

ULOGA CRM-a U POSLOVNOM MARKETINGU BANKE

Krčmar, Tomislav

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:730653>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Tomislav Krčmar

**ULOGA CRM-a U POSLOVNOM
MARKETINGU BANKE**

završni rad

na

preddiplomskom stručnom studiju

Zagreb, svibanj, 2020.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

**ULOGA CRM-a U POSLOVNOM
MARKETINGU BANKE**

završni rad

MENTOR

prof. Predrag Čudina, viši predavač

STUDENT

Tomislav Krčmar

Zagreb, svibanj, 2020

SAŽETAK:

Prikupljanje i obrada podataka o klijentima u svrhu optimiziranja ponude na obostranu korist. Ovo je kratka definicija jednog vrlo složenog sustava upravljanja odnosima s klijentima, odnosno CRM. CRM je puno više od pukog prikupljanja podataka ili samo programa za prikupljanje podataka. Ono je ustvari jedan cijeli poslovni plan gdje se profit ostvaruje posredno iz glavnog cilja, a to je zadovoljenje potreba klijenta. Način na koji se to postiže je da se klijentu prema njegovim sklonostima, preferencijama i ostalim pokazateljima ponudi proizvod za koji on sam ima potrebu, ali je nije bio svjestan. Kako bi se uspješno proveo ovakav sustav funkcioniranja unutar neke organizacije potrebna je sinergija apsolutno svih odijela, odnosno „svi moraju misliti kao jedno“ u smjeru zadovoljenje klijenata. CRM način poslovanja je financijski poprilično skup, to je dugotrajan proces koji zahtjeva izvrsnost, ali na kraju bude nagrađen najboljim klijentima, a to su lojalni klijenti. Lojalan klijent ima strpljenja kada čeka na uslugu, on ima razumijevanja kada proizvod ili usluga ne funkcioniraju kako treba, dati će nabolje prijedloge poboljšanja kvalitete poslovanja i ono najvažnije sklon je prihvatiti sugestiju u vidu nekog novog proizvoda ili usluge. O lojalnim klijentima uvelike ovise banke i bankarski sustavi. Možemo reći da su za opstanak bankarskog sustava klijenti od krucijalne važnosti, oni su najvrjednije što banka posjeduje, klijenti i informacije o njima. Iz tog razloga banke su pioniri razvoja CRM poslovanja, te se najveći napredak i rezultati korištenja CRM sustava vide upravo u njihovom poslovanju. Sposobnost prilagodbe klijentu i njegovim potrebama u bankarskim sustavima velike su, a to je ujedno i razloga zašto banke trebaju ostati predvodnici razvoja i napretka u upravljanju odnosima s klijentima.

KLJUČNE RIJEČI: CRM, Upravljanje odnosima s klijentima, banka

SUMMARY:

Collecting and processing customers' data in order to optimize supply for mutual benefit. This is a brief definition of a very complex customer relationship management system, namely CRM. CRM is much more than a data collecting or just a data collection program. It is, in fact, one whole business plan where profit is generated indirectly from the main goal, which is to satisfy the customer's needs. The way to achieve this is to offer the customer, according to his inclinations, preferences and other indicators, a product which one needs, but was not aware of it. Successful implementation of such a system of functioning within an organization requires the synergy of absolutely all departments, i.e. "everyone must think as one" in the direction of customers' satisfaction. The CRM way of doing business is quite expensive financially, it is a time-consuming process that requires excellence, but in the end, it is rewarded with the best customer and the best customers are loyal ones. A loyal customer has patience when waiting for a service, he understands when a product or service is not working properly, he will give the best suggestions for improving the quality of business, and most importantly, he is inclined to accept the suggestion in the form of a new product or service. Banks and banking systems largely depend on loyal customers. We can say that customers are of crucial importance for the survival of the banking system, they are the most valuable thing a bank owns- customers and information about them. For this reason, banks are the pioneers in the development of CRM business, and the greatest progress and results of using CRM system is seen in the banking business. The ability to adapt to customers and their needs in banking system is great, which is also the reason why banks need to remain at the forefront of development and progress in managing customer relationships.

KEYWORDS: CRM, Customer Relationship Management, Bank

U Zagrebu, svibanj, 2020. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom “Uloga CRM-a u poslovnom marketingu banke“ izradio samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora višeg predavača, prof. Predraga Čudine.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj završni rad “Uloga CRM-a u poslovnom marketingu banke“ u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:
Tomislav Krčmar
OIB: **16315116937**

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. CRM NAČIN POSLOVANJA	2
3. KLIJENTI	6
4. CILJEVI I FAZE CRM-a.....	8
5. PREDNOSTI CRM-a	11
6. NEDOSTACI CRM-a	13
7. CRM U BANKARSTVU.....	15
7.1. Kontakt	15
7.2. Cilj komunikacije.....	16
7.3. Ciljani klijenti	17
7.4. Komunikacija prema scenariju	18
7.4.1. Matrice odgovora	20
7.4.2. Klasifikacija odgovora.....	21
7.5. Kriteriji proaktivnog procesa	21
7.5.1. Podešavanje proaktivnog procesa	23
7.5.2. Individualni pristup komunikaciji	23
7.6. Kontrolne skupine	24
7.7. Efikasnost prodajnih komunikacija.....	24
7.8. Efekti komunikacije prodajne kampanje	25
7.9. Izveštaji i njihova svrha.....	26
8. ZAKLJUČAK	27
9. LITERATURA.....	29
10. POPIS SLIKA	30

1. UVOD

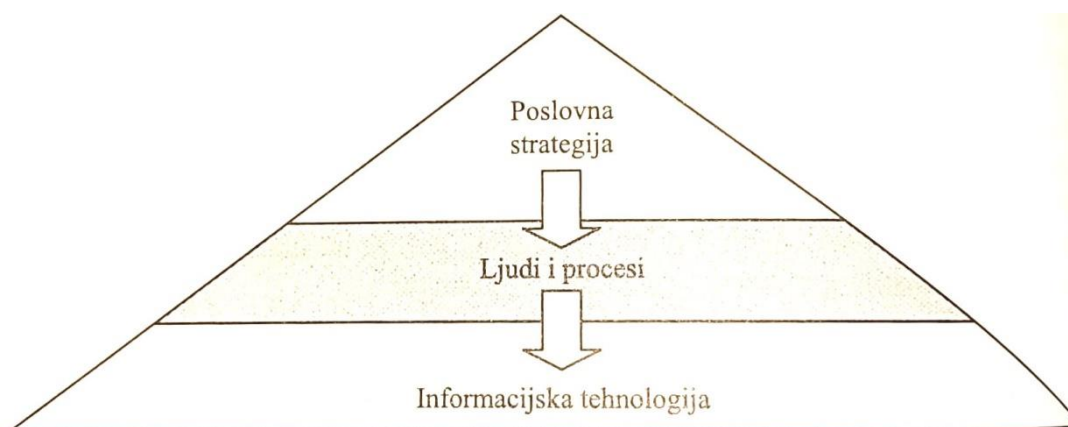
CRM (engl. *customer relationship management*) kratko možemo definirati kao sustav prikupljanja podataka o klijentima, obrada i analiza istih u svrhu maksimiziranja koristi za klijenta i tvrtku. Međutim, ovaj sustav je puno više zbog samog načina provođenja pa onda možemo reći da je to i poslovna strategija u kojoj je sve podređeno krajnjem korisniku s pogodnostima za tvrtke, koji dolaze uz takav odnos. CRM se može definirati samo kao program koji prikuplja podatke o klijentima, kao neku bazu podataka. I stvarno ni jedna od ovih definicija nije pogrešna, ali isto tako ni dovoljna sama za sebe kako bi se opisale koristi i značenje koje ovakvi sustavi imaju za tvrtke koje su u potpunosti predane ovakvom načinu poslovanja. CRM možemo promatrati kao poslovnu filozofiju koja se odnosi na upravljanje odnosima s klijentima i usmjeravanju kompanija na zadržavanje i razvoj postojećih poslovnih odnosa sa svojim korisnicima.

