

# E - BANKARSTVO ORIJENTIRANO KLIJENTIMA

---

**Kosanović, Ivona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:317411>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Financijski menadžment*)

Ivona Kosanović

**E – BANKARSTVO ORIJENTIRANO KLIJENTIMA**

Diplomski rad

Osijek, godina 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Financijski menadžment*)

Ivona Kosanović

**E – BANKARSTVO ORIJENTIRANO KLIJENTIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT) u bankarstvu**

JMBAG: 0010217873

e-mail: [ikosanovic@efos.hr](mailto:ikosanovic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Nataša Šarlija

Osijek, godina 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Financial management)

Ivona Kosanović


**CUSTOMER ORIENTED E-BANKING**

Graduate paper

Osijek, year *2021*.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te 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, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivona Kosanović

**JMBAG:** 0010217873

**OIB:** 77085127318

**e-mail za kontakt:** kosanovicivona3gmail.com

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** E-BANKARSTVO ORIJENTIRANO KLIJENTIMA

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.ds.sc.Nataša Šaralija

U Osijeku, \_\_23.09.2021.godine

Potpis \_\_\_\_\_



## Sažetak

Ovaj rad daje kratak opis važnih pojmova u bankarstvu, opisuje razvoj bankarstva tijekom povijesti kao i razvoj e-bankarstva. Ukazuje na razlike između tradicionalnog i suvremenog bankarstva te na prednosti i nedostatke e-bankarstva. S obzirom na to da su očekivanja kupaca na najvišoj razini, banke se trebaju posvetiti upoznavanju svojih korisnika na intuitivnoj razini, u čemu im uvelike pomaže tehnologija, no ključno je uspostaviti organizaciju usmjerenu klijentima. Primjena CRM (customer relationship management- upravljanje odnosima s kupcima) sustava omogućuje stvaranje dugoročne vrijednosti za tvrtku, pa tako i banke primjenom sustava ostvaruju bolje odnose sa svojim klijentima i povećavaju svoju profitabilnost zadržavanjem najvećih klijenata. U zadržavanju najvećih klijenata važnu ulogu ima i primjena prediktivne analitike u bankarstvu koja je također opisana u radu. Uspješno je upravljanje informacijama od izuzetne važnosti za svaku uspješnu organizaciju. U današnjem poslovnom svijetu potrebno je više napora za privlačenje novih korisnika nego zadržavanje postojećih, stoga organizacije nastoje ponuditi personalizirane proizvode i usluge kojima pokazuju interes za svoje postojeće kupce te stvaraju dodatnu vrijednost; u radu je predstavljena i ponuda personaliziranih proizvoda i usluga u trima odabranim bankama – Privredna banka Zagreb d.d., Zagrebačka banka d.d. i Erste banka d.d.

**Ključne riječi:** klijenti, organizacija, lojalnost, CRM sustav, inovativnost, proizvodi i usluge

## **Abstract**

This paper gives a brief description of important concepts in banking, describes the development of banking throughout history and the development e-banking. It points out the differences between traditional and modern banking and the advantages and disadvantages of e-banking. Given that customer expectations are at the highest level, banks need to dedicate themselves to getting to know their customers at an intuitive level, in which technology helps them greatly, but it is crucial to establish a customer-oriented organization. The application of CRM (customer relationship management) system enables the creation of long-term value for the company, so the banks by applying the system achieve better relationships with their customers and increase their profitability by retaining the largest customers. The application of predictive analytics in banking, which is also described in the paper, also plays an important role in retaining the largest clients. Successful information management is of paramount importance to any successful organization. In today's business world, more efforts are needed to attract new customers than to retain existing ones, so organizations strive to offer personalized products and services that show interest in their existing customers and create added value. The paper also presents the offer of personalized products and services in selected banks, specifically Privredna banka Zagreb d.d., Zagrebačka banka d.d. and Erste Bank d.d.

**Keywords:** customers, organization, loyalty, CRM system, innovation, products and services

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Pojmovno određenje bankarstva .....</b>	<b>2</b>
2.1.1. Tradicionalno bankarstvo.....	3
2.1.2. Suvremeno bankarstvo .....	4
<b>2.2. Povijesni razvoj bankarstva u Hrvatskoj.....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Razvoj e-bankarstva.....	8
2.2.2. Prednosti i nedostaci e-bankarstva.....	12
<b>2.3. CRM (customer relationship management-upravljanje odnosima s korisnicima) .....</b>	<b>14</b>
2.3.1. Planiranje CRM sustava.....	15
2.3.2. Implementacija CRM sustava .....	16
2.3.3. CRM u bankarskom poslovanju .....	17
<b>2.4. Personalizirani proizvodi i usluge u bankarskom poslovanju.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Prediktivna analitika u bankarskom poslovanju .....</b>	<b>20</b>
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Rezultati empirijskog istraživanja .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Personalizirani proizvodi i usluge.....</b>	<b>24</b>
4.1.1. Personalizirani proizvodi i usluge Privredne banke Zagreb d.d.....	24
4.1.2. Personalizirani proizvodi i usluge Zagrebačke banke d.d.....	26
4.1.3. Personalizirani proizvodi i usluge Erste banke d.d.....	27
<b>4.2. Usporedba ponude personaliziranih proizvoda i usluga promatranih banaka- Privredna banka Zagreb d.d., Zagrebačka banka d.d. i Erste banka d.d. ....</b>	<b>29</b>
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>31</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>32</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>34</b>
<b>Popis slika i tablica.....</b>	<b>36</b>



# 1. Uvod

Uvjeti globalizacije u današnjem svijetu imaju utjecaj na bankarski sektor u okviru političkih, tehnoloških, demografskih i gospodarskih promjena. Tržište bankarskih proizvoda mijenja se pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika koji omogućavaju pojavu novih bankarskih proizvoda i usluga.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije otvara mnoge mogućnosti bankama da unaprijede svoje poslovanje, da povećavaju svoju efikasnost i profitabilnost povećavajući tržišni udio proširujući asortiman svojih proizvoda na tržištu bankarskih proizvoda. Tradicionalno je bankarstvo evoluiralo u virtualno bankarstvo koje nudi svoje proizvode i usluge dostupne u svako doba svojim klijentima.

Uvođenje CRM (*Customer Relationship Management*) sustava u poslovanje omogućuje stvaranje dugoročne vrijednosti za tvrtku. Tvrtke primjenjuju poslovnu filozofiju usmjerenu svojim klijentima kako bi maksimizirale njihovo zadovoljstvo i stvorile dodatnu vrijednost. Mešić i dr. (2012) navode kako je osnovna odrednica marketinških aktivnosti u tvrtki zadovoljstvo krajnjih kupaca, u suvremenim uvjetima poslovanja jedan od osnovnih pokazatelja uspješnog poslovanja je kvalitetan odnos sa klijentima, bez obzira radi li se o kupcima, dobavljačima ili drugim sudionicima poslovnih procesa. Tvrtka mora poznavati želje svojih klijenata, njihove potrebe i navike kako bi povećala lojalnost i zadržala svoje klijente jer promatrajući rezultate brojnih istraživanja zaključuje se kako je potrebno puno više truda, vremena i novaca u stjecanju novih klijenata, nego u zadržavanju postojećih.

Cilj je rada definirati pojmove bankarstva, bankarskih proizvoda i usluga koje se nude, predstaviti povijesni razvoj bankarstva u Hrvatskoj. Objasniti razlike između tradicionalnog i suvremenog bankarstva. Predstaviti i pobliže objasniti razvoj e-bankarstva, njegove kanale distribucije te predstaviti prednosti i nedostatke vezane uz e-bankarstvo. Objasniti CRM sustav u bankarskom poslovanju te primjenu prediktivne analize.

U radu je predstavljen pojam sustava upravljanja odnosima s korisnicima te je predstavljena implementacija sustava u bankarskom poslovanju u istraživačkom dijelu rada, gdje je također predstavljena i prediktivna analiza te personalizirani proizvodi i usluge koje nude Privredna banka Zagreb, Zagrebačka banka i Erste banka.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Kraj 20. i početak 21. stoljeća označavaju vrijeme značajnih promjena, kako u svim sektorima, tako i u bankarskome. Poput ostalih, bankarski se sektor nalazi pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Rončević (2006) u vanjske čimbenike ubraja promjene političkog okruženja, gospodarskoga okruženja, tehnološkog okruženja te društvenog okruženja.

Prema Rončeviću (2006) političke i ideološke promjene u tranzicijskim i razvijenim zemljama su učinile mnogo na liberalizaciji gospodarskog života s ciljem povećanja efikasnosti i konkurentnosti gospodarstava s pomoću privatizacije i deregulacije državnih i privatnih poduzeća.

Razvitak informatičkih i komunikacijskih tehnologija omogućio je i razvitak inovacija te tehnološki napredak unutar bankarskog sektora. Nove tehnologije pridonose globalizaciji novčanih tokova i razvoju financijskih organizacija. Primjenom novih tehnologija bankarski sektor razvija nove proizvode i usluge te povećava potražnju za bankarskim proizvodima na njihovom tržištu. Banke nastoje povećati proizvodnost i profitabilnost s ciljem povećanja profitabilnosti i tržišnog udjela.

Promjene u društvenom okruženju također imaju veliki utjecaj na bankarski sektor. Što se tiče unutarnjih čimbenika koji utječu na bankarski sektor, primjena novih tehnologija i sve veća uporaba interneta dovode do pojave sofisticiranijih zahtjeva klijenata, potencijalni klijenti u današnje vrijeme mogu vrlo brzo i lako usporediti ponude različitih banaka te donijeti odluku u kojoj banci će zadržati svoj račun. Zbog promjena u navikama potrošača, banke su primorane mijenjati kadrovska rješenja, također, primjena novih tehnologija smanjuje potrebu za popunjavanjem radnog mjesta.

### **2.1. Pojmovno određenje bankarstva**

Srb i Matić (2002) navode da se začeci bankarstva nalaze u Srednjoj Aziji, gdje su sumeranski svećenici u svojim hramovima obavljali poslove koji se danas smatraju bankarskim poslovima. Razvoj gospodarstva u Babilonskom carstvu omogućio je svećenicima, kao najobrazovanijima u tadašnje doba, pozajmljivanje novca uz određenu kamatu. Svakodnevne transakcije te zamjena i čuvanje novca, kao i smanjivanje rizika od otuđenja dovelo je do osnivanja prvih banaka u helenističkom svijetu. Bankarski poslovi su bili: mjenjački poslovi,

prikupljanje depozita te njihovo plasiranje u obliku kredita, koji predstavljaju osnovu bankarskih poslova današnjice. Srb i Matic (2002) navode osnovne funkcije bankarstva prema Perišin i Šokman (1992:173):

1. „mjenjačka funkcija s kojom je usko povezana,
2. Funkcija primanja depozita i prijenos (transfera), odnosno plaćanja po nalogu deponenta često u nekom drugom mjestu i u drugom novcu. S tom drugom funkcijom povezana je i
3. Funkcija kreditiranja.“

Razvojem bankarstva razvijaju se i ostale funkcije, poput:

- „kreditno-garancijske prirode (povezane s mjeničnim avalom) što ima za posljedicu razvoj mjeničnog tržišta kao prvog financijskog tržišta uopće,
- Funkciju transfera (posrednička funkcija),
- Funkcija emisije vrijednosnih papira (direktno financiranje).“ (Srb, Matic (2002:16) prema Perišin, Šokman (1992:173))

Navedene funkcije predstavljaju polazište za raznovrsnost vrsta banaka koje danas postoje, pa tako se razlikuju:

- središnje banke koje su odgovorne za provođenje monetarne i devizne politike koje predstavljaju ekonomsku politiku zemlje te za osiguranje stabilnosti nacionalne valute.
- Depozitno-kreditne banke koje se još nazivaju i komercijalne banke te su odgovorne za kreditiranje gospodarstva i stanovništva.
- Specijalizirane banke od kojih su najčešće razvojne banke, investicijske banke i sl.
- Univerzalne banke koje prethode ostalim vrstama jer pružaju većinu bankarskih usluga za razliku od ostalih, te
- Štedionice koje predstavljaju specifičnu, specijaliziranu financijsku instituciju. Glavna djelatnost im je prikupljanje i plasiranje štednje stanovništva.

### **2.1.1. Tradicionalno bankarstvo**

Karakteristike su tradicionalnog bankarstva decentralizacija te široka mreža poslovnica. U tradicionalnom bankarstvu banke nude standardizirane proizvode na velikom području jer zbog široke mreže poslovnica posjeduju veliki tržišni udio. Zbog velikog područja na kojem nude proizvode, banke su zapošljavale velik broj ljudi, što je stvaralo visoke fiksne i

varijabilne troškove. Takav način poslovanja značio je da se klijenti moraju prilagoditi banci, njezinom radnom vremenu, njezinom izboru ponuđenih proizvoda i usluga te njihovim cijenama. Takav način poslovanja, Rončević (2006) naziva proizvodnom filozofijom, zbog jačanja konkurencije banke su bile prisiljene razviti prodajnu filozofiju, „koju karakterizira sljedeći stav:

- gubitak tržišnoga udjela rezultat je pomanjkanja prodajnih napora,
- porast profitabilnosti dolazi od pojačanih promotivnih napora (prodaje),
- zaposlenici moraju biti motivirani i moraju biti nagrađeni za povećanje prodaje.“ (Rončević, 2006:760)

Takvim načinom poslovanja stavlja se naglasak na povećanje prodaje i prodajnih aktivnosti u nastojanju da se popravi tržišni položaj.

### **2.1.2. Suvremeno bankarstvo**

Suvremeno bankarstvo počiva na tržišnoj filozofiji, „koja polazi od sljedećega:

- klijent zna što hoće i znat će prepoznati banku koja ću mu to najbolje pružiti,
- odluke o proizvodima/uslugama nikada ne oblikovati bez suradnje s klijentom,
- potreban je veliki broj varijacija u ponudi bankarskih proizvoda/usluga, i
- ponuda mora nadmašiti potražnju za bankarskim proizvodima/uslugama.

U praksi modernoga bankarstva to znači sljedeće:

- naglasak se stavlja na istraživanje tržišta,
- zaposlenici se intenzivno poučavaju radi unaprjeđenja vještina u pružanju usluga klijentima,
- naglasak je na ostvarenju dohotka od naknada (provizije), a ne od kamata“ (Rončević, 2006:762)

Suvremeno bankarstvo karakterizirano je svojevrsnom centralizacijom koja je omogućena primjenom novih tehnologija, sve više je informatiziranih radnih mjesta, informatički pismenih radnika, prisutno je smanjivanje troškova poslovanja što omogućuje korištenje većem broju klijenata. Marković (2019) navodi prema Kunac (2011) da takvi uvjeti rada povećavaju konkurenciju, manjim bankama je otvorena opcija da se suprotstave većim bankama

koje su opterećene visokim troškovima svojih poslovnica i problemom viška zaposlenika. Banke moraju naučiti identificirati vrijednost koju će ponuditi za specifičan proizvod, zatim kreirati tu vrijednost za specifičan proizvod te održati relaciju između vrijednosti za specifičan proizvod.

Rončević (2006) navodi da se prednosti koje nudi primjena novih tehnologija u bankarskome sektoru ogledaju u:

- snižavanju troškova, primjerice: bezgotovinske transakcije, ugovaranje kredita i usluga putem interneta uvelike smanjuje troškove koji nastaju obavljanjem tih poslova u poslovnici banke.

- povećanju tržišnog udjela, banke koje razvijaju usluge samoposlužnoga bankarstva privlače velik broj klijenata.

- masovnoj komunikaciji,

- boljoj komunikaciji s korisnicima, razvijanje marketinških aktivnosti putem web stranica

- inovacijama, uvođenje novih proizvoda i usluga dostupnih na internetu uvelike olakšava klijentima da odluče koristiti ono što im banke nude iz udobnosti svoga doma.

- razvijanju novih djelatnosti, koristeći nove tehnologije banke nude svojim klijentima usluge osiguranja i trgovine vrijednosnim papirima, po čemu se razlikuju od tradicionalnih banaka.

Prema Marous (2018) globalni bankarski sektor postaje tehnološki napredniji i strateški usmjereniji kako bi obranio tržišni udio obzirom na sveprisutnu konkurenciju te kako bi uspješno odgovorio na očekivanja potrošača. Organizacije naglašavaju važnost inovacija i implementacije novih rješenja koja koriste podatke, naprednu analitiku, nove digitalne tehnologije, tako od 2019. godine banke eksperimentiraju s novim mobilnim aplikacijama i gadgetima s omogućenim korištenjem glasa kako bi poboljšale isporuku i kontekstualnu personalizaciju.

Marous (2018) izdvaja pet inovacijskih trendova koji definiraju bankarstvo u 2019. godini:

- 1) Posluživanje jednog segmenta

Kao krajnju razinu inovativne personalizacije, koju omogućava današnja napredna analitika i digitalna tehnologija, banke će ići korak dalje i umjesto personalizacije po segmentima razviti individualnu komunikaciju za svaki segment. Takva razina personalizacije uključuje

grupiranje baze korisnika s naprednim kriterijima i CRM alatima koji pomažu da banke usklade svoje potrebe s rješenjima u stvarnom vremenu. Ključ uspjeha personalizacije jednog segmenta leži u spremnosti potrošača da prepoznaju vrijednosti rješenja personalizacije i njihove spremnosti na plaćanje te vrijednosti.

## 2) Proširenje otvorenog bankarstva

Sve više regulatornih tijela zahtijeva od bankarskih organizacija da omoguće svojim klijentima sigurnu razmjenu podataka sa trećim stranama, kako bi se otvorile mogućnosti pokretanja novih finansijskih usluga i povećanja konkurencije u sektoru bankarstva. Omogućujući plaćanje putem sigurnih programskih sučelja za aplikacije (API) potrošači imaju veću slobodu i kontrolu u interakciji sa svojim pružateljima finansijskih usluga. Putem API-ja se ubrzavaju inovacije i suradnja što dovodi do širenja bankarskih ekosustava koji mogu uključivati više od tradicionalnih finansijskih usluga. Razumijevanje i korištenje inovacijskog potencijala otvorenog bankarstva omogućava organizacijama koje pružaju finansijske usluge nadogradnju postojećih odnosa s klijentima. Otvoreno bankarstvo potiče i netradicionalne finansijske tvrtke na suradnju s tradicionalnim bankama ili samostalno s istom svrhom da inoviraju u ime potrošača.

## 3) Opređeljenje za Phygital isporuku

Izraz Phygital predstavlja koncept korištenja tehnologije u povezivanju digitalnog svijeta sa fizičkim svijetom u svrhu pružanja jedinstvenog iskustva za korisnike. Zbog sve viših troškova tradicionalne mreže poslovnica, sve veći broj finansijskih tvrtki prelazi na digitalne kanale, pa pokreću digitalne banke za prikupljanje depozita. Neke finansijske tvrtke koriste digitalne platforme za davanje kredita, omogućavanje ulaganja i ostalih usluga. Sve finansijske tvrtke koje kreću u ovom smjeru imaju kao cilj uvođenje proizvoda na tržište koji su usmjereni na potrošače. Očekivanja potrošača i cijena alternativnih oblika isporuke usluga redefiniiraju strukturu bankarskog sektora i važnost inovativnih modela isporuke. Izazov leži u određivanju prave mješavine fizičkog i digitalnog svijeta.

## 4) Prediktivno bankarstvo

Jedan od najuzbudljivijih inovacijskih trendova je upravo prediktivno bankarstvo, koje omogućuje bankama da konsolidiraju unutarnje i vanjske podatke s pomoću kojih izrađuju prediktivne profile klijenata u stvarnom vremenu. S pomoću dostupnih i finansijski isplativih podataka o potrošačima, ne samo da poznaju svoje klijente već im mogu i pružati savjete za

budućnost. Ovom poboljšanom upotrebom podataka, financijske institucije pružaju korisnicima vrijednost kroz 'sljedeću najbolju akciju' umjesto dotadašnje slijepe prodaje proizvoda, čime se poboljšava korisničko iskustvo i povećava sigurnost i učinkovitost. No, prava inovacija se događa kada financijske institucije integriraju tu sposobnost s proširenim uslugama otvorenog bankarstva i ostalih povezanih uređaja.

## 5) Plaćanje posvuda

Industrija plaćanja bila je i bit će jedno od najdinamičnijih područja inovacija u bankarskoj industriji. Kako se infrastruktura plaćanja nastavlja razvijati, diferencijacija je vođena podacima, tehnologijom i isporukom, mijenjajući dinamiku načina i mjesta plaćanja, kao i primanja plaćanja. Trendovi u inovacijama plaćanja javljat će se zajedno s internetom stvari (IoT), prodajnim mjestom (POS), mobilnim novčanicima, kriptovalutama i blockchainom. Učinak ove inovacije u plaćanju ogleda se u smanjenju sposobnosti razlikovanja mogućnosti back-officea, smanjenju transakcijskih naknada i povećanju važnosti različitog korisničkog iskustva i primjene velikog broja podataka.

## 2.2. Povijesni razvoj bankarstva u Hrvatskoj

S obzirom na to da je Hrvatska do 1990. godine bila sastavnica drugih država uz više ili manje zastupljenu samostalnost može se reći kako je prisutan niz specifičnosti na području bankarstva koje proizlaze iz njezine državotvornosti. Kao i u drugim zemljama, i na području Hrvatske bankarstvom se bavila crkva, vlastela te pojedinci. U Dubrovačkoj je Republici osnovan založni Zavod koji predstavlja preteču banke. Srb i Matić (2002:9) navode neke od prvih i značajnijih banaka: „Realnu vjeresionu banku zemaljske vlade (1859. g. Zagreb), Hrvatsku eskomptnu banku (1868.), Hrvatsku poljodjelsku hipotekarnu banku d.d. (1892.), Hrvatsku poljodjelsku banku d.d. (1902.), Prvu hrvatsku obrtnu banku d.d. (1906.), Hrvatsku sveopću kreditnu banku d.d. (1913.), Osječku štedionicu d.d. (1867.), Varaždinsku štedionicu d.d. (1868.), Čakovečku štedionicu d.d. (1871.), Bjelovarsku štedionicu d.d. (1872.), Virovitičku štedionicu d.d. (1872.), Dioničku štedionicu u Križevcima (1872.)“

Hrvatsko je bankarstvo karakterizirano izrazito velikom rascjepkanosti, velikim brojem malih privatnih banaka te odsustvom specijalizacije u bankarskim poslovima, kao rezultat gospodarskog kretanja. Tijekom svjetske ekonomske krize 1929/32. godine veliki broj banaka

koje su u Hrvatskoj djelovale, njih čak 178, doživjelo je stečaj ili likvidaciju ili fuziju s drugim bankama jer se nisu pridržavale osnovnih bankarskih principa. Njihova vlasnička struktura se mijenjala te su prešle u državno ili poludržavno vlasništvo. Takva vlasnička struktura predstavlja obilježje državnog kapitalizma.

Srb i Matić (2000) navode da se obilježje državnog socijalizma u bankarstvu ogleda u tome da bankarstvo postaje temeljni instrument za ostvarivanje planiranih ciljeva socijalističke države. U socijalističkoj banci se sakuplja cjelokupna novčana masa potrebna za proizvodnju, promet i potrošnju društva. U socijalizmu nije bilo moguće organizirati gospodarski život bez prisustva banaka, takav planski postavljen i visoko nadziran bankarski sustav, u konačnici je predstavljao kočnicu u razvoju jer nije mogao udovoljiti zahtjevima gospodarskog života. To samo potvrđuje da nema učinkovitijeg mehanizma za gospodarske odnose od tržišta.

Osamostaljenje Republike Hrvatske 1990. godine donosi niz novih promjena u bankarskom sustavu koje prate promjene u novonastalom gospodarskom sustavu. Bankarski sustav je morao nizom promjena i poboljšanja odgovoriti zahtjevima gospodarskog razvitka zemlje. Hrvatska narodna banka postala je središnja banka Republike Hrvatske, s osnovnom funkcijom vođenja monetarne politike, ona postaje samostalna institucija koja odgovara Saboru Republike Hrvatske.

Prema Srb i Matić (2002) banke u Hrvatskoj se promatraju s dva gledišta: kao dionička društva koja posluju prema načelima likvidnosti, rentabilnosti i sigurnosti, kao i ostala trgovačka društva, s ciljem ostvarivanja dobiti te se na banke primjenjuju odredbe Zakona donesenih za trgovačka društva, stečaj, računovodstvo, sanaciju, rekonstrukciju te zaštitu tajnosti podataka i kao specifične institucije koje svojim poslovima, funkcijama i zadaćama pripadaju posebnim gospodarskim institucijama te su obvezne poslovati sukladno uvjetima poslovanja propisanih posebnim Zakonom, određenima u rješenju o odobrenju za rad te u skladu propisanog Zakona koji je propisala Hrvatska narodna banka.

### **2.2.1. Razvoj e-bankarstva**

Panian i dr. (2010) navode da je skupni naziv za poslovanje banaka koje se zasniva na primjeni novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija elektroničko bankarstvo. Postoje različite faze u kojima se tradicionalno bankarstvo transformiralo do elektroničkog bankarstva. Tako je tradicionalno bankarstvo najprije evoluiralo u daljinsko, zatim u izravno



ili direktno bankarstvo te konačno u virtualno bankarstvo koje u novije vrijeme poprima oblik i mobilnog bankarstva.

Daljinsko bankarstvo otvara mogućnost obavljanja financijskih transakcija bez fizičkog prisustva u poslovnicama banke, dakle na daljinu. Ovaj oblik bankarstva koristi udaljene terminale i bankomate, korisnici se modemskim vezama spajaju na računalne resurse banaka koje moraju osigurati odgovarajući softver. Broj pružanih usluga ovim putem bio je vrlo ograničen.

Izravno (direktno) bankarstvo omogućuje korisnicima da sami izvršavaju većinu poslova koje su dotada u njihovo ime obavljale njihove banke. U takvom bankarstvu banka predstavlja svojevrsan pozadinski servis koji korisnici ne vide, i dalje se koristi izravna modemska veza prema računalu banke, ali je broj online aplikacija sve veći.

U virtualnom bankarstvu koristi se Internet i Web za obavljanje financijskih transakcija. Korisnici pristupaju web mjestu banke, koje se ne razlikuje od ostalih web mjesta te nisu potrebni posebni programi za pristup osim onih koje nudi banka na svom web mjestu. Naziv ovog oblika bankarstva nastao je iz pojave internetskih banaka koje, za razliku od ostalih koje koriste Internet kao dodatni kanal za pružanje svojih usluga, ne postoje u fizičkom obliku.

U najnovije doba se javlja inačica virtualnog bankarstva, mobilno odnosno pokretno bankarstvo, koje omogućava korisnicima korištenje mobilnih tehnologija i uređaja, poput prijenosnih računala, mobilnih telefona i sl. za obavljanje financijskih transakcija.

Među brojnim vrstama financijskih usluga koje se, u današnje vrijeme, realiziraju na elektronički način važno mjesto zauzimaju transakcije plaćanja i naplate putem interneta koje se obavljaju na „tri glavna načina:

- S pomoću tzv. pametnih kartica i tzv. elektroničkih novčanika
- Elektroničkim (digitalnim) novcem
- Kao mikroplaćanja“ (Panian i dr., 2010:255)

Panian i dr. (2010) navode kako pametne kartice omogućuju korisnicima pohranjivanje elektroničkog novca na u memorijsko/procesorskim čipovima, koji se nalaze na karticama, u digitalnome obliku. One se mogu koristiti prilikom kupovine u trgovini ali i prilikom online kupovine. Kartice omogućuju skraćivanje vremena potrebnog za obavljanje transakcije plaćanja te pružaju veću razinu zaštite i sigurnosti povjerljivih podataka.

Elektronički novčanici posjeduju softver koji je implementiran u računalu trgovca te koji korisnicima omogućuje praćenje obveza plaćanja i pruža informacije o izvršenim isporukama robe. Na njemu su pohranjene informacije o digitalnom novcu i kreditnim karticama.

Digitalni (elektronički) novac omogućuje korisnicima slanje digitalnih poruka koje predstavljaju naloge za isplatu ili pologe novca na bankovnom računu. Pružatelji usluga prikupljaju poruke i u kontaktu s bankama odobravaju financijske transakcije, na taj način se korisnicima olakšava obavljanje financijskih transakcija u datom vremenu.

Sustav mikroplaćanja za iznose do 10 američkih dolara osmišljen je kako bi trgovci izbjegli gubitke kojima su izloženi u slučaju da naknada za određenu transakciju nadmašuje iznos same transakcije obavljene kreditnom ili debitnom karticom.

#### *2.2.1.1. Kanali e-bankarstva*

Prema Chavan (2013) kanali e-bankarstva jesu Internet bankarstvo, telefonsko odnosno tele bankarstvo, mobilno ili m-bankarstvo, ostali elektronički distribucijski kanali poput TV bankarstva te bankarstvo putem bankomata. Moguće je izdvojiti 5 glavnih kanala e-bankarstva:

- 1) Bankomati – računalni telekomunikacijski uređaji namijenjeni prvenstveno podizanju novca sa računa i polaganju novca na račun. U današnje vrijeme se uvodi sve više dodatnih usluga koje pružaju bankomati poput: plaćanja računa, naknada, poreza, ispisivanje bankovnih izvjava, aktivacije mobilnog bankarstva, kupovina listića za lutriju, poštanskih markica i sl.

Unutar svakog bankomata se nalazi računalo koje pristupa bankovnoj ATM mreži pomoću koje pristupa informacijama o korisničkom računu. Za isporuku novca, mehanizmi biraju novčanice i isporučuju ih, ukoliko uzme previše novca ili nema dovoljno novca, uređaj stavlja novac u posebne pretince. Čitači očitavaju je li korisnik podigao novac.

Pokušaji krađe u bankomatima su vrlo česti i različiti, stoga su bankomati opremljeni plinom i drugim načinima fizičke zaštite novca, također kako bi se otklonila mogućnost card skimming ili card cloning upotrebljavaju se pametne kartice koje je teško kopirati, biometrika u identifikaciji klijenata poput uzorka dlana ili prepoznavanja lica korisnika, te više postavljenih kamera i senzora koji detektiraju strane objekte.

- 2) Telefonsko bankarstvo – usluga putem koje klijent ima mogućnost obavljanja financijskih transakcija putem telefona, bez potrebe za odlaskom u poslovnicu ili do bankomata.

Ukoliko je klijent registriran za ovu uslugu banke te posjeduje korisnički broj i lozinku za autorizaciju može pristupiti svojim računima putem fiksnog telefona, svakako je potrebno da je banka u mogućnosti alocirati broj telefona te neke banke zahtijevaju dodatne oblike autorizacije, ako zahtjevi koje klijent ima, stvaraju potrebu za angažiranje službenika banke, tada se transakcija odvija u radno vrijeme službenika koje može biti različito od radnog vremena poslovnice pa klijenti nisu ograničeni radnom vremenu poslovnice, što predstavlja prednost takvog obavljanja transakcija.

- 3) Internetsko bankarstvo – za razliku od telefonskog bankarstva koje nije ograničeno radnim vremenom poslovnice, ali je ograničeno radnim vremenom službenika, internetsko bankarstvo je dostupno 24/7. Za korištenje Internet bankarstva korisnik potpisuje ugovor s bankom te kao i kod telefonskog bankarstva dobiva korisničko ime i lozinku kojom pristupa svojim računima preko interneta.

Putem internetskog bankarstva korisnicima je omogućen uvid u stanje i promete po računima, omogućeno im je plaćanje s računa, prebacivanje novca s jednog računa na drugi, omogućena je kupnja ili prodaja investicijskih fondova, ugovaranje štednje ili kredita.

- 4) Mobilno bankarstvo – s obzirom na sve veću upotrebu mobilnih uređaja u svakodnevnom životu, mobilno bankarstvo predstavlja jedan od najvažnijih kanala putem kojih banke vrše transfer novca. Mobilno bankarstvo omogućuje trenutni pristup financijskim uslugama, vrlo jednostavan, efikasan i jeftin način obavljanja financijskih transakcija. Korisnici nisu ograničeni radnim vremenom banke ni prostorom u kojem mogu pristupiti svojem bankovnom računu jer gdje god da se nalaze njihovi mobilni uređaji su im nadohvat ruke.
- 5) TV bankarstvo – korisnicima omogućava obavljanje transakcija, pregled stanja i prometa po računima putem interaktivne televizije. Korisnici koji već posjeduju Internet ili mobilno bankarstvo prijavljuju se postojećim korisničkim imenom i lozinkom.

#### 2.2.1.2. *Proizvodi i usluge e-bankarstva*

Zekić- Sušac (2013) uz tradicionalne proizvode i usluge koje nude banke poput novca (gotovina i depoziti) i drugih sredstva plaćanja, tekućeg i štednog računa, kreditne i debitne kartice, hipotekarnih, nenamjenskih i ostalih kredita, navodi kako banke primjenom interneta nude dodatne proizvode poput e-novca, e-plaćanja, online i mobilnog bankarstva te dodatne usluge poput weblinking-a, agregacije računa, elektroničke autentikacije, web site hosting-a, plaćanja za e-trgovine i sl.

Već spomenuti elektronički ili e-novac predstavlja instrument plaćanja koji zamjenjuje gotovinu prilikom elektroničkog plaćanja.

Elektroničko ili e-plaćanje predstavlja svaku financijsku transakciju koja koristi podatke koji su razmijenjeni elektroničkim putem.

Weblinking predstavlja povezivanje većeg broja financijskih institucija na web sjedištu putem poveznica.

Prikupljanje informacija s više različitih web sjedišta s ciljem njihovog konsolidiranog prikazivanja korisniku usluga je pod nazivom agregacija računa.

Elektronička autentikacija označava provjeru identiteta korisnika na više načina: putem PIN brojeva, putem digitalnih certifikata koji koriste javne ključeve, putem uređaja s mikro čipovima poput pametnih kartica i tokena, putem biometričke identifikacije ili usporedbom u bazama podataka.

Banke koje iznajmljuju web sjedište tvrtkama kako bi razmijenile poslovne dokumente pružaju uslugu web site hosting-a.

Iako postoje specijalizirani servisi, banke mogu vršiti plaćanja za e-trgovine tako što služe kao servis plaćanja.

### **2.2.2. Prednosti i nedostaci e-bankarstva**

Prema Koskosas (2011) elektroničko bankarstvo podrazumijeva dostupnost usluga 24/7, 365 dana u godini, stanje i prometi po računima su klijentima dostupni nakon samo par klikova, bilo telefonski ili putem prijenosnih računala što čini uslugu banke bržom, jeftinijom i efikasnijom. Ažuriranje podataka online je vrlo jednostavno jer je potrebno vrlo kratko vrijeme kako bi se promjene unijele na web mjesta banaka.

Elektroničko bankarstvo otvara mogućnosti da kamatne stope budu povoljnije s obzirom na to da su troškovi banke minimalni, također za neke usluge i proizvode se ne naplaćuju naknade banke kao što to biva u samoj poslovnici. Banke nude mnoštvo personaliziranih proizvoda i usluga koje nisu uvijek dostupne u poslovnicama poput alata za analiziranje ulaganja, mogućnosti financijskog planiranja, izračuna kredita i kamata sukladno mogućnostima, platforme za trgovanje dionicama, alate za planiranje i budžetiranje i ostale.

Elektroničko bankarstvo svima je dostupno i lako za korištenje, nije potrebno posjedovanje posebnog informatičkog znanja i iskustva kako bi se služilo ovim oblikom bankarstva, u današnje vrijeme većina generacija, od mlađe do starije, zna se služiti internetom i ostalim elektroničkim kanalima, pa tako i kanalima elektroničkog bankarstva.

Zbog izuzetno brzog i dinamičnog tempa kojim se razvija informacijsko-komunikacijska tehnologija često se ne mogu dobro provjeriti svi sigurnosni aspekti, stoga dolazi do kriminalnih aktivnosti koje Varga i dr. (2007:291-292) svrstavaju „u četiri osnovne kategorije:

- Napadi na resurse tvrtke- radi se o tome da netko pokušava neovlašteno pristupiti fizičkim i/ili logičkim informacijskim resursima tvrtke, tj. njezinom računalnom hardveru i softveru, kako bi ostvario neku korist na koju nema pravo ili pak prouzročio neku štetu po tvrtku. Primjer ovakve opasnosti je djelovanje tzv. hakera koji nastoje probiti mjere zaštite i osiguranja informacijskog sustava tvrtke kako bi joj nanijeli neku štetu, otežali joj rad i kompromitirali je pred njezinim klijentima i pred javnošću općenito.
- Napadi na privatnost i krađa identiteta- u ovom slučaju netko se lažno predstavlja, neovlašteno čita ili kopira tuđe podatke, što mu također omogućuje ostvarivanje neke nepripadajuće koristi ili pak činjenje neke vrste štete po tvrtku ili pojedinca čiju je privatnost ugrozio ili identitet otuđio. Ovaj oblik zlouporabe posebno je izražen u financijskom segmentu elektroničkog poslovanja, tj. kod plaćanja pomoću kreditnih ili debitnih kartica i sličnih instrumenata bezgotovinskog plaćanja
- Ugrožavanje integriteta (vjerodostojnosti) podataka- do takvih problema dolazi kada informacije koje tvrtka koristi ili poruke koje šalje nekomu drugomu gube na pouzdanosti i vjerodostojnosti pa zbog toga postaju manje vrijednima ili čak sasvim beskorisnima. Čest primjer ovakvog rizika su nastojanja da se izmjenom sadržaja ili vrijednosti poslovnih podataka koji se prenose internetom načini neka zlouporaba, prijevara ili obmana.

- Ometanje normalnog rada i poslovanja- u ovakvim situacijama dolazi do smanjenja kvalitete usluga koje tvrtka nastoji pružiti klijentima, jer ne može obavljati svoj posao na uobičajen način. Primjer za to je „zasipanje“ ili „bombardiranje“ poslužiteljskog računala tvrtke masom besmislenih poruka koje uzrokuju njegovu blokadu pa regularni korisnici ne dobivaju usluge ili ne mogu privremeno obavljati poslove koje su nakanili.“

### **2.3. CRM (customer relationship management-upravljanje odnosima s korisnicima)**

Prije masovne proizvodnje, maloprodaje i trgovine postojao je personaliziran odnos između kupaca i prodavača jer su u svojim počecima prodavači poznavali svoje kupce osobno, poznavali su dobro njihove preferencije, navike kao i navike njihovih obitelji i prijatelja, a drugom polovicom 20. stoljeća takav odnos se izgubio. Razvoj tehnologije otvorio je mogućnost povratka prisnog odnosa između kupaca i prodavača, skupljanjem, skladištenjem i upotrebom podataka kako bi se stvorile baze podataka o klijentima.

„CRM je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtijeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima.“ (Müller, Srića, 2005:101) Softverske aplikacije CRM-a pružaju kvalitetno i efikasno upravljanje odnosima s klijentima, ako je cilj tvrtke maksimizirati zadovoljstvo svojih klijenata.

„Upravljanje odnosima s klijentima pristup je vođenju e-poslovanja kojim tvrtka nastoji povećati svoju konkurentsku sposobnost i ojačati tržišnu poziciju, a temelji se na razumijevanju ponašanja klijenata i utjecanja na njih kroz smislenu komunikaciju, a sve sa svrhom privlačenja i zadržavanja klijenata, razvijanja njihove lojalnosti (privrženosti) i povećanja profitabilnosti poslovanja tvrtke.“ (Panian, 2003:115)

Prema Munaiah i Krishnamohan (2017) koncept rada u bankama zahtijeva CRM sustav koji može:

- Prikupljati podatke o klijentima prilikom ulaska u poslovnici
- Osigurati da su svi podaci o klijentu uključujući i one povijesne, dostupni

- Pružiti kvalitetne informacije o interakcijama sa klijentima kojima pristupaju viši menadžeri kako bi kreirali pravodobna izvješća te dali što precizniju analizu.
- Omogućiti menadžerima da identificiraju klijente prema tržišnom segmentu te ostvare kontakt sa onim klijentima za koje je vjerojatnije da će koristiti proizvod ili uslugu.
- Omogućiti da korisničko iskustvo bude dosljedno putem svih kanala.

### **2.3.1. Planiranje CRM sustava**

Prema Laketa i dr. (2015) uspostavljanje CRM sustava podrazumijeva stalne promjene na strani banke i klijenata. Izdvajaju se četiri glavna razloga zašto banke trebaju prilagoditi svoje poslovne procese klijentima:

- Zadržavanje postojećih klijenata
- Privlačenje novih klijenata
- Poticanje klijenata na produbljivanje suradnje sa bankom
- Informiranje klijenata o portfelju proizvoda i usluga, te komunikacijskih kanala s ciljem povećanja dobiti ili sprječavanja gubitka.

Laketa i dr. (2015) navode kako je prvi korak u razvoju CRM koncepta formiranje jasne definicije poslovanja te ciljeva i razloga zašto banka obavlja svoje aktivnosti. Banka treba analizirati karakteristike poslovnog okruženja i razvoja medijskih i distribucijskih kanala. Zatim je potrebno uspostaviti odgovarajuću tehnološku infrastrukturu koja će podržati provedbu CRM strategije.

Dobro definirana poslovna strategija pomaže banci da uspostavi marketinšku strategiju koja povezuje i usklađuje njezinu sposobnost da se suoči s vanjskim izazovima koji se odnose na donošenje odluka o upravljanju odnosima s klijentima, izgradnju odnosa te analiziranje stavova i ponašanja klijenata, njihovu segmentaciju i sl.

Prema Müller i Srića (2005), u fazi planiranja uspješne CRM inicijative potrebno je ponajprije odrediti faktore koje tvrtka treba zadovoljiti kako bi bila spremna za implementaciju CRM tehnologije. Poslovni plan za implementaciju CRM-a bi trebao uzeti u obzir dugoročnu vrijednost CRM programa, njegovu usklađenost s poslovnim ciljevima tvrtke, sposobnost da tvrtka ostvari te postavljene ciljeve, troškove, potrebno osoblje, analizu potencijalnih rizika, koje nove tehnologije je potrebno usvojiti, CRM alternative te viziju budućnosti.

„Svaki CRM program može imati tri moguća financijska ishoda:

- Povećani profiti,
- Pokrivanje investicije,
- Izgubljeni prihodi.“ (Müller, Srića, 2005:123)

### **2.3.2. Implementacija CRM sustava**

Implementacija CRM sustava vrlo je kompleksan i zahtjevan proces usklađenja poslovnih ciljeva i prioriteta s mogućnostima integracije CRM-a i tehnološkim ograničenjima s postojećim IT sustavima tvrtke.

Autori Müller i Srića (2005) prema Dyche (2002) navode kako se preporuča postupna implementacija CRM funkcionalnosti, kako bi se brzo vidjeli rezultati te izbjegao šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti. Razvoj treba biti diktiran poslovnim zahtjevima, korisnike treba uključiti u sve faze razvoja CRM sustava kako bi konačno rješenje bilo u skladu s njihovim potrebama. Ako je proces implementacije striktno kontroliran, mogućnost da se implementacija oduzme kontroli, vremensko ili troškovno je znatno smanjena.

„Proces implementacije CRM rješenja uključuje poslovno planiranje, određivanje arhitekture i dizajna budućeg rješenja, selekciju tehnologije, razvoj tehnološkog rješenja, isporuku CRM sustava u funkciji, te na koncu mjerenje postignutih rezultata i funkcionalnosti implementiranog rješenja.“ (Müller, Srića, 2005:139)

Munaiah i Krishnamohan (2017) upućuju na izazove s kojima se banke susreću prilikom uspješne implementacije CRM sustava:

- 1) Poteškoće prilikom postizanja potpuni pogleda na klijente.
- 2) Potreba za odmicanjem od odvojenih, samostalnih i nedosljednih kanala za pružanje kohezivne i više kanalne ponude.
- 3) Teret nepovezanih naslijeđenih sustava i različitih baza podataka u kojima su pohranjeni financijski podaci klijenata.
- 4) Troškovi i složenost zadovoljavanja strogih državnih propisa i zahtjeva o sigurnosti i zaštiti privatnosti klijenata.
- 5) Pritisak na izgled za rast zbog rasta konkurencije
- 6) Troškovi povezani sa zadržavanjem kupaca i razvijanjem lojalnosti kupaca.

Neuspješna implementacija CRM sustava nema toliko veze sa samim sustavom koliko sa neuspjehom banaka da koriste podatke koje već imaju o svojim klijentima. Mnoge banke



podcjenjuju veličinu i važnost CRM sustava, ne shvaćajući da uspješna implementacija sustava predstavlja stratešku inicijativu koja dotiče sva područja organizacije.

### **2.3.3. CRM u bankarskom poslovanju**

Razvojem interneta razvija se i marketinški koncept odnosa s klijentima (Customer Relationship Management- CRM) koji omogućuje tvrtkama izravan kontakt s klijentima, formiranje baza podataka o klijentima i praćenje njihovih aktivnosti u svrhu razvoja prisnog odnosa između tvrtke i klijenta. Mešić i dr. (2012) navode kako CRM sustav polazi od predviđanja potreba korisnika, izgradnje korisničkih servisa za pomoć, što dovodi do povećanja zadovoljstva korisnika, efikasnosti kanala i profita. Naime, vrijeme je pokazalo kako univerzalni proizvodi prilagođeni većini zapravo odgovaraju vrlo malom broju korisnika.

Prema Müller i Srića (2005) CRM sustav ima tri glavna dijela: operativni, analitički i kolaborativni CRM. Operativni CRM predstavlja važan izvor informacija o klijentima koje se prikupljaju putem raznih kanala kontakata sa klijentima te pospješuje prodajne, marketinške te uslužne procese automatizacijom prodajnih i marketinških aktivnosti. Müller i Srića (2005) navode da je integracija s drugim informacijskim sustavima tvrtke i mogućnost razmjene podataka od iznimne važnosti za kontrolu odnosa s klijentom.

Prema Müller i Srića (2005) zadatak je analitičkog CRM-a prikupljanje, skladištenje, ekstrakcija, procesiranje, interpretacija te izvještavanje svojih korisnika o klijentima. Predstavlja poslovnu inteligenciju CRM sustava koja pruža mogućnost prikupljanja podataka iz velikog broja izvora te njihovu interpretaciju s pomoću brojnih algoritama. Kolaborativni CRM uključuje funkcije koje omogućavaju interakciju s vanjskim subjektima, klijentima, dobavljačima, partnerima, funkcije poput upravljanja odnosom s partnerima i dobavljačima, kontaktni centar i sl. Može se definirati kao komunikacijski centar prema van, odnosno koordinacijska mreža kontakata tvrtke različitim kanalima komunikacije.

Bajwa (2020) navodi kako je CRM sustav omogućio bankarima uvidjeti kako je svrha njihovog poslovanja stvoriti i zadržati zadovoljnog klijenta. Ako banke imaju mogućnost pratiti ponašanje klijenata, bankari mogu lakše razumjeti, predvidjeti buduća ponašanja i preferencije. Baza podataka i aplikacijska rješenja pomažu u unaprjeđenju odnosa s klijentom. Banke koriste CRM sustave kako bi stvorile organizaciju orijentiranu klijentima, zadržale postojeće klijente, maksimizirale profitabilnost te usmjerile svoje napore na ključne klijente.

Sustav omogućava bankama pružiti bolju uslugu, povećaju efikasnost kontaktnih centara, povećaju efektivnost prodaje svojih proizvoda i usluga, pojednostavlja marketinške i prodajne aktivnosti, omogućava pronalazak novih klijenata i bankarima brže sklapanje ugovora s klijentima.

Pokharel (2011) kaže kako se uspješna implementacija CRM sustava ogleda u promjeni načina razmišljanja, filozofiji organizacijskog učenja, stvaranju imidža, reintegraciji operativnog i kolaborativnog CRM-a, korištenje bankomata, odnosu cijena-usluga, fokusu na personaliziranom odnosu te fokusu na najprofitabilnije klijente.

Naime, banka koja prodajnu filozofiju pretvori u tržišnu odnosno čija organizacija je usmjerena na odnos s klijentima, koja ima proaktivne menadžere koji nastoje izbjeći žalbe zaposlenika i poticati njihov napredak, koji potiču samoučenje, timsko djelovanje umjesto individualnog pristupa te koji imaju organizirani sustav nagrađivanja zaposlenika, pokazuje uspješnu implementaciju CRM sustava.

Prema Pokharelu (2011) organizacijsko učenje potiče inovativno razmišljanje, putem takvog učenja banke dobivaju povratne informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu svojih zaposlenika i korisnika koje pomažu u poboljšanju strategija. Neke banke organiziraju debate sa zaposlenicima i korisnicima gdje predstavljaju potencijalne nove proizvode i usluge kako bi dobile uvid u ono što klijenti žele te zadržale postojeće klijente i ostvarile konkurentsku prednost na tržištu.

Pokharel (2011) navodi da ključnu ulogu u stvaranju imidža imaju zadovoljni zaposlenici i klijenti banke. Banke koriste razne kanale marketinga poput TV-a, novina, Interneta i sl. Implementacijom CRM-a banke dobivaju informacije o željama i potrebama svojih klijenata što otvara mogućnost stvaranja inovativnih proizvoda i usluga koje mogu ponuditi prije svojih konkurenata kako bi privukli nove klijente i zadržali postojeće.

Prema Pokharelu (2011) bankomati koji su postavljeni na strateškim točkama omogućavaju bankama lakše prikupljanje podataka o svojim klijentima. Danas većina klijenata obavlja transakcije putem interneta te izbjegavaju odlazak u poslovnice. Ako banka ima mnoštvo bankomata na pristupačnim mjestima, klijenti većinom biraju njih za podizanje i polog gotovine, pregled stanja računa i ostale usluge koje nude bankomati. Postavljanje brošura s uslugama u blizini bankomata te informiranje klijenata koje sve usluge nudi bankomat jedna je od važnih strategija banaka u poboljšanju odnosa sa svojim klijentima.

Glavni cilj i svrha CRM-a je zadržati najprofitabilnije klijente koji povećaju profitabilnost banke. Nudeći personalizirane proizvode i usluge tim klijentima banka osigurava tržišnu poziciju. Personalizirani proizvodi i usluge nude se i onim klijentima koji nisu profitabilni, ali imaju potencijala da postanu takvi.

Pokharel (2011) navodi da je fokus CRM sustava prikupljanje informacija o klijentima, učenje o njihovim željama i preferencijama te nastojanje stvaranja personalizirane ponude onima najprofitabilnijim s ciljem maksimiziranja profitabilnosti banke i povećanja njezine konkurentnosti i tržišne pozicije.

#### **2.4. Personalizirani proizvodi i usluge u bankarskom poslovanju**

Tutek, Palić i Tutek (2018) proveli su istraživanje skupnim intervjuom sa klijentima banke i onima koji nisu klijenti banke. Provedeno istraživanje ima dvije fokus grupe, u jednoj grupi su klijenti banke, a u drugoj osobe koje nisu klijenti promatrane banke.

Ciljevi fokus grupe klijenata banke jesu: utvrditi reakciju na ideju paketa proizvoda, njihove stavove o komponentama koje sadržavaju paketi, što paket znači za njih kao klijente banke, koliko bi paket bio značajan u smislu jačanja njihove lojalnosti te čuti njihove prijedloge o komponentama koje bi mogle biti uvrštene u sadržaj paketa. Ciljevi fokus grupe osoba koje nisu klijenti banke jesu: utvrditi koliko su lojalni bankama s kojima posluju, njihovo mišljenje i stavove o banci, utvrditi obilježja banke koja predstavljaju pokretače ili prepreke za prelazak u promatranu banku, utvrditi njihove reakcije na paket proizvoda, pruža li im paket pogodnosti koje nemaju u svojoj banci, čuti njihove ideje što paket treba sadržavati kako bi im prelazak u banku bio privlačniji i sl.

Rezultati istraživanja su sljedeći:

1. Prihvatljivost ideje paketa banke – ideja banke je da ponudi paket koji uz tekući račun sadržava veći broj finansijskih i nefinansijskih usluga i proizvoda. Ideja je prihvaćena vrlo pozitivno i od strane postojećih klijenata banke i od strane potencijalnih klijenata banke, ispitanici smatraju kako bi paket proizvoda i usluga koji nudi povoljnije uvjete uz manje naknade predstavljao snažnu potencijalnu konkurenciju ostalim bankama.
2. Privlačnost komponenti paketa – provedeno je kvantitativno istraživanje na 23 komponenti od kojih su klijentima najvažnije: debitna kartica, dodatno zdravstveno osiguranje, životno osiguranje i Konzum bon.
3. Potencijal za ugovaranje paketa – potencijal je mjeran nizom pitanja koja su usmjerena na odnos prema marki banke, imidžu banke, mišljene o banci, mjerena je

sklonost promjeni banke, te otvorenost ugovaranju novih proizvoda i usluga. Klijenti banke su pokazali zadovoljstvo, lojalnost, smatraju svoju banku relevantnom i kvalitetnom.

4. Prepreke za ugovaranje paketa – rezultati pokazuju da je imidž banke lošiji kod klijenata drugih banaka, nego kod klijenata promatrane banke, također četvrtina sudionika istraživanja koristi paket proizvoda i usluga u svojim bankama. Klijenti drugih banaka promatranu banku povezuju sa aferama koje ju prate, što smanjuje njezinu vrijednost, također poslovanje banke smatraju zastarjelim, neefikasnom zbog malog broja poslovnica i bankomata što ju čini nepopularnom bankom. Zbog svega navedenog upitno je povećanje broja korisnika financijskih proizvoda i usluga.

Konačno, istraživanjem je utvrđeno da ponuda paketa financijskih i nefinancijskih usluga uz tekući račun je pozitivno ocijenjena, klijenti banke kao i oni koji to nisu smatraju kako bi paket doveo do pozitivnih promjena u poslovanju banke, najprivlačniji elementi paketa za klijente banke jesu:

- „kartica koja omogućuje plaćanje na rate,
- niža kamatna stopa na dopušteno prekoračenje,
- charge kartica,
- dodatno zdravstveno osiguranje,
- mogućnost podizanja stambenog kredita s nižom kamatom,
- revolving kartica,
- mogućnost podizanja nenamjenskog kredita s nižom kamatom,
- umanjenje naknade za obradu kreditnog zahtjeva.“ (Tutić i dr., 2018:102)

## **2.5. Prediktivna analitika u bankarskom poslovanju**

Prema Simonson i Jain (2014) analitika pomaže bankovnom sektoru da pametno pristupi svim brojnim izazovima s kojima se suočava. Iako su osnovni izvještaji i opisna analitika i dalje neizbježni u bankama, prediktivna i preskriptivna analitika počinju stvarati snažan utjecaj na poslovni svijet.

Budale i Mane (2013) definiraju prediktivnu analitiku kao analitiku koja kombinira snažno i potpuno automatizirano otkrivanje i analizu tehnologije koja donositelju odluke omogućava

pripremiti se za budućnost učeći iz prošlosti. Indriasari i dr. (2019) definiraju prediktivnu analitiku kao skup tehnologija poslovne inteligencije (Business Intelligence - BI) koji otkriva odnose i obrasce unutar velikih količina podataka koje se koriste za predviđanje ponašanja i događaja.

Tradicionalni BI, prema Idriasari i dr. (2019), predstavlja proces analize podataka koji započinje prikupljanjem neobrađenih podataka na temelju kojih se sastavlja izvješće kako bi se pratile poslovne aktivnosti. Dakle, takav proces je karakteriziran kao opisni model koji pomaže u razumijevanju onoga što se događa u poduzeću te identificira probleme u poslovanju, dok je prediktivna analiza okrenuta prema budućnosti, ona koristi prošlost kako bi predvidjela budućnost i odgovorila na pitanje „Što će se dogoditi u budućnosti?“

Golecha (2017) navodi prema Venkatesh i Jacob (2016) kako je sve učestalija uporaba metode rudarenja podataka zbog toga što strojno učenje ima veću sposobnost prikupljanja informacija iz podataka. Analiziranje i prepoznavanje obrazaca iz prikupljenih podataka pohranjenih u skladištima podataka može biti korisno za banke prilikom identificiranja trendova. Stečenim znanjem iz prikupljenih podataka banke jasnije razumiju potrebe svojih kupaca te imaju mogućnost poboljšanja svojih usluga.

Mejia (2019) navodi nekoliko mogućnosti softvera prediktivne analitike koje banke koriste:

Analitika kupaca – kako bi banka imala potpuno funkcionalnu aplikaciju prediktivne analitike za uočavanje i analiziranje ponašanja klijenta, mora koristiti podatke o klijentima za obuku modela strojnog učenja. Podaci dolaze iz različitih izvora i mogu uključivati: obrasce potrošnje na tjednoj ili mjesečnoj razini, načine putem kojih klijent pristupa bankovnim uslugama, putem mobilnog telefona, stolnog računala, bankomata i sl., interakcija sa bankom putem elektroničke pošte, susretima lice u lice, ponašanje prilikom kupnje, kreditna povijest klijenta, sposobnost otplate kredita, profitabilnost klijenta, njihova aktivnost na društvenim mrežama i dr.

Prediktivna analitika za kreditni scoring – prediktivna se analitika može koristiti u aplikacijama za kreditni scoring za klijente banke i vjerovnike poduzeća za točniju procjenu rizika povezanog s potencijalnim klijentom. Većina metoda ocjenjivanja kredita uzima u obzir kreditnu i financijsku povijest potencijalnog klijenta. Koristeći se algoritmima, softver izračunava koliki bi rizik banka preuzela ako bi odlučila odobriti kredit nekom klijentu.

Preskriptivna analitika za trgovinsku inteligenciju (Trading Intelligence) – razlika između prediktivne i preskriptivne analitike uglavnom je u tome što preskriptivna analitika odvodi tehnologiju korak dalje kako bi preporučila sljedeći najbolji način djelovanja. Nakon što softver pronađe sve održive sljedeće korake za korisnika, preporučuje jedan s najvećom vjerojatnošću uspjeha. Često će prediktivna analitika jednostavno omogućiti korisniku da jasnije uključi različite varijable u situacije o kojima trebaju imati informacije prije nego što donesu odluku. Banke bi mogle upotrijebiti uvid u trgovanje koji daje preskriptivna analitika kako bi pomogli svojim klijentima koji kupuju i prodaju dionice da donesu sigurnije odluke.

### 3. Metodologija rada

Predmet ovog rada jest definiranje CRM (*Customer Relationship Management*) sustava i prediktivne analize koja se koristi u bankarskom poslovanju te prikaz personaliziranih proizvoda i usluga današnjeg bankarstva.

Cilj je rada definirati pojmove bankarstva, bankarskih proizvoda i usluga koje se nude, predstaviti povijesni razvoj bankarstva u Hrvatskoj. Objasniti razlike između tradicionalnog i suvremenog bankarstva. Predstaviti i pobliže objasniti razvoj e-bankarstva, njegove kanale distribucije te predstaviti prednosti i nedostatke vezane uz e-bankarstvo, objasniti CRM sustav u bankarskom poslovanju te primjenu prediktivne analize.

Hipoteza rada je da postoje razlike u ponudi personaliziranih proizvoda i usluga u trima odabranim bankama koje posluju u Hrvatskoