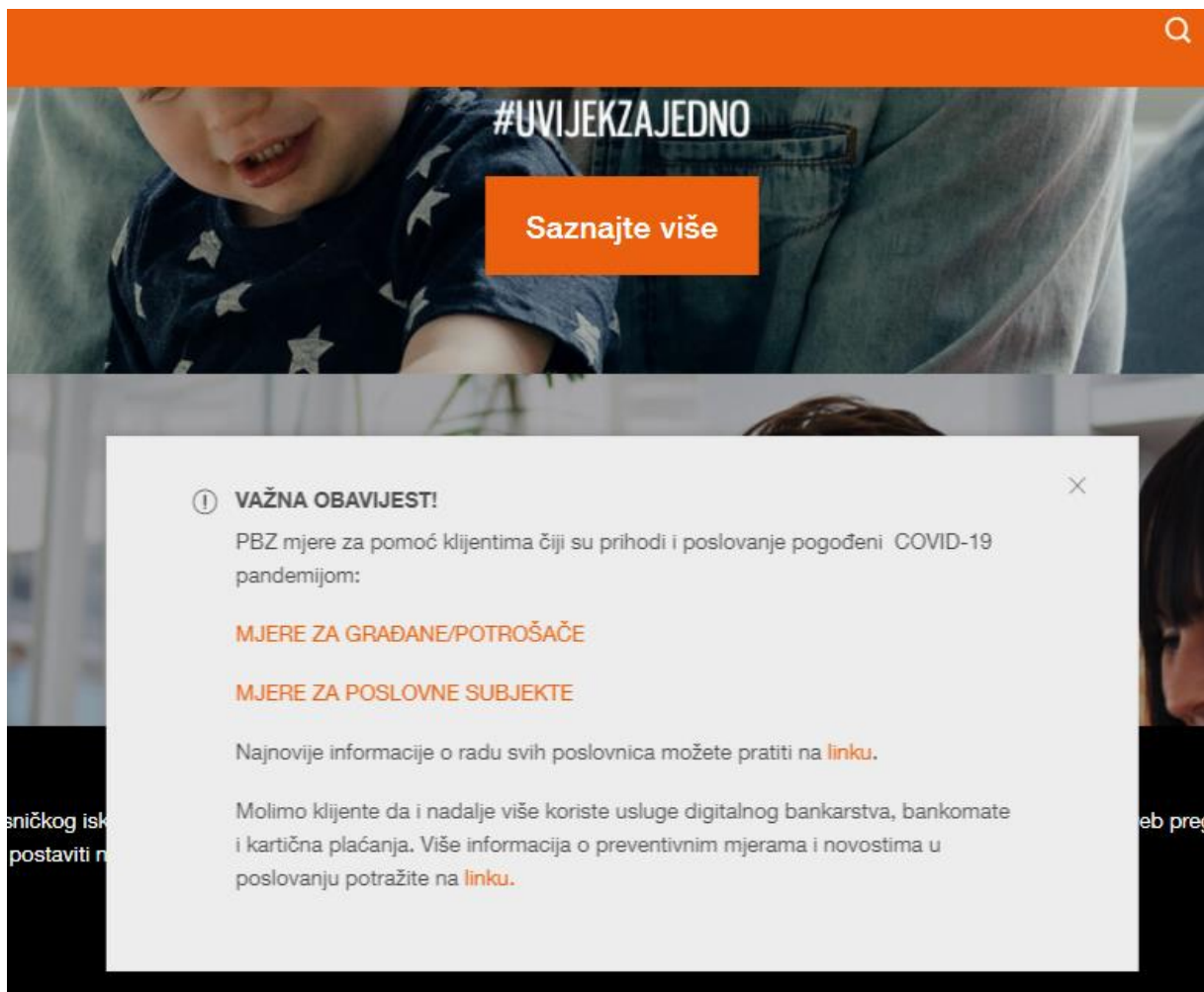
**Slika 16. Prikaz zaslona; PBZ aplikacija**



Izvor: obrada autora

Nova PBZ aplikacija izuzetno je jednostavna za korištenje te korisnicima nudi mnogo više od stare aplikacije. Početni zaslon aplikacije prikazan je na prethodnoj slici. Aplikacija korisnicima nudi pregled svih računa koji su otvoreni u Privrednoj banci Zagreb. Zatim, mogućnost plaćanja gdje je moguće plaćanje u stranoj valuti, skeniranje naloga, trajni nalozi i terećenja, te prijenosi korisnika i mjenjačnica. Osim plaćanja, korisnik ima mogućnost kupnje GSM bonova, zatim pregled štednje i ulaganja ako ih korisnika ima, no ako ih nema, a želi saznati neke informacije, to može učiniti upravo preko aplikacije. Pregled kartica koje posjeduje još jedna je od niza mogućnosti koje aplikacija nudi. Preko aplikacije korisnik može doći do potvrda plaćanja, svih ugovora, pregledati izvratke te potvrde o mirovini. Također, postoji mogućnost chat-a, gdje korisnik može odabrati o čemu želi razgovarati a nudi mu se on-line bankarstvo, depoziti i kartice, krediti i ostalo. Prilikom pristupa web stranici PBZ, pojavljuje se obavijest koja je prikazana na slici u nastavku (Slika 17).

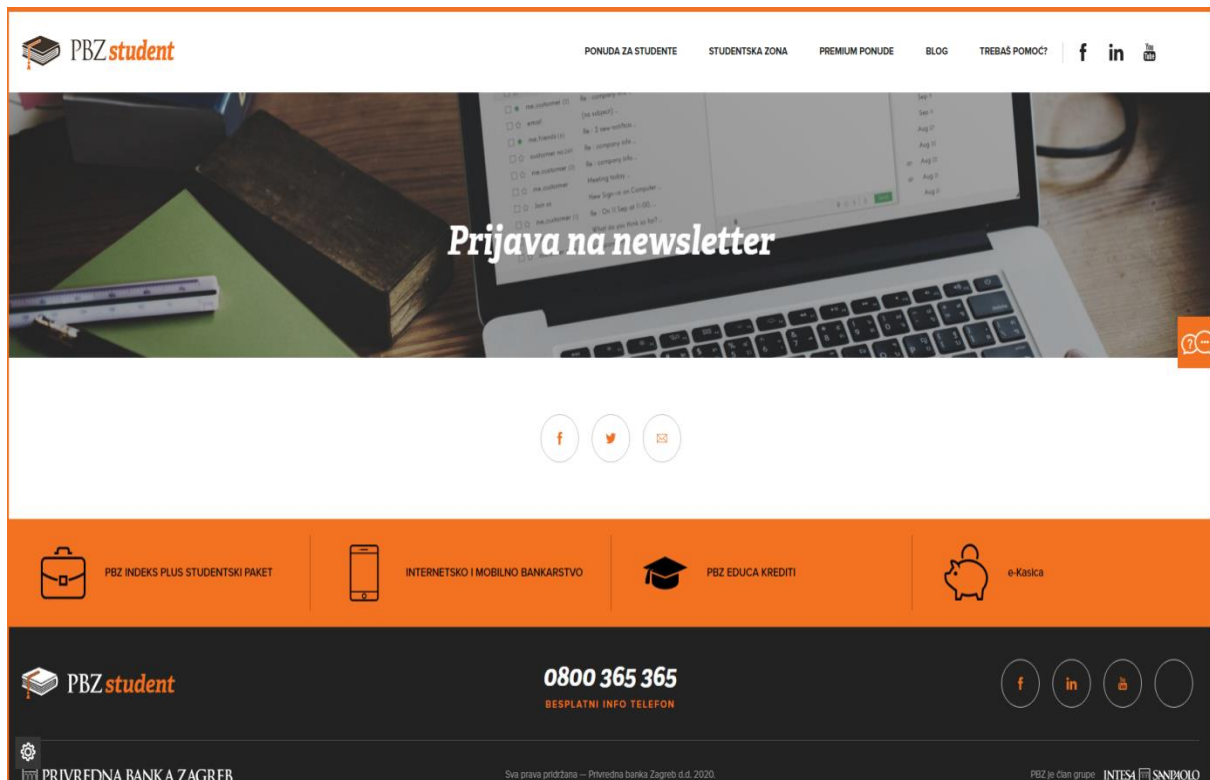
Slika 17. Prikaz zaslona; Obavijest građanima



Izvor: obrada autora

Aktualna pandemija virusom Covid-19 svjetskih razmjera uvelike je promijenila dosadašnji način poslovanja i pristupima klijentima. Slika prikazuje jednu od aktivnosti koja pokazuje važnost korisnika za banku. Banka je osigurala različite poticajne mjere za građane/potrošače i poslovne subjekte. Također, Banka građanima nudi brzo i efikasno rješavanje postojećih problema i ukazuje pozitivne iskorake u vremenu trajanja pandemije. Usluge Privredne banke Zagreb mogu koristiti svi pa tako i studenti. Studenti kao specifična skupina, kod Privredne Banke Zagreb, usluge ugovaraju po uvjetima prilagođenim njima te im se nudi mogućnost pretplate na newsletter. Prijava na newsletter prikazana je na slici u nastavku (Slika 18).

## Slika 18. Prikaz zaslona;Prijava na newsletter za studente

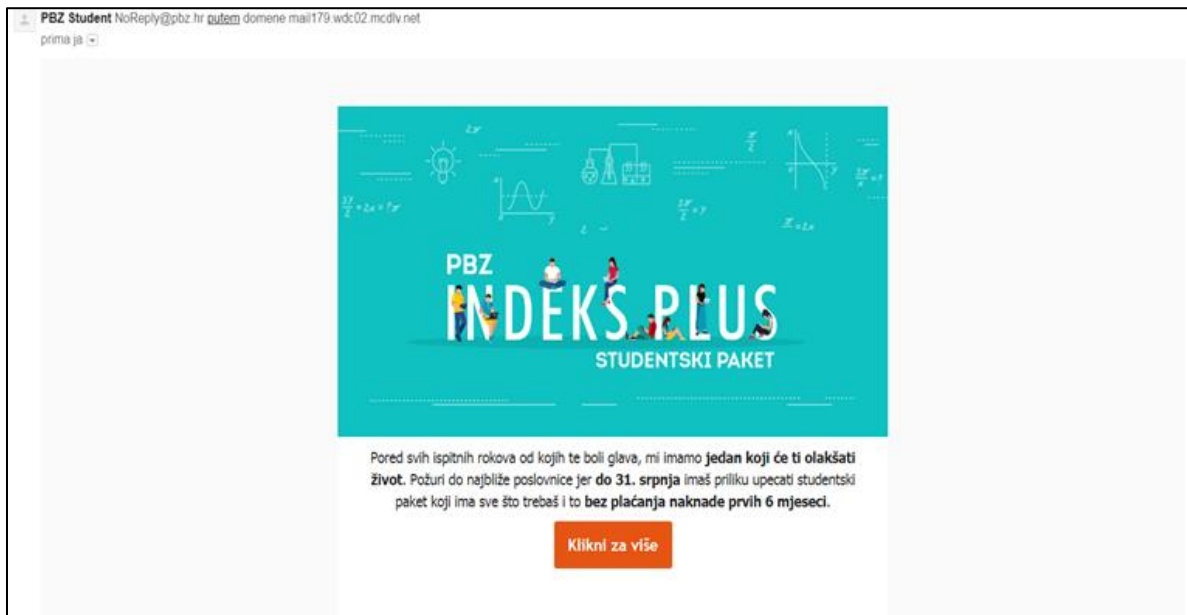


Izvor: obrada autora

Svaki student, korisnik PBZ usluga ima mogućnost besplatne prijave na newsletter. Prijava je jednostavna i prije svega besplatna, a ostvaruje se upisom vlastite adrese elektroničke pošte. Pri upisu elektroničke pošte, Banka potvrđuje prijavu, te nakon potvrde od strane studenta, prijava je valjana. Newsletter studenti primaju preko elektroničke pošte, u pravilu jednom mjesečno. Teme newslettera su povezane s poslovanjem Privredne banke Zagreb, no prikazane na zanimljiv način kako bi privukli pažnju studenata. Slika u nastavku prikazuje jedan od newslettera (Slika 19).



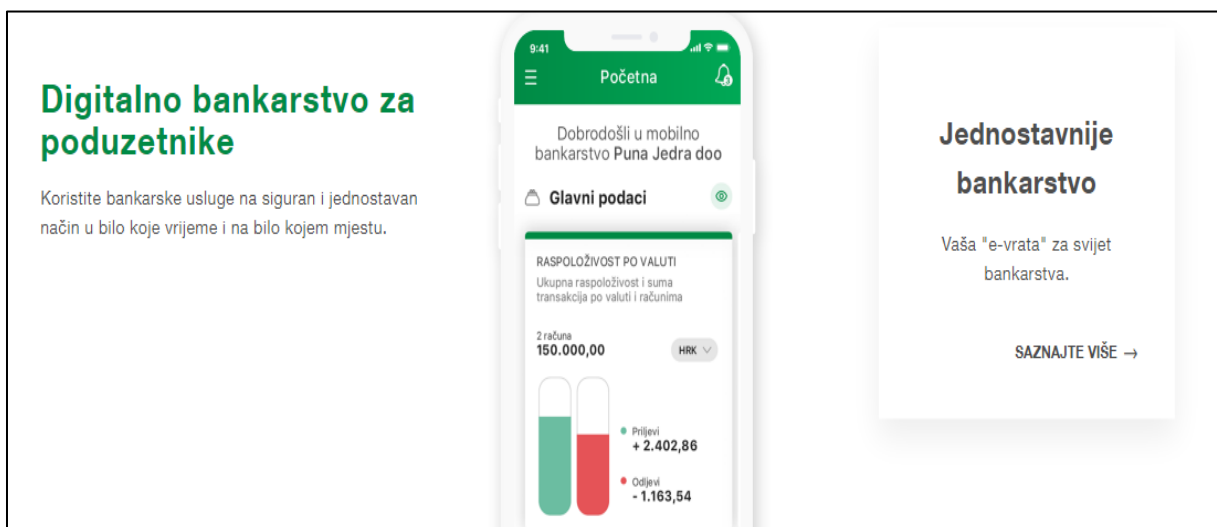
## Slika 19. Prikaz zaslona; Newsletter za studente



Izvor: obrada autora

Na slici je vidljiv dio newslettera primljen preko elektroničke pošte. Prvim pogledom na newsletter jasno je vidljivo kome je namijenjen. Banka se korisniku obraća neformalno "ti", koriste se boje koje nisu karakteristične za ostale korisnike Banke te su također prikazani mladi ljudi. Osim građanima, Banka svoje usluge nudi i poduzetnicima (Slika 20).

## Slika 20. Prikaz zaslona; Digitalno bankarstvo za poduzetnike



Izvor: obrada autora

Komunikacija s poduzetnicima, kao i sama usluga, razlikuje se u odnosu na druge korisnike usluga Banke. Iako Banka stavlja važnost na sve svoje korisnike, poslovanje s poduzetnicima u mnogočemu se razlikuje od drugih. Na slici je prikazano digitalno bankarstvo koje je namijenjeno za poduzetnike. Na ovom primjeru vidljivo je da Banka prilagođava svoje usluge, odnosno da upravlja odnosima s korisnicima. Osim drugačije mobilne aplikacije odnosno digitalnog bankarstva, na samoj web stranici nudi se mogućnost pregledavanja za male i srednje poduzetnike te velika poduzeća.

Kako bi Banka korisnicima usluga pružila što više informacija prije samog odlaska u banku, korisnici imaju mogućnost saznati izračun otplate kredita putem web stranice što je vidljivo na slici u nastavku (Slika 21).

### Slika 21. Prikaz zaslona; Izračun otplate kredita

**Odaberite kredit koji vam treba**

Stambeni    Nenamjenski    **Obrazovanje**    Hipotekarni    Nenamjenski za umirovljenike

Najmanji iznos 500,00 EUR    Najveći iznos 40.000,00 EUR

Rok otplate: 1 god    10 god

Izračun je napravljen za otplatu u jednakim mjesečnim anuitetima.

**Vaš kredit**

Mjesečni anuitet	42,48 EUR
Iznos kredita	500,00 EUR
Ukupan iznos za otplatu	509,73 EUR
Rok otplate	1 god
Kamatna stopa	3,57 %
EKS	3,64 %
Naknada za obradu kreditnog zahtjeva	0,00 HRK

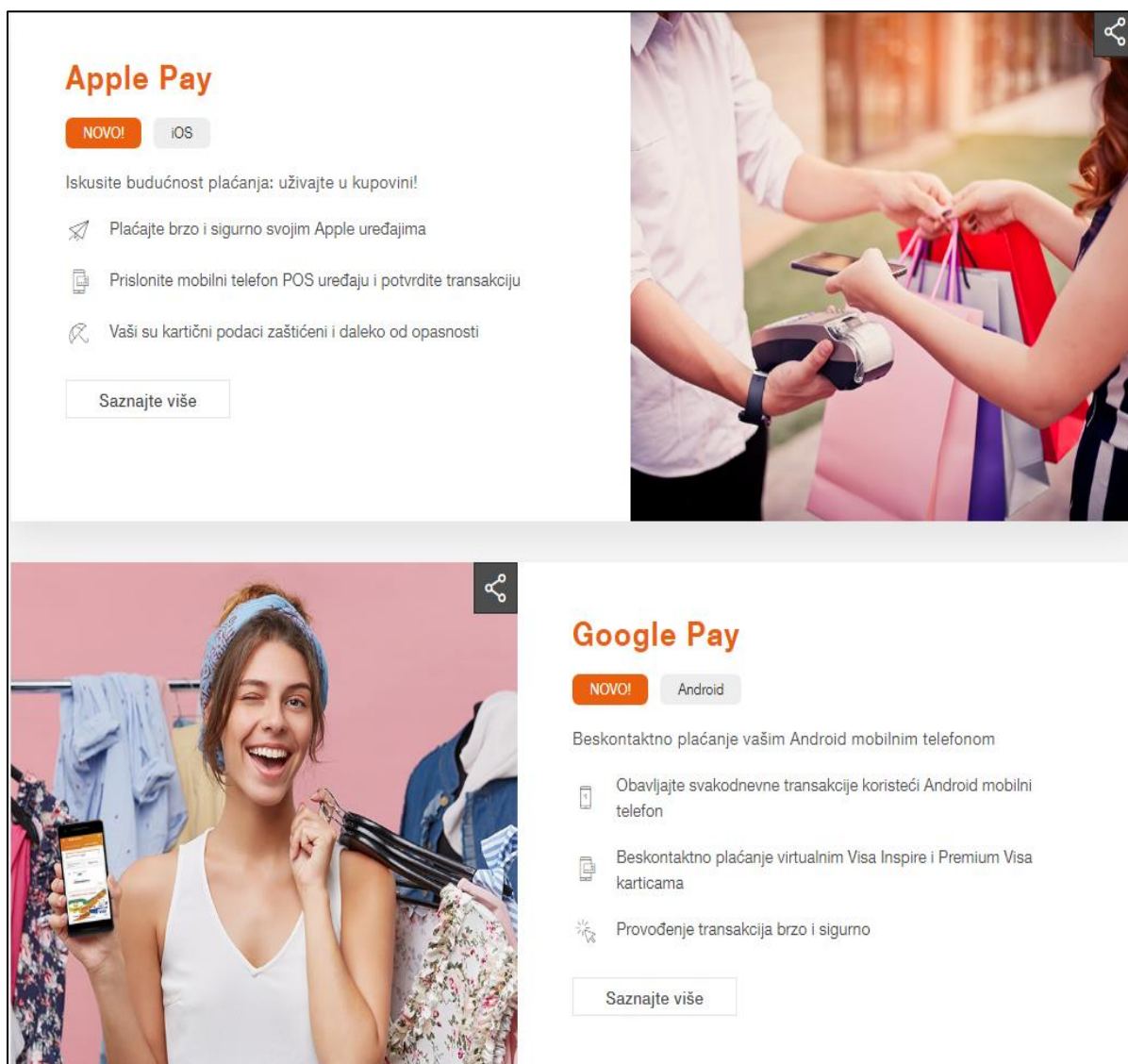
Saznajte više

Izvor: obrada autora

Izračun otplate kredita prikazan na slici veoma je jednostavan za korištenje. Korisnik prvo odabere kredit, gdje mu se nudi stambeni, nenamjenski, za obrazovanje, hipotekarni te nenamjenski kredit za umirovljenike. Nakon odabira kredita, korisnik upisuje iznos koji želi, s tim da se minimalni iznos razlikuje prema vrsti kredita. Za stambeni on je 150.000,00 kn, nenamjenski 15.000,00 kn, za obrazovanje 500 eura, hipotekarni 150.000,00 kn. Za umirovljenike iznos je 3.000,00 kn.

Nakon odabira iznosa, korisnika bira rok otplate. Odmah pri odabiru roka otplate na desnoj strani ekrana prikazuje se izračun otplate koji prikazuje mjesečni anuitet, iznos kredita, ukupan iznos za otplatu, rok otplate, kamatnu stopu i naknadu za obradu zahtjeva. Klikom na "Saznajte više" stranica korisnika preusmjerava na dio weba koji nudi više informacija o kreditu za koji je korisnik zainteresiran. U nastavku su prikazani noviteti Privredne banke Zagreb (Slika 22).

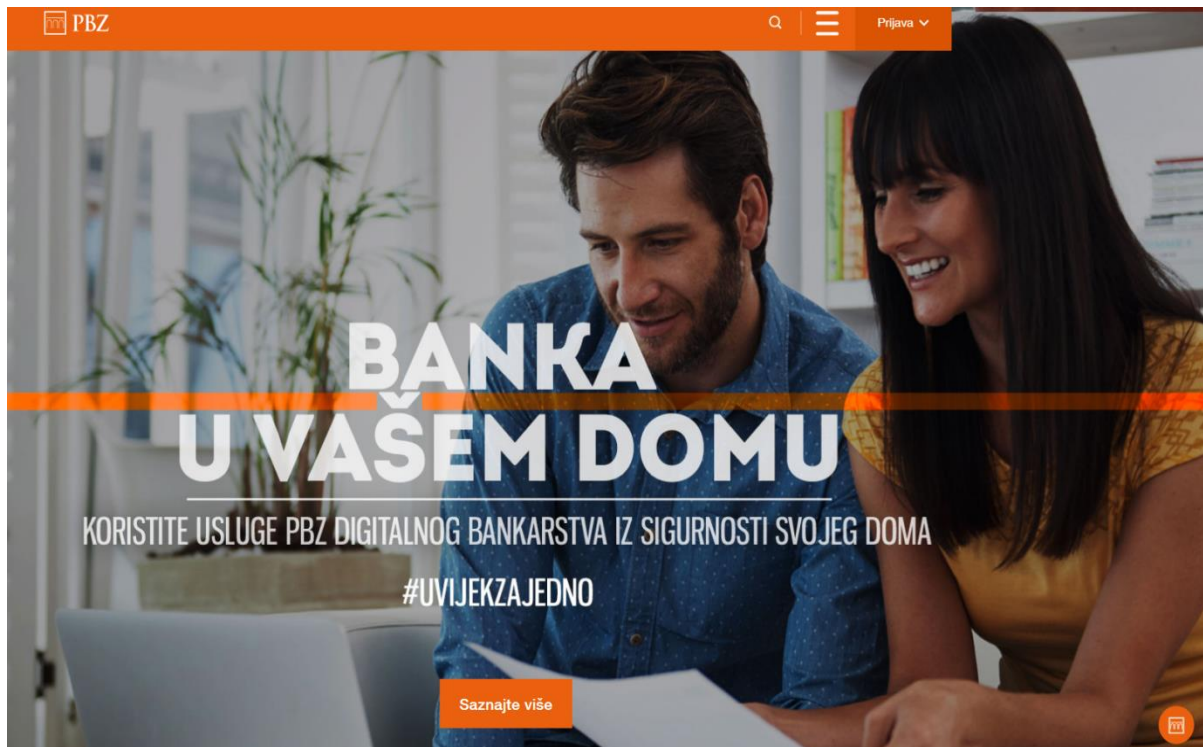
**Slika 22. Prikaz zaslona; Visa Inspire kartica**



Izvor: obrada autora

Na slici je prikazana nova mogućnost beskontaktnog plaćanja za korisnike usluga PBZ. Banka nudi svojim korisnicima novu mogućnost plaćanja neovisno jesu li korisnici iOS ili Android proizvoda. Na ovaj način Banka je pokazala kako je uvijek u korak s vremenom i svojim korisnicima nastoji pružiti samo najbolje. Slika prikazuje naslovnu, odnosno početnu stranu web sjedišta Banke (Slika 23).

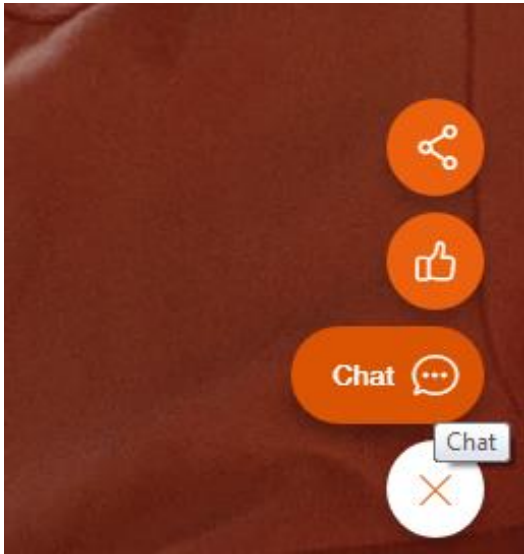
Slika 23. Prikaz zaslona; PBZ web



Izvor: obrada autora

Slika osim poruke #UVIJEKZAJEDNO, prikazuje poziv Banke na korištenje usluga PBZ digitalnog bankarstva iz doma korisnika te ih time poziva na odgovorno ponašanje. Uz to, u desnom donjem kutu prikazana je okrugla narančasta ikona koja je pojašnjena na sljedećoj slici (Slika 24).

## Slika 24. Prikaz zaslona; Mogućnosti korisnika



Izvor: obrada autora

Klikom na narančastu ikonu koja se nalazi u desnom donjem kutu web stranice Privredne banke Zagreb, otvaraju se tri mogućnosti korisnika. Prva mogućnost je chat, druga mogućnost je prijedlog korisnika, a treća social share, odnosno dijeljenje preko društvenih mreža. Sve mogućnosti objašnjene su i prikazane na slikama u nastavku.

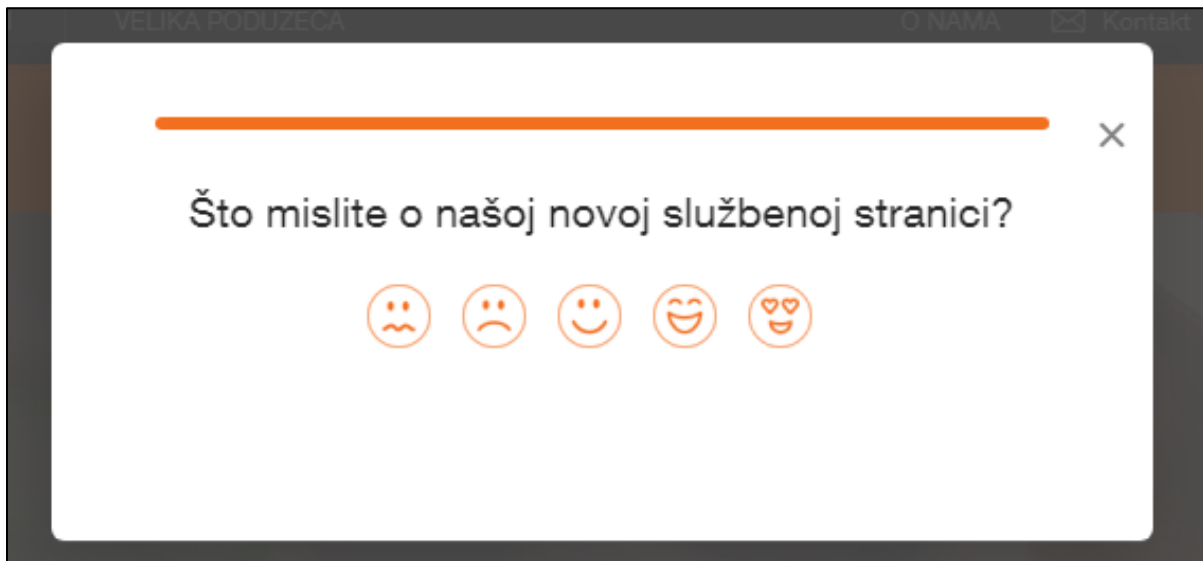
## Slika 25. Prikaz zaslona; Chat



Izvor: obrada autora

Korisnik koji pretražuje web stranicu Privredne banke Zagreb ima mogućnost chata, odnosno razgovora s agentima Banke. Na stranici se nudi kontaktni obrazac koji korisnik ispunjava neovisno o informaciji koja ga zanima, te mu se nakon obrade obrasca javlja agent. Banka jasno navodi kako prikupljene podatke čuvaju tri mjeseca od njihova prikupljanja.

**Slika 26. Prikaz zaslona; Prijedlog korisnika**



Izvor: obrada autora

Druga mogućnost koja se nudi korisniku je prijedlog odnosno ocjenjivanje Banke. Klikom na izbornik "Vaš prijedlog" otvara se polje koje je vidljivo na slici. Pitanje koje se postavlja korisniku je "Što mislite o našoj novoj službenoj stranici?" Ovim pitanjem jasno je kako je Banci važno mišljenje njihovih korisnika i kako konstantno rade na unapređenju svih kanala kojima komuniciraju s korisnicima. Na navedeno pitanje korisnik odgovara klikom na jedno od ponuđenih lica. S lijeva na desno, ni malo mi se ne sviđa, ne sviđa mi se, neutralan, sviđa mi se, jako mi se sviđa.



Slika 27. Prikaz zaslona; Prijedlog korisnika (2)

Što mislite o našoj novoj službenici stranici?

Jako mi se sviđa

Što želite podijeliti s nama?

Biste li nas preporučili svojim prijateljima i kolegama?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nikako ne bih preporučio Sigurno bih preporučio

Pošalji

Izvor: obrada autora

Klikom na jedno od ponuđenih lica, polje za prijedlog korisnika se poveća, što je prikazano na slici 27., otvara se polje gdje korisnik može upisati prijedlog, savjet ili nedostatak koji smatra da postoji. Prije samog slanja prijedloga, korisnik ocjenom od 0 do 10 označava bi li preporučio Banku svojim prijateljima i kolegama. Slanje prijedloga nije moguće bez da se ispuni polje “Što želite podijeliti s nama?”.

**Slika 28. Prikaz zaslona; Social share box**



Izvor: obrada autora

Slika 28 prikazuje zadnju od tri mogućnosti korisnika stranice preko ikone. *Social share box* ili dijeljenje putem društvenih mreža, pruža mogućnost kontakta korisnika s Bankom putem društvenih mreža na kojoj se nalazi, a one su sljedeće:

- Facebook,
- Twitter,
- Instagram,
- WhatsApp i
- elektronička pošta.

Privredna banka Zagreb raspolaže i prikuplja mnoge informacije svojih klijenata. Prikupljanje podataka počinje otvaranjem računa u Banci i traje sve dok je osoba klijent Banke, odnosno sve dok koristi neke od usluga koju ona nudi. Banka prikuplja podatke o svojim klijentima svaki put kad klijent pristupi poslovnici, svakim korištenjem bilo koje usluge, korištenjem bankomata, korištenjem kartice prilikom plaćanja, putem elektroničke pošte, korištenjem mobilnog i internetskog bankarstva i dr.

Obrada podataka je proces kojim se dolazi do ključnih informacija na temelju kojih se donose odluke o daljnjem odnosu s klijentom. Privredna Banka Zagreb svoje klijente dijeli na građane, male poduzetnike, srednje poduzetnike i velika poduzeća. Prema tome, pristup i obrada podataka klijentima se razlikuje. Osobni bankari u ovom procesu imaju veliku ulogu. Osobni bankari predstavljaju posebno obučene zaposlenike koji skrbe o svim aspektima poslovanja klijenta. Bankari imaju pristup svim informacijama na temelju kojih identificiraju i obrađuju klijente. Sukladno prikupljenim podacima, bankar, odnosno Banka, nudi paket usluga prilagođen potrebama klijenta. Osobni bankari raspolažu znanjem o svim proizvodima, odnosno uslugama koje Banka nudi te se time smatraju kvalificiranima direktno pružati savjete klijentima o uslugama koje bi im najviše odgovarale. Svaka prikupljena informacija potrebna je kako bi se stvorio odnos klijenta i Banke, uz naglasak na dugotrajnost i lojalnost. Cilj prikupljanja informacija je uz ostalo motivirati klijente na korištenje više usluga i vođenje dvosmjerne komunikacije. Upravljanje klijentima predstavlja praćenje životnog ciklusa klijenta na temelju čega Banka nudi personalizaciju usluge. Kvalitetna usluga i individualan pristup cilj su odnosa Banke i njenih klijenata.

Prije lansiranja nove mobilne aplikacije, Privredna banka Zagreb, svojim korisnicima pružala je preko, sad već stare mobilne aplikacije, razne usluge. Najčešće su obavijesti dolazile upravo preko te aplikacije. Korisnicima stare aplikacije, Banka je ponudila mogućnost odabira kanala komuniciranja i to putem: internet bankarstva, mobilnog bankarstva, elektroničke pošte, bankomata, SMS, pismom, telefonom i mobitelom. Prelaskom na novu aplikaciju, gubi se odabir kanala koji je korisnik odabrao na staroj aplikaciji te obavijesti najčešće dolaze putem elektroničke pošte i puno rjeđe nego što je to bio slučaj sa starom aplikacijom. Prijedlog autora je stoga mogućnost odabira kanala za komunikaciju i na novoj aplikaciji kako bi korisnici i dalje bili pravovremeno obaviješteni. Osim toga, Banka ima mogućnost, s obzirom na tehnologiju koju koristi, korisnicima ponuditi i mogućnost odabira vremena u kojem žele dobivati informacije. Tada korisnik ima osjećaj da on upravlja odnosom, a Banka mu pruža potpuno iskustvo.

Novost u komuniciranju je i aplikacija WhatsApp. Privredna banka Zagreb do 2019. godine nije koristila direktne poruke kao način komuniciranja. Ovo je korak koji je povećao komunikaciju na višu razinu jer korištenje direktnih poruka omogućuje komunikaciju u realnom vremenu te mogućnost komuniciranja s više korisnika u isto vrijeme. Aplikacija WhatsApp, ali i Viber i Telegram gotovo su u potpunosti zamijenile sms poruke, stoga Banka treba razmisliti i o uvođenju Vibera i Telegram u svoje kanale komuniciranja.

Kako je prikazano ranije u radu, Privredna banka Zagreb, studentima korisnicima usluga Banke nudi mogućnost prijave na newsletter. Newsletter je namijenjen svim studentima i nije personaliziran. Privredna banka Zagreb ima mogućnost personalizacije newslettera prema svima studentima s obzirom na podatke kojima raspolaže. Osim personalizacije newslettera za studente, prijedlog autora je mogućnost prijave na newsletter i za ostale korisnike Banke. Tada korisnici primaju na malo drugačiji, kreativniji način sve potrebne informacije.

Pomak u upravljanju odnosima s korisnicima odnosno u komunikaciji s korisnicima, prema mišljenju autora bila bi mogućnost pretraživanja web stranice prijavom svakog korisnika. Dolaskom na web stranicu, korisnik bi se prijavio s korisničkim imenom i lozinkom te krenuo s pretraživanjem informacija koje ga zanimaju. U tom slučaju Banka bi imala uvid u točno vrijeme prijave, vrijeme boravka na web stranici i u konačnici, Banka bi mogla spoznati informacije koje korisnika zanimaju. Tako bi Privredna banka Zagreb skoro u potpunosti mogla upravljati odnosima s korisnicima nudeći im personaliziranu komunikaciju isključivo temeljenu na njihovim potrebama.

Konstantnim unapređenjem tehnologije i kanala koje koristi vidljivo je kako Banka želi osigurati dugoročan i uspješan odnos s korisnicima. Važnost online poslovanja posebno se ističe u vrijeme izvanrednih okolnosti pandemije koje je pogodilo cijeli svijet. S obzirom na to da Banka kontinuirano prati promjene u okruženju, izbjegnuti su potencijalni problemi i osiguran je kontinuitet poslovanja u vrijeme kad je mnogima to bilo nemoguće.

## 6. ZAKLJUČAK

Pomoću CRM-a osigurava se dodatna vrijednost za kupce i klijente. Cilj je imati zadovoljne kupce. Prednosti koje se ističu od implementacije CRM-a odnose se na značajno unaprjeđenje internog znanja i sposobnosti, jačanje tehničkih i tehnoloških kapaciteta te ostvarenje boljeg pristupa novim idejama, proizvodima i materijalima za suvremene proizvodne procese i istraživačke rezultate.

Bankarsko poslovanje pod raznim je vanjskim utjecajima na koje banke ne mogu značajno utjecati. Republika Hrvatska relativno je mala zemlja koju karakterizira visoka nezaposlenost, niski dohoci, kao i visoke kamatne stope. Banke se moraju prilagođavati situaciji na tržištu i nastojati svojim klijentima omogućiti najpovoljnije uvjete poslovanja. Pored toga, nameće se korištenje Internet i mobilnog bankarstva kojeg koristi sve veći broj klijenata. U sferi bankarske djelatnosti, takav oblik poslovanja omogućuje i osigurava poslovanje s milijunima građana te nesmetano korištenje usluga banke u svako doba dana ili noći.

U radu je analizirano poslovanje Privredne banke Zagreb. Privredna banka Zagreb je društvo čija je vizija biti uzor i centar izvrsnosti u području financijskog poslovanja u Hrvatskoj. Banka raspolaže i prikuplja mnoge informacije svojih klijenata. Prikupljanje podataka počinje otvaranjem računa u Banci i traje sve dok je osoba klijent Banke, odnosno sve dok koristi neke od usluga koju ona nudi. Banka se može pohvaliti stalnim ulaganjima, inovacijama i kvalitetnim uslugama. Razna postignuća učvrstila su položaj PBZ-a kao vodeće banke na hrvatskom tržištu u elektroničkom bankarstvu i kao tehnološkog predvodnika na hrvatskom financijskom tržištu. PBZ je orijentirana na kontinuirano unapređenje poslovanja, kao i na jačanje pozicije tržišnog lidera u ponudi najboljih bankarskih proizvoda kroz optimalnu kombinaciju tradicionalnih i modernih kanala distribucije. Svakako, treba nadodati kako Erste banka u posljednje vrijeme znatna sredstva ulaže u modernizaciju online poslovanja i sigurno je kako Privrednoj banci Zagreb predstavlja ozbiljnu konkurenciju.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Kotler, P. (1998): *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Informator
2. Kotler, P. i Keller, K., L. (2008): *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
3. Renko, N. (2009): *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak, str. 314

### Članci i publikacije:

1. Alerić, D. (2007): Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga, *Tržište*, 19 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21377>, Pristupljeno: 12. travnja 2022.
2. Chaffey, D. i Ellis-Chadwick, F. (2020): *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, 6. izdanje, Edinburgh Pearson Education Limited, Dostupno na: <https://tinyurl.com/cyppvdkr>, Pristupljeno: 24. kolovoza 2022.
3. Kostić Stanković, M., Bijakšić, S. i Ćorić, N. (2020): Influencer marketing kao način promocije brenda putem društvenih mreža, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 3 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/236265>, Pristupljeno: 6. svibnja 2022.
4. Levačić, G. (2012): *Marketing i izgradnja branda*, Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin
5. Mandić, M. (2007): Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, *Market*, 19 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21380>, Pristupljeno: 20. travnja 2022.
6. Milanović Glavan, Lj. i Ćibarić, A. (2015): Analiza korištenja internet bankarstva među studentskom populacijom u Republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2015), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149935>, Pristupljeno: 1. lipnja 2022.
7. Pavković, A. (2004): Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26203>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.
8. Pihir, I., Križanić, S. i Kutnjak, A. (2019): Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja, *CroDiM:*

- International Journal of Marketing Science*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/234538>, Pristupljeno: 4. svibnja 2022.
9. Privredna banka Zagreb (2019): *Godišnje izvješće 2018.*, Zagreb
  10. Ružić, E., Lovrić, I. i Benazić, D. (2022): Navike i stavovi mladih potrošača u korištenju društvenih mreža za razmjenu slikovnih sadržaja, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 5 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/275586>, Pristupljeno: 20. lipnja 2022.
  11. Sekso, M. i Jadran Sekso, J. (2011): Uloga strateškog planiranja u upravljanju bankama, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74964>, Pristupljeno: 1. lipnja 2022.
  12. Šestak, P. i Dobrinić, D. (2019): Primjena novih tehnologija u marketingu s osvrtom na marketing stvari, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/234549>, Pristupljeno: 7. svibnja 2022.
  13. Vučemilović, V. (2015): Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149939>, Pristupljeno: 2. travnja 2022.
  14. Zavišić, S. i Mijatović, A. (2015): Društvene mreže u funkciji povećanja prodaje, *Suvremena trgovina*, 40 (6/12)

#### Internet izvori:

1. Best practice.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/5n6e5s2v>, Pristupljeno: 12. svibnja 2022.
2. Erste bank.hr, Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ynybc65>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.
3. Hrvatska enciklopedija.hr, Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=38988>, Pristupljeno: 26. travnja 2022.
4. Hrvatska narodna banka.hr, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/regulativa-propisi>, Pristupljeno: 25. svibnja 2022.
5. Hubspot.com, Dostupno na: <https://tinyurl.com/34fmnn62>, Pristupljeno: 5. svibnja 2022.
6. Markething.hr, Dostupno na: <https://www.markething.hr/sto-je-digitalni-marketing/>, Pristupljeno: 4. svibnja 2022.

7. Privredna banka Zagreb.hr, Dostupno na: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/>, Pristupljeno: 2. lipnja 2022.
8. Vtiger.com, Dostupno na: <https://www.vtiger.com/hr/what-is-crm/>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.



## POPIS SLIKA

Slika 1. Ciljevi upravljanja odnosima s kupcima .....	5
Slika 2. Osnovni čimbenici upravljanja odnosima s kupcima .....	5
Slika 3. Razvoj strategije upravljanja odnosima s kupcima.....	6
Slika 4. Nezadovoljstvo kupca .....	7
Slika 5. Faze primjene upravljanja odnosima s kupcima .....	8
Slika 6. Prikaz tradicionalne organizacije.....	10
Slika 7. Moderna organizacija usmjerena na kupce .....	10
Slika 8. Čimbenici marketinga .....	13
Slika 9. Glavne uloge marketinga .....	14
Slika 10. Elementi marketing miksa.....	15
Slika 11. Osnovni aspekti digitalnog marketinga .....	17
Slika 12. Oglašavanje Erste banke o George aplikaciji .....	37
Slika 13. Logo PBZ.....	39
Slika 14. Organizacijska struktura PBZ .....	41
Slika 15. Prikaz zaslona; Podaci za kontakt .....	45
Slika 16. Prikaz zaslona; PBZ aplikacija .....	47
Slika 17. Prikaz zaslona; Obavijest građanima.....	48
Slika 18. Prikaz zaslona;Prijava na newsletter za studente .....	49
Slika 19. Prikaz zaslona; Newsletter za studente .....	50
Slika 20. Prikaz zaslona; Digitalno bankarstvo za poduzetnike .....	50
Slika 21. Prikaz zaslona; Izračun otplate kredita .....	51
Slika 22. Prikaz zaslona; Visa Inspire kartica .....	53
Slika 23. Prikaz zaslona; PBZ web .....	54
Slika 24. Prikaz zaslona; Mogućnosti korisnika .....	55
Slika 25. Prikaz zaslona; Chat .....	56
Slika 26. Prikaz zaslona; Prijedlog korisnika.....	57
Slika 27. Prikaz zaslona; Prijedlog korisnika (2) .....	58
Slika 28. Prikaz zaslona; Social share box .....	59

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Razlike između marketinga i upravljanja odnosima s kupcima .....	3
---	---

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Ukupna imovina kreditnih institucija, (mlrd. kn), 2016.-2021. ....	27
Grafikon 2. Broj kreditnih institucija, 2016.-2021. ....	27
Grafikon 3. Vlasnička struktura kreditnih institucija, 2016.-2021.....	28
Grafikon 4. Udio imovine kreditnih institucija u ukupnoj imovini kreditnih institucija, (%), 2016.-2021. ....	29
Grafikon 5. Broj zaposlenika u kreditnim institucijama, 2016.-2021.....	30
Grafikon 6. Prinos na imovinu (ROA) i prinos na kapital (ROE), (%), 2016.-2021. ....	31
Grafikon 7. Stopa ukupnog kapitala i omjer financijske poluge, (%), 2016.-2021.....	32
Grafikon 8. Sektorska distribucija danih kredita (bruto), (%), 31. ožujka 2021.....	33
Grafikon 9. Koeficijent likvidnosne pokrivenosti (LCR), (%), 2016.-2021.....	33

## SAŽETAK

S obzirom na to da su kupci izuzetno važni za svaki poslovni proces, upravljanje odnosima s kupcima (CRM) postaje od presudnog značaja za efikasno poslovanje i visoko pozicioniranje na tržište. Predmet istraživanja rada odnosi se na analizu online upravljanja odnosima s kupcima. Ciljevi su istraživanja predstaviti teorijski okvir marketinga i upravljanja odnosima s kupcima s naglaskom na online poslovanje. Osim toga, ciljevi su istraživanja predstaviti stanje bankarstva u Republici Hrvatskoj s obzirom na to da je za praktični primjer odabrana Privredna banka Zagreb d.d. Svrha je istraživanja teorijski koncept glede online upravljanja odnosima s kupcima primijeniti na konkretan primjer iz prakse za što je odabrana Privredna banka Zagreb d.d.

**Ključne riječi:** *upravljanje odnosima s kupcima, bankarstvo, Privredna banka Zagreb d.d.*

## **SUMMARY**

Considering that customers are extremely important for every business process, customer relationship management (CRM) becomes of crucial importance for efficient business and high positioning on the market. The research subject of the paper refers to the analysis of online customer relationship management. The goals of the research are to present the theoretical framework of marketing and customer relationship management with an emphasis on online business. In addition, the goals of the research are to present the state of banking in the Republic of Croatia, considering that Privredna banka Zagreb d.d. was chosen as a practical example. The purpose of the research is to apply the theoretical concept of online customer relationship management to a concrete example from practice, for which Privredna banka Zagreb d.d. was selected.

**Keywords:** *customer relationship management, banking, Privredna banka Zagreb d.d.*