Svakako postoje i problemi u provođenju ovakvog sustava upravljanja odnosom s klijentima. Možemo reći da je to iznimno skupa investicija, dugotrajna, zahtjeva dodatne resurse za obradu podataka i analiziranje. Sve nabrojano iznad će ujedno biti i tema ovoga rada, ukomponirano u bankarski sustav. Banke općenito na raspolaganju imaju strategije agresivnog pridobivanja novih klijenata ili *retention* pristup, odnosno zadržavanje i proširivanje postojećih poslovnih odnosa.

Na primjeru jedne od najvećih banaka u Hrvatskoj možemo vidjeti kako CRM sustav funkcionira u bankarskom sustavu. Banke zbog same prirode posla posluju na stabilnom tržištu, a s druge strane poslovanje banke ne može funkcionirati bez korisnika i ovisno je o njima. Povećanjem konkurencije i ekonomskim krizama banke su osvijestile potrebu za brigom o klijentima i profilirale se u vodeće inovatore u marketinškim aktivnostima. Upravo taj snažni i progresivni marketing glavni je pokretač razvoja svih sudionika bankarskih CRM sustava. Kvalitetno i efikasno upravljanje CRM-om ne može se zamisliti bez podrške isto tako kvalitetnog informacijskog sustava. Kako bi osigurale izgradnju dugoročnih odnosa s klijentima, a time i povećanje profita kroz prikladan sistem upravljanja i primjenu strategije fokusirane na korisnika banke su izvrsno detektirale i iskoristile koristi CRM sustava.

2. CRM NAČIN POSLOVANJA

CRM je strategija poslovanja odabira i upravljanja odnosom s klijentom u svrhu maksimiziranja korisnosti za obje strane u odnosu i stvaranja dugoročnog poslovnog odnosa. CRM je također i softverska podrška poslovanja tvrtki kojom se kvalitetno i efikasno upravlja odnosima s klijentom. Dakle možemo zaključiti da je upravljanje odnosima s klijentima puno više od samog prikupljanja podataka ili program kojim radimo isto.

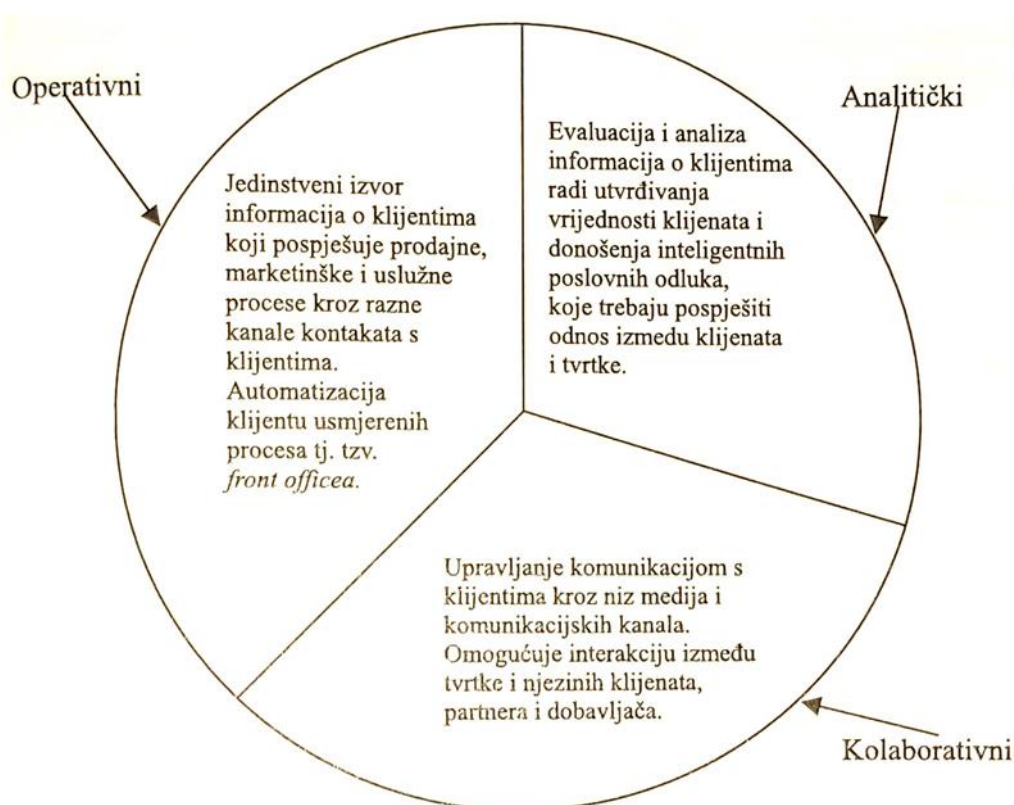


Slika 1. CRM piramida (Vranešević, 2000:102)

„Proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim klijentima i brižno upravljanje mjestima dodira s klijentima kako bi se povećala njihova lojalnost nazva se CRM. CRM ili upravljanje odnosima s klijentima je način na koji tvrtke razvijaju snažan odnos sa svojim klijentima. Mjesto dodira s klijentima je bilo koja prilika u kojoj klijent susreće marku ili proizvod od stvaranja iskustva preko osobne ili masovne komunikacije do usputnog promatranja. Upravljanje odnosima s klijentima i uspješno korištenje informacija o svakom pojedinom korisniku tvrtkama omogućava pružanje izvrsne pravovremene usluge. Temeljem saznanja o svakom procijenjenom klijentu, tvrtke mogu prilagoditi svoje tržišne ponude, usluge, programe, poruke i medije. CRM je važan zbog toga što je najveći pokretač profitabilnosti tvrtke upravo ukupna vrijednost njezine baze kupaca.“ (Kotler, Keller, 2008:152)

CRM predstavlja integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju kojoj je potrebna usporedna aktivnost svih dijelova kompanije kako bi bila uspješna. Pribavljanje pravih klijenata znači da smo identificirali svoje najvrjednije klijente i izračunali udio za svoje

proizvode i usluge u budžetu klijenata. Tu nam CRM pomaže pri analiziranju podataka o troškovima i dobitima klijenata kako bi prepoznala trenutne i buduće visokovrijedne korisnike i kako bi bolje usmjerili ponude. Kroz izradu pravih prijedloga vrijednosti trebamo proučiti koje proizvode ili usluge naši kupci trebaju i koje će trebati. Koje proizvode i usluge nudi konkurencija i kroz ovaj proces uvidjeti što ponuditi klijentima. Kroz CRM bilježimo relevantne podatke o proizvodima ili uslugama, kreiramo neovisne distribucijske kanale, razvijamo nove metode izračuna i gradimo zajednicu.

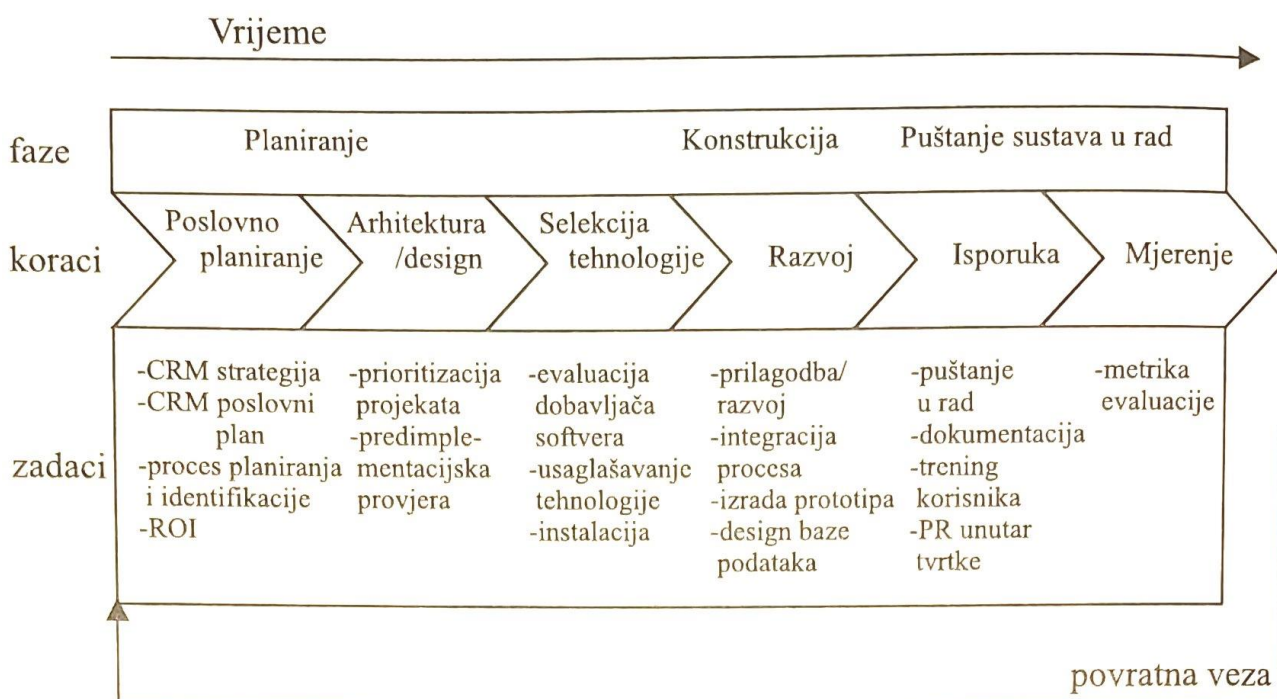


Slika 2. Komponente CRM-a (Vranešević, 2000:127)

Postavljanje najboljih procesa kao dio upravljanja odnosom s klijentima je ustvari istraživanje najboljih načina za isporuku svojih proizvoda ili usluga klijentima uključujući sve veze koje je potrebno stvoriti, tehnologiju u koju trebamo ulagati i mogućnosti usluge koje bi trebalo razviti. Tu nam CRM pomaže kako bismo brže proveli transakcije, pružili bolje informacije linijskom osoblju, uspješnije upravljali logistikom i nabavom te na kraju katalizirali suradničku trgovinu.

Motiviranje zaposlenika tako što će biti upoznati s alatima koji im trebaju da bi održavali odnos s klijentima. I da bi poslodavac kroz prepoznavanje HR sustava koje je potrebno postaviti ojačao odanost zaposlenika. Ovdje CRM pomaže uskladiti nagrade s pokazateljima i razvija sustave upravljanja znanjima. Učenje o zadržavanju klijenata je ustvari shvaćanje zašto opada broj i na koji način da te klijente ponovno pridobijemo. Ovdje je potrebno analizirati konkurenciju u njihovom pristupu privlačenja „naših“ klijenata. CRM u ovom slučaju služi kao alat koji prati stopu opadanja broja i zadržavanja klijenata. Također prati razinu zadovoljstva brige o klijentima.

„Određen je dio razloga visokog postotka neuspješnosti CRM inicijativa strukturalne prirode. Cjelokupna CRM inicijativa povezana je s velikim brojem poslovnih funkcija i pojedinaca unutar njih, te je samim time vrlo kompleksna. Iz te njezine prirode proizlazi i veličina investicije koja je potrebna za produciranje CRM rješenja. Brojna su istraživanja pokazala postojanje značajne korelacije između veličine investicije u IT rješenja i stope neuspješnosti implementacije dotičnih IT rješenja. Stoga ne čudi da veliki IT projekti poput implementacije sveobuhvatnih CRM rješenja završavaju neuspješno u visokom postotku.“ (Mueller, Srića, 2005: 116)



Slika 3. Proces implementacije CRM-a (Vranešević, 2000:140)

Kako bi se uspješno uveo CRM sustav na prvome je mjestu potrebna sinergija svih odjela, zatim kvalitetno planiranje i jasno definirana očekivanja. Naravno u procesu je potrebno osigurati i mjerljivost prikupljenih podataka i povratne informacije kako bi se moglo pravovremeno reagirati i prepoznati i propusti i prilike koje tvrtka ima.

3. KLIJENTI

Kako bi smo mogli govoriti o CRM-u i uspješnosti takvog načina poslovanja obavezno trebamo definirati najvažniju kariku u procesu, a to je klijent. Klijent, korisnik, kupac i mnogi drugi nazivi opisuju osobu koja je na kraju procesa, ona konzumira proizvod ili uslugu i na osnovu tog iskustva stječe neku vrstu emocije koja ju veže pozitivno ili negativno za neki brand.

„Stalna spoznaja o klijentima i njihovim potrebama ugrađena je u bit upravljanja marketingom. Pod klijentima u praćenju zadovoljstva prvenstveno podrazumijevamo one koji trenutno posluju s tvrtkom, ali ne smiju se zanemariti ni klijenti koji posluju s konkurentskim tvrtkama, niti potencijalni klijenti koji sada i u nekog razloga ne upotrebljavaju taj proizvod ili uslugu, a u budućnosti postoji velika vjerojatnost da ga počnu upotrebljavati. Jednako tako tvrtka treba biti svjesna postojanja ljudi koji nikada neće ni pod kakvim uvjetima rabiti proizvod i uslugu i koje možemo promatrati kao apsolutne nekorisnike , nepotrošače.“ (Vranešević, 2000:81)

Klijentom se postaje iz razloga što postoji potreba osobe za nekim proizvodom ili uslugom. I to je ustvari osnova svih vrsta marketinga, s jedne strane postoje ljudi koji imaju želje, potrebe i zahtjeve, a s druge strane nalazi se tvrtka koja može, hoće i zna kako zadovoljiti želje, potrebe i zahtjeve.

Možemo identificirati sljedeće kategorije klijenata:

- kupci tvrtkinih proizvoda ili usluga,
- potrošači tvrtkinih proizvoda ili usluga,
- dioničari, kreatori javnoga mnijenja o proizvodima/uslugama tvrtke, državne agencije koje donose zakone vezane uz tvrtku te svi koji utječu na prodaju njezinih proizvoda i usluga na tržištu,
- interni klijenti pojedinih procesa, proizvoda i usluga u tvrtki, primjerice menadžeri kao korisnici informacijskih sustava. (Muller, Srića, 2005:13)

Klijent za tvrtku predstavlja suštinu poslovanja i najvažniji kriterij za donošenje svih poslovnih odnosa.

„Prema istraživanju koje je provedeno u bankarskom sektoru u Švedskoj (Zineldin, 2005: 340), prednost lokacije, cijene, preporuka od drugih i reklama nisu važni faktori izbora banaka. Iz perspektive klijenta, važni kriteriji su: točnost i pažljiv odnos prema računu i transakcijama, efikasnost u ispravljanju grešaka i prijateljski odnos, uslužnost zaposlenih u banci. Stoga, CRM visoke kvalitete proizvoda/usluge i diferencijacija se pokazuju kao najvažniji faktori za klijente.“ (Marinković, 2015:98)

Navedeno istraživanje prikazuje nam što je najvažnije klijentima, a to je odnos prema njima samima, poštivanje i klijenta osobno, njegovog novca i vremena. Iz tih su se razloga banke naročito okrenule upravljanju odnosima s klijentom i stavile ga u središnje mjesto svog poslovanja.

4. CILJEVI I FAZE CRM-a

Glavni cilj CRM-a je osigurati stabilan i čvrst pravac stvaranja profita i dizanje koristi za krajnjeg korisnika, te ponašanje tog istog korisnika koje osnažuje profit tvrtke i gdje se on sam svrstava kao najvažnija karika u procesu.

Ciljevi upravljanja odnosima su:

- unutar postojećih odnosa povećati prihode,
- koristiti sve informacije o klijentu kako bi mu omogućili idealan proizvod,
- standardizirati procese i procedure,
- stvoriti novu vrijednost za klijente,
- proaktivno reagirati i spriječiti problem prije nego nastane.

Faze CRM-a:

- prikupljanje novih klijenata
- podizanje korisnosti od postojećih klijenata
- *retention* – zadržavanje klijenata

Imperativi CRM-a	Postižu se kada...	Tehnologija može pomoći u...
Stjecanje pravih klijenata	<ul style="list-style-type: none"> - tvrtka identificira najvrednije klijente - se izračuna tvrtkin udio u njihovoj potrošnji na određenu kategoriju 	<ul style="list-style-type: none"> - analiziranju prihoda i troškova od pojedinih klijenata kako bi se identificirali najvredniji klijenti - boljem ciljanju i efikasnosti aktivnosti direktnog marketinga
Pružanje klijentima najbolju vrijednost za novac	<ul style="list-style-type: none"> - tvrtka prouči koje proizvode i usluge klijenti trebaju (sada i u budućnosti) - tvrtka istraži koje proizvode i usluge nude konkurenti (sada i u budućnosti) - tvrtka uoči koje proizvode i usluge treba ponuditi na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - prikupljanju relevantnih podataka o percepciji proizvoda i usluga - kreiranju novih distribucijskih kanala - razvoju novih cjenovnih modela - izgradnji zajednica klijenata
Uspostavljanje najboljih poslovnih procesa	<ul style="list-style-type: none"> - tvrtka istraži koji je najbolji način za isporuku njezinih proizvoda i usluga klijentima, koja partnerstva treba postići, u koju tehnologiju treba investirati i koje uslužne sposobnosti treba steći 	<ul style="list-style-type: none"> - bržem procesiranju transakcija - pružanju boljih informacija osoblju u direktnom kontaktu s klijentima - efikasnijem upravljanju logistikom i lancem ponude - kao katalizator kolaborativnog tržišta
Motiviranje zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> - tvrtka zna koje alate trebaju zaposlenici za unapređenje odnosa s klijentima - tvrtka identificira koje kadrovske sustave treba primijeniti da bi povećala vjernost zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> - usklađenju mjerila uspješnosti i sustava nagrađivanja zaposlenika - izgradnji sustava za upravljanje znanjem
Učiti kako zadržati klijente	<ul style="list-style-type: none"> - se nauči zašto je klijenti napuštaju i kako ih vratiti - tvrtka analizira što joj konkurenti rade kako bi privukli njezine najvrednije klijente - top menadžment kontinuirano prati prebjeg klijenata tvrtke 	<ul style="list-style-type: none"> - praćenju prebjega i zadržavanja klijenata - praćenju zadovoljstva klijenata uslugom tvrtke

Slika 4. CRM tehnologija u službi ostvarenja glavnih imperativa CRM-a (Vranešević, 2000:135)

“Fokus na najprofitabilnije klijente vrlo je bitan u sektorima poput bankarstva gdje 20% klijenata katkad generira blizu sto profita, dok donjih 20% znaju generirati gubitke. Primjerice u segmentu kreditnih kartica procijenjeno je da postoji deseterostruka razlika između najprofitabilnijih i prosječnih klijenata. Uz sklonost i jednostavnost mogućnosti Internet kupaca da mijenjaju svoje prodavače, nužno je kroz adekvatne CRM strategije kreirati programe lojalnosti i zadržavanja klijenata.“ (Mueller, Srića, 2005:103)

Na primjeru banaka možemo vidjeti kako ti programi funkcioniraju. U sklopu programa nagrađivanja, bodovi se prikupljaju svakim plaćanjem bilo kojom karticom banke. Za uzvrat klijentima je omogućeno da koriste razne pogodnosti kod kupovina u odabranim dućanima, besplatnim kartama u kinu ili povoljnijom vožnjom taksijom službom određenim danima u tjednu i razne druge usluge.

Drugi primjer su i paketi usluga koje banka pruža. Za određenu naknadu banka klijentima omogućava niz dodatnih nebankarskih usluga. Tu imamo pomoć na cesti, pomoć u kući, medicinske usluge i putno osiguranje koje je u sklopu paketa. Od bankarskih usluga najveće su prednosti ne plaćanje naknada za kreditne kartice, mobilna i internet bankarstva i besplatne transakcije kod plaćanja računa.

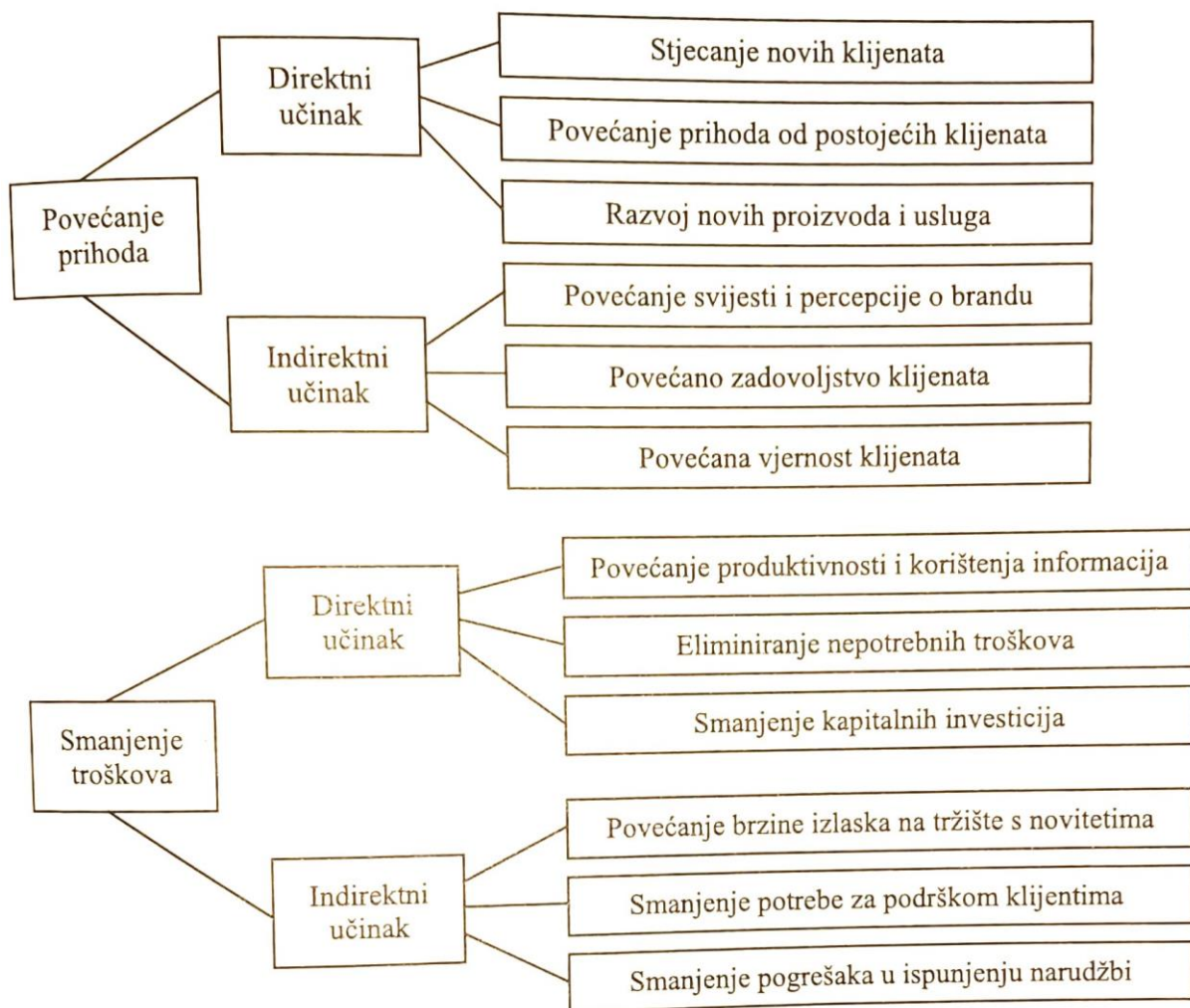
5. PREDNOSTI CRM-a

„Smanjenje troškova i povećanje efikasnosti sustava su osnovne prednosti koje nudi kvalitetan CRM za bankarske institucije. Pored toga, smanjuje se i kompleksnost i „zamršenost“ koja nastaje uslijed proceduralnih koraka, koji su često korisnicima nejasni i djeluju zbunjujuće. Uvođenje CRM sustava u banke, povećava brzinu odaziva na zahtjeve klijenata, što uzrokuje povećanje sposobnosti i kompetencija zaposlenih.“ (Marinković,2015:98)

Pogodnosti koje CRM donosi:

- efikasniji poslovni procesi usmjereni klijentu
- smanjen prebjeg klijenata konkurenciji
- povećana prodaja i tržišni udio
- smanjenje pritužbi klijenata
- veća efikasnost.

Pogodnosti koje ovakav sustav donosi banci najbolje se mogu opisati u efikasnijim poslovnim procesima iz čega ustvari proizlaze i sve ostale koristi. Na prvom mjestu rješavanje reklamacija kao načinu na koji se može preduhitriti neki problem, ali isto tako i rješavanju nastalih problema za koje lojalni klijenti imaju više razumijevanja. Kada govorimo o lojalnosti to je još jedna od koristi za banke, lojalan klijent je najbolji klijent. Takvi korisnici su „kvalitetniji“, koriste više usluga, troše veće količine novca i otvoreni su za prijedloge jer su zadovoljni prijašnjim iskustvima. Manji su troškovi klasičnog marketinga, jer za klijente o kojima se banka kontinuirano brine ne trebaju razne kampanje da bi ih se pridobilo.



Slika 5. *Pogodnosti od CRM implementacije (Vranešević, 2000:125)*

Puno je koristi koje banke imaju od CRM sustava jer isključivo ovise o klijentima, stoga je i razumno da su banke predvodnici u razvoju i implementaciji ovakvog načina poslovanja.

6. NEDOSTACI CRM-a

Kada govorimo o CRM-u treba reći da postoje i problemi koje predstavljaju prepreku korištenju ovakvih sustava unutar tvrtke. Uvođenje CRM-a izrazito je skupo, dugotrajno i zahtjeva maksimalnu posvećenost svih zaposlenika. Ono isto tako zahtjeva više resursa kako bi se zaprimili, obradili i analizirali dobiveni podaci.

„Prvi problem je činjenica da stvaranje i održavanje baze podataka o klijentima zahtjeva velika ulaganja u računala, softver za baze podataka, analitičke programe, komunikacijske linkove i stručno osoblje. Teško je sakupiti prave podatke, naročito ako se žele obuhvatiti svi aspekti interakcije tvrtke s pojedinim klijentima.

Drugi je problem kada cjelokupno osoblje tvrtke nije usredotočeno na klijenta i kada je otežano korištenje dostupnih podataka. Zaposlenicima je tradicionalno marketinško poslovanje lakše od održavanja veza s klijentima. Učinkovita marketinška baza podataka zahtjeva upravljanje i obuku zaposlenika.

Treći je problem da se neki klijenti ne žele vezati za tvrtku i zamjeraju joj što posjeduje previše osobnih podataka. Marketinški stručnjaci moraju paziti na stavove klijenata koji se odnose na privatnost i sigurnost.

Četvrti je problem da pretpostavke o CRM-u nisu uvijek istinite. Primjer su vrijedni klijenti za koje pretpostavka kaže da će biti niži troškovi kod usluživanja. Međutim znamo da su dobri klijenti svjesni koliko vrijede i u pravilu iskorištavaju tu činjenicu da bi dobili vrhunsku uslugu po vrhunskoj cijeni.“ (Kotler, Keller, 2008: 165)

Iz ovoga možemo zaključiti da ako samo jedna karika u sustavu ne funkcionira kako treba, ako posvećenost u ovom slučaju svih zaposlenih od bankarskih službenika pa do članova uprave banke nisu u sinergiji i ne funkcioniraju kao jedno, ovakav način poslovanja može odvesti banku u poprilične financijske probleme. Važno je osigurati kvalitetna softverska rješenja kao i podršku jer su ovakvi sustavi iznimno osjetljivi. A kako bi se svi podaci mogli protumačiti, analizirati i pravovremeno reagirati potreban je CRM odjel. To je odjel u kojem se vodi briga o svim procesima ovog sustava.

U nastavku teksta biti će opisano funkcioniranje CRM sustava u bankarstvu. Viđenje od samog promišljanja o načinu provođenja do načina prikupljanja podataka i obrade za određene marketinške aktivnosti banke.

7. CRM U BANKARSTVU

Na efikasnost i uspjeh CRM-a u uslužnim djelatnostima, među kojima se nalaze i odnosi banka-klijent, najvažniju ulogu igraju proaktivnost, posvećenost kupcu, skromnost, osobni odnos, briga o korisniku, etičnost kompanije, preporuke drugih korisnika (promocija preko preporuka) i orijentiranost na tehnologiju. (Marinković, 2015:90)

U bankarstvu CRM treba dati odgovore na pitanja kome ćemo ponuditi, što ćemo ponuditi, na koji način i kada? Izbor konkretnog klijenta kroz stalno korištenje analitike o klijentu kako bi se kreirale liste potencijalnih klijenata na čiju potrebu Banka može reagirati odgovarajućom ponudom. Kreiranje ponude koja zadovoljava potrebu i maksimizira dugoročni odnos s klijentom. Rangiranje klijenata po prodajnom cilju i obrnuto prodajnih ciljeva po klijentu.

Utvrđiti scenarij provedbe komunikacije s klijentom, osmišljavanje scenarija provedbe komunikacije uvažavajući Politiku kontaktiranja, fazu životnog ciklusa poslovnog odnosa klijenta i pripadajuću strategiju. I na kraju precizno definiran vremenski okvir odvijanja komunikacije.

7.1. Kontakt

Kontakt je svaka doticajna točka klijenta i banke koji kao temu ima informaciju koju banka predaje ili prima od klijenta na bilo kojem kanalu komunikacije. Kontakte prvenstveno dijelimo na reaktivne i proaktivne.

„Reaktivni kontakt podrazumijeva da su klijenti ti koji moraju inicirati kontakt s tvrtkom, i to tako da kontaktiraju prodajno osoblje ili telefoniraju i/ili pišu tvrtki. Prodajna sila ima u takvim kontaktima neke nedostatke, ali i prednosti. Budući da su oni u izravnom kontaktu s klijentima, mogu reagirati brzo i pri tome iskoristiti sve podatke koje im pruža klijent; npr., izravni zahtjev klijenta, iskazana očekivana kvaliteta, ponašanje... i sve ostalo što proizlazi iz neposrednog kontakta prodavatelj – kupac.“ (Vranešević, 2000:139)

„Pod proaktivnim kontaktnom podrazumijevamo napor tvrtke koja je inicijator u prikupljanju podataka koji mogu iskazivati mišljenje, stavove i iskustva klijenata, a sve u svrhu određivanja i unapređivanja vrijednosti za njih. Proaktivnim kontaktnom tvrtka prikuplja podatke i od onih klijenata koji nemaju ili nisu imali namjeru kontaktirati tvrtku, bilo u slučaju reklamacije, izražavanja mišljenja i stavova ili sugestija.“ (Vranešević, 2000:141)

Tema interakcije može biti informativna, prodajna, postprodajna, zadržavanje, prigovor, naplata... Svaki kontakt klijenta i Banke treba biti određen poslovnim procesom banke i pravilima, a sastoji se od komunikacijske teme, rezultat, pravila i rokove za daljnje korake, segment unutar banke koji je vlasnik komunikacije.

Kod svakog kontakta klijenta s bankom sustav treba osigurati bilježenje tema i ishod kontakta. U sklopu jedne interakcije može biti obrađeno više tema.

Za banku kontakt ne predstavlja pokušaj kontakta (neuspješni telefonski pozivi, neisporučeno pismo i sl.), financijska transakcija (uplata/isplata u poslovnici, na bankomatu, na direktnom kanalu), dolazak klijenta u poslovnicu bez interakcije oko ponude, prijava klijenta na direktni kanal bez interakcije oko ponude.

7.2. Cilj komunikacije

„Cilj koji banke žele ostvariti je da utječu na potencijalne korisnike da više koriste njihove usluge, da se pretplate, da se registriraju, odgovaraju na upite i ankete, da daju preporuke, čime u krajnjoj instanci utječu na konkurentsku poziciju banke. Potencijalni korisnici, kao i banka, imaju svoje ciljeve - zadovoljenje potreba i razumijevanje, kao strategije za postizanje planiranog. Proces u kojem potencijalni korisnik postaje i ostaje stvarni potrošač, koji svojom lojalnošću unapređuje poslovanje poduzeća utemeljen je na provjerenim principima koji uključuju analitiku, umjetnost komunikacije, CRM koncept i fundamentalna ekonomska znanja.“ (Marinković, 2015:90)

Ishodište aktivnosti ponude pokreće se definiranjem cilja komunikacije. Ciljani događaji interakcije su:

- Prodaja – za cilj ima ponudu ugovaranja nekog proizvoda ili usluge (najčešće se ovdje radi o ponudi kredita, kartica, ugovaranje mobilnog bankarstva...),
- Postprodaja – nakon što se ostvarila prodaja nudi se pomoć i/ili poticanje korištenja, ispitivanje zadovoljstva, (pomoć pri korištenju mobilnog bankarstva, ...),
- Re/aktivacija - za novi ili postojeći proizvod koji se ili još nije koristio ili se prestao koristiti (slučaj kada klijent ugovori karticu, a još je nije koristio, ili smanjenje korištenja mobilnog bankarstva),
- Zadržavanje - klijenti koji prema nekim parametrima najavljuju odlazak iz banke,
- Informacija - davanje ili primanje informacije (promjena zakonske regulative, popusti koje se može ostvariti korištenjem kartica kod klijenata trgovaca i sl.).

Vrste ciljeva komercijalnih inicijativa:

- Obavezna – aktivira se u cilju prikupljanja ili ažuriranja određenih podataka od klijenata, uglavnom vezano uz potrebu udovoljavanja određenim zakonskim odredbama (GDPR).
- Zadržavanje – to su inicijative fokusirane na zadržavanje i unapređenje kvalitete poslovnog odnosa s klijentima, a pokreću se prema klijentima kod kojih su primijećeni signali smanjenja dijela ili cjelokupnog poslovnog odnosa.
- Postprodajna - usmjerena je na istraživanje i podizanje razine zadovoljstva klijenata korištenim proizvodima i uslugama.
- Prodajna – inicijativa usmjerena na razvoj poslovnog odnosa ciljane skupine klijenata kroz ponudu odgovarajućih proizvoda Banke.
- Informativna - informira se klijente o određenim novostima ili aktivnostima vezanim uz njihov poslovni odnos s Bankom.

7.3. Ciljani klijenti

Ciljane oznake za klijente definiraju se s ciljem različite komunikacije s obzirom na dodatne osobine prepoznate ciljne skupine, kao što su:

- socio-demografski podaci (dob, spol, stručna sprema, zanimanje...)
- financijski podaci (visina imovine, izloženost, broj računa...)
- podaci o računu (iznos sredstava, datum isteka računa, datum kupnje itd.)
- vremenski pomak u komunikaciji prema nekoj skupini klijenata.

Primjer ciljane oznake kada je cilj komunikacije prodaja gotovinskih kredita, u kojemu banka želi klijente kojima će ponuđeni proizvod podijeliti u određene skupine radi osiguranja različitog sadržaja i kanala komunikacije

- ciljana skupina 1 - klijenti mlađi od 30 godina sa redovitim primanjima
- ciljana skupina 2 - klijenti starosti od 30 – 65 godina
- ciljana skupina 3 - klijenti stariji od 65 godina za ponudu umirovljeničkih

kredit

Okvir za pojedini cilj komunikacije se izrađuje prema smjernicama analiza pojedinih odjela. Okvir za svrhu ima prepoznati listu klijenta za određeni cilj i ako je tako dogovoreno, unutar cilja, podijeliti listu u podsegmente označene različitim oznakama za ciljane skupine. Podjela ciljanih skupina u podskupine je opcionalna.

Prema dinamici izvršenja sve okvire možemo podijeliti u:

- dnevne (izvršavaju se dnevnom dinamikom)
- mjesečne (izvršavaju mjesečnom dinamikom na odabrani fiksni datum)

Odabirom isključujućih kriterija prilikom registracije modela se bira hoće li se isključujuće kriterije primjenjivati i ako hoće bira se željena vrsta. Svrha tog procesa je provjera urednosti odnosno neurednosti klijenta.

7.4. Komunikacija prema scenariju

U komunikaciji u kojoj su banke inicijator kontakta za odabrane klijente s kojima se ide u daljnji kontakta, potrebno je kreirati scenarij komunikacije. Scenarij komunikacije objedinjuje skup parametara koji se unose u sustav kako bi se izvršile određene komunikacije. Scenarij komunikacije kao plan provedbe obuhvaća sljedeće osnovne elemente:

- podscenarije komunikacije - kreiranje optimalne kombinacije kanala komunikacije i vremena odvijanja kontakata,
- predloške komunikacije - način i sadržaj prezentacije ciljane komunikacijske poruke prilagođen odabranoj ciljanoj skupini, te
- predefinirane odgovore - željene ishode.

Kako bi se određena lista klijenata mogla izvesti kao komunikacija uz cilj, model i scenarij koji sadrži kanale komunikacije potrebno je definirati dužinu odvijanja pojedine komunikacije, smjer u kojem se komunikacija kreće i na kraju, sadržaj same komunikacije.

Podskupovi scenarija kreirani su na osnovi mogućih kombinacija prema:

- načinima komunikacije
- obilježjima klijenata,
- fazi kampanje
- komunikacijskom smjeru
- mogućnostima prihvata kanala komunikacije.

Jedan scenarij može imati više podscenarija, no oni ne smiju biti ponavljajući. Ne smiju postojati dva podscenarija koji imaju istovremeno isti kanal, ciljanu skupinu, smjer i fazu. Kod kreiranja podscenarija mogu se odabrati ovi komunikacijski smjerovi:

- odlazni smjer – gdje banka traži klijenta i pokreće interakcijski proces s klijentom,
- dolazni smjer – u ovom slučaju klijent dolazi u banku ili pokreće interakciju s bankom, a banka tom prilikom klijentu ili pruža informaciju ili daje neku ponudu.

Razlikovanje smjerova komunikacije je važno zbog različito definiranih jačina pojedinih komunikacijskih kanala. Ovdje je važno reći da npr. telefonska komunikacija u kojoj imamo klijenta na liniji nema istu snagu kao i mail koji može otići u neželjenu poštu, u tom slučaju ni nemamo kontakt.

Na temelju definiranih i unesenih pravila izvršava se željeni redoslijed komunikacija unutar jednog komunikacijskog ciklusa. Scenariji komunikacije izvršavaju se kroz period vremena na isti način uz mogućnost mijenjanja ili povlačenja.

Kampanje se također mogu kreirati u više faza. Te kampanje tijekom razdoblja provođenja imaju više faza koje se provode simultano i to na više unaprijed definiranih kanala. Sve to je uvjetovano okidačima koji se definiraju zasebnim okvirom i ciljevima.

Kod kreiranja komunikacijskih scenarija i podscenarija, unutar jednog komunikacijskog perioda, važno je odrediti redoslijed kojim se odvija komunikacije po kanalima i istovremeno imati u vidu okidače komunikacije i vremenski pomak koji iniciraju unos nove faze. Komunikacijski okidači mogu biti događaj, ishod kontakta, relativni datum, logički uvjet koji se mora zadovoljiti da bi se pokrenula komunikacija. Uvjeti okidača trebaju biti zabilježeni u smjernicama i ukomponirani u okvire i ciljeve te se izvršavaju i provjeravaju svaki dan unutar unaprijed dogovorenih datuma komunikacije.

7.4.1. Matrice odgovora

Bilo kakva interakcija s klijentom predstavlja kontakt kojeg je potrebno zabilježiti u bazu podataka. Vrlo je važno prikupljanje podataka i opažanja o klijentu te njihova integracija u sustav za potrebe:

- prikupljanje znanja o klijentu
- stvaranje osobne ponude
- razvijanja osobne komunikacije i načina isporuke

Kako bi od svake kampanje dobili željena znanja o klijentu potrebno je:

- svakoj kampanji pristupiti pojedinačno
- specificirati odgovore koji će na najjednostavniji način objasniti specifične stavove i mišljenja klijenta upravo za tu kampanju
- specificirati jasne odgovore koji će bez dvojbe definirati krajnji rezultat kontakta

Kako bi se olakšao i ubrzao proces unosa specificiranih odgovora za određenu kampanju kreiraju se pravila mapiranja kojima se ovisno o kanalu bilježe kratke i jasne informacije koje opisuju reakciju klijenta na kontakt s bankom.

7.4.2. Klasifikacija odgovora

Svakom specificiranom odgovoru dodjeljuje se njegova klasifikacija koja može inicirati daljnje postupanje u sustavu. Razlikujemo sljedeću klasifikaciju:

- Neuspješan pokušaj – obično kod telefonskih pokušaj kontakta, nakon kojeg je potrebno pokušati ponovo uspostaviti poziv s klijentom dogovoreni broj puta, to su odgovori: *ne javlja se, javila se neka druga osoba, sekretarica, zvati ponovo, ne može sada razgovarati itd...*
- Neuspješno završen – slučaj u kojem nismo uspjeli doći do klijenta i nije moguće ni potrebno dalje pokušavati, tu su odgovori: *klijent preminuo, neispravan broj, fax, pogrešna adresa i mail adresa, odselio u inozemstvo itd...*
- Kontakt u tijeku – dogovoren sastanak ili dogovoren rok do kojeg se čeka klijentova reakcija
- Završen kontakt – prihvaćena/odbijena ponuda

Na temelju scenarija komunikacije zadaju se zadaci za provedbu kontakta s klijentima na svim kanalima, korištenjem drugih servisa, npr. poslovnica/Kontakt centar, e-maile, SMS, internet bankarstvo, mobilno bankarstvo. Po izvršenju zadataka evidentira se kontakt i šalje povratna informacija u scenarij komunikacije. Sve završava kreiranjem izvještaja za praćenje i korekcije procesa.

7.5. Kriteriji proaktivnog procesa

Kod proaktivnog prepoznavanja komunikacijske prilike i odluke o uspostavljanju kontakta, banka je inicijator kontakta te je tada nužno odrediti prioritete između brojnih

komunikacijskih prilika. Navedeno se može odrediti pomoću nekoliko kriterija koji provjeravaju urednost klijenta, klijentove preferencije za ostvarivanje kontakta, zasićenost klijenta ostvarenim komunikacijama i sl.

Kriteriji:

- isključujući: rizičnosti i urednosti,
- obavezna isključenja: izbacuje cjelokupnu kontrolnu grupu, osobe bez ugovorenog proizvoda banke, umrle klijente,
- politika kontaktiranja,
- preferencije po kanalima: upravlja klijentovim željama za kanale ostvarivanja kontakta,
 - obvezna isključivanja po kanalima: provjerava preduvjete za spuštanje poruke na određeni kanal komunikacije, isključuje klijente s kanala za koje ne zadovoljava preduvjete,
 - dnevna urednost: provjerava (ne)urednost klijenta,
 - prioritizacija po tipu, kanalu i smjeru komunikacije: upravlja prioritetima komunikacija obzirom na njihov tip, prioritizira i odabire komunikacije koje će se ostvariti na određenom kanalu,
 - kontrolna skupina: izdvajanje kontrolnog postotka klijenata u kontrolnu skupinu radi praćenja uspješnosti kampanje,
 - naknadna isključivanja iz aktivne kampanje: provjeravanje i isključivanje klijenata kojima nije započeta komunikacija.

Kroz navedene kriterije radi se filtriranje i određuje prioritet klijenata koji su zadovoljili sve tražene uvjete u podscenariju te se s ovim klijentima može ostvariti komunikacija kanalom koji su sami klijenti odbrali kao moguće.

7.5.1. Podešavanje proaktivnog procesa

Glavna karakteristika nekog kreiranog procesa proaktivne komunikacije je njegova jednostavna mogućnost preinake i brzo prilagođavanje promjenama koje se događaju na tržištu. Primjeri promjenjivih parametara kojima možemo vrlo brz i lako upravljati:

- broj mjeseci raznih provjera postojanja kontakta s klijentom u isključujućim kriterijima,
- komunikacijska jačina kanala ostvarenog kontakta,
- iznos prioriteta pojedinog tipa komunikacije za pojedinu fazu životnog ciklusa klijenta po tipu kampanje i fazi životnog ciklusa poslovnog odnosa klijenta,
- maksimalan broj dnevnih i mjesečnih komunikacija obzirom na kanal.

7.5.2. Individualni pristup komunikaciji

Omogućeno je fleksibilno i individualizirano upravljanje svakom komunikacijom što znači da će se ovisno o cilju komunikacije moći odlučiti želi li se ili ne želi pratiti svaki rezultat pojedinog kriterija proaktivnog procesa za tu komunikaciju.

U slučajevima npr. kada se klijenta informira o obvezi prikupljanja nekog zakonski obveznog podatka u scenariju komunikacije može se izabrati da se ne žele pratiti rezultate te komunikacije, ali se informacija moramo dostaviti. To je omogućeno i može se poslati poruku klijentu čak i na kanalu koji njemu nije preferiran.

Ako je riječ o npr. komunikaciji prodaje gotovinskog kredita, u scenariju komunikacije se može izabrati da se prate samo rezultat tog modula i poruka se klijentu mora poslati samo na njemu preferiranim kanalima komunikacije s bankom.

7.6. Kontrolne skupine

Najvažnija svrha kontrolne skupine je izuzimanje klijenata iz proaktivne komunikacije u kontrolnu skupinu kako bi mogli pratiti uspješnost odvijanja komunikacije i učinke po određenom kanalu. Dnevnom dinamikom se primjenjuje na svim klijentima koji su zadovoljili sve preduvjete za ostvarivanje odlazne komunikacije, te je za navedeni scenarij komunikacije navedeno da se želi izdvajati dio klijenta za kontrolnu skupinu.

U kontrolnu skupinu izdvajaju se samo klijenti koji su zadovoljili sve kriterije procesa s obzirom na zadane postavke scenarija, a namijenjeni su za odlaznu komunikaciju, te je označeno da se želi za taj scenarij pratiti odvijanje. Dobiveni podaci se bilježe u baznim tablicama za svaku pojedinu grupu.

7.7. Efikasnost prodajnih komunikacija

Izbor ciljane grupe za prodaju u kampanjama provodi se kroz nekoliko koraka:

1. Selekcija potencijalnih klijenata - filtriranje klijenata koji zadovoljavaju opće, standardne uvjete za ugovaranje određenog proizvoda (klijenti skloni kupnji proizvoda iz kampanje, prilagoditi tip kampanje klijentu i obrnuto).
2. Selekcija prema kampanji - primjenom detaljnijih i strožih kriterija dobivamo finiju razradu baze i potencijalne klijente za kampanju
3. Određivanje parametara ciljane skupine - rezultat dnevne prioritizacije predstavlja listu klijenata ciljane skupine koja je namijenjena za odlazni smjer komunikacije
4. Određivanje kontrolne skupine
 - kontrolna skupina - slučajno izabran uzorak veličine npr. 10% baze klijenata koji su prepoznati kao potencijal za odlazni smjer kampanje
 - kontrolna grupa - klijenti koji zadovoljavaju sve kriterije kao i klijenti iz kampanje samo prema njima nećemo poduzimati nikakvu komunikaciju

Razlikujemo dvije komponente mjerenja uspješnosti modela, odnosno kvalitete kampanje:

1. Kvaliteta odabrane baze klijenata:
 - mjerenje kvalitete izbora klijenta
 - definiramo proučavanjem odnosa kontrolne skupine i ostatka populacije

2. Kvaliteta provođenja same kampanje:
 - mjerenje kvalitete izvršenja komunikacije
 - definiramo proučavanjem odnosa ciljne skupine i kontrolne grupe
 - promatramo rezultat kampanje u odnosu na ono što bi bilo da nismo ništa napravili

Efikasnost prodaje se mjeri kako bi se pratili ostvareni rezultati, kako bi se spoznale navike klijenata, poboljšala kvaliteta odrađivanja, odnosno kako bi se dobile sve relevantne činjenice za odrađivanja prodajne kampanje, te da se naučeno primjeni u daljnjem provođenju.

7.8. Efekti komunikacije prodajne kampanje

Za neke poslovne ciljeve moguće je unijeti konkretan proizvod na koji se komunikacija odnosi, dok s druge strane kod drugih komunikacija cilj će biti ostvariti kontakt s klijentom kako bi se npr. pomoglo kod korištenja nekog proizvoda ili usluge .

U slučaju kada je cilj komunikacije prodaja nekog proizvoda potrebno je definirati povezane elemente koji se odnose na praćenje realizacije.

Nekoliko je mogućih razina prikaza realizacije:

- proizvod (promatramo ugovaranje inicijalno nuđenog proizvoda u proaktivnom procesu; preciznije rečeno gledamo primarni i sekundarni proizvod unesen prilikom registracije cilja)
- prihvaćena potreba (promatramo i ugovaranje proizvoda koji zadovoljavaju potrebu inicijalno nuđenog proizvoda u proaktivnom procesu)

- efekti po klijentu (promatramo realni efekt prodaje na nivou klijenta)

7.9. Izvještaji i njihova svrha

Svrha izvještaja je praćenje, analiza i upravljanje proaktivnim procesom.

Izvještaj o protoku liste klijenata služi za bolje razumijevanje i identificiranje utjecaja pojedinih modula proaktivnog procesa na veličinu liste klijenata.

Osnovni razlog praćenja i potreba interpretacije broja klijenata koji nastavljaju proces nakon primjene pojedinih modula je lakše analiziranje i praćenje cijelog proaktivnog procesa.

Izvještaj mjerenja uspješnosti kampanje pokazuje sumarne podatke o učincima komuniciranja koji obuhvaćaju razdoblje od prvog dana komuniciranja s klijentima do dana kreiranja izvještaja.

Izvještaj mjerenja uspješnosti kampanje po kanalu komunikacije je izvještaj koji pokazuje sumarne podatke o učincima komuniciranja koji obuhvaćaju razdoblje od prvog dana komuniciranja s klijentima do dana kreiranja izvještaja i to po korištenim kanalima komunikacije.

8. ZAKLJUČAK

U pokušaju definiranja CRM sustava i što on predstavlja za pojedinu tvrtku možemo kazati da je CRM način poslovanja. Ovo je možda najkraća i najjednostavnija, ali i sveobuhvatna i sveuključujuća definicija. Zašto način poslovanja? Iz razloga što je za provođenje ovakvog sustava na prvom mjestu potreban jednak način razmišljanja svih uključenih. Potrebno je iz korijena promijeniti shvaćanje klijenta, krajnjeg korisnika. Tu odlučujuću ulogu imaju edukacija zaposlenih, kvaliteta softvera, kvaliteta prikupljenih informacija, pravovremeno reagiranje na potrebe klijenta u rješavanju nekog problema ili u ponudi proizvoda i usluga. Na kraju, sinergija svih u procesu. Kako bi provođenje CRM bilo kvalitetno i efikasno svi kotačići moraju raditi ka istome cilju.

Koristi CRM u bankarskom sustavu su velike. Više puta je naglašeno da banke djeluju na stabilnom i relativno sigurnom tržištu, ali isključivo ovisi o klijentu, što je samo po sebi u suprotnosti. Banke neće prestati raditi, ali će njihove koristi ovisiti o klijentu. Ne samo o količini klijenata, već i o obimu poslovanja koji klijenti imaju sa bankama. Tržište je slobodno, mogućnosti i regulatorni propisi nikada nisu omogućavali lakše transfere klijenata iz banke u banku. Iz tog je razloga jako važno stvoriti kvalitetnu podlogu unutar samog sustava kako bi se ostvarili uvjeti za prikupljanje najkvalitetnijih informacija o klijentima. Tek kada su ti kriteriji zadovoljeni možemo govoriti o vrhunskom upravljanju odnosima s klijentom. Tek u takvom okruženju i sa takvim informacijama klijentu se može pristupiti kroz personaliziran pristup. Takav pristup za banku je ono najvrijednije jer on stvara lojalnog i kvalitetnog klijenta. On će prihvatiti sugestiju banke jer je siguran da je u njegovom interesu, imati će razumijevanja za npr. tehničke poteškoće u radu u bankarstvu, obraćat će se banci s povjerenjem. Nusprodukt ovakvog odnosa je veći profit i tu možemo reći da su postignute koristi za obje strane poslovnog odnosa.

Na bankama je da kroje preciznu CRM strategiju prema potrebama klijenata i nude najbolje proizvode i usluge prema preferencijama. Također važno je da se softverski sustavi unaprjeđuju, da se uvode nove tehnologije, ali nikako se ne smije zanemariti činjenica da je ljudski kontakt najveća snaga ovakvih sustava.

Banke bi trebale nastaviti razvijati CRM poslovanje jer je upravo bankarstvo prirodno stanište za kvalitetno upravljanje odnosima s klijentom. U vremenima kada se ulaže u sve vrste marketinga kako bi se privuklo što više korisnika, provođenje pa onda i kvalitetno provođenje CRM predstavljat će točku diferencijacije uspješnih od onih koji to nisu.

9. LITERATURA

Kotler, P., Keller, K.L. (2008.) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o.

Marinković, V. (2015.) *Značaj primene CRM koncepta u bankarskom sektoru*. Bankarstvo 1. Preuzeto s: <https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2015/1/UBS-Bankarstvo-1-2015-Marinkovic.pdf>

Mueller, J., Srića, V. (2005.) *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin – razvoj managementa.

Vranešević, T. (2000.) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing.

10. POPIS SLIKA

Vranešević, T. (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing. Slika
1. *CRM piramida*

Vranešević, T. (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing. Slika
2. *Komponente CRM-a*

Vranešević, T. (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing. Slika
3. *Proces implementacije CRM-a*

Vranešević, T. (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing. Slika
4. *CRM tehnologija u službi ostvarivanja glavnih imperativa CRM-a*

Vranešević, T. (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata. Zagreb: Golden marketing. Slika
5. *Pogodnosti od CRM implementacije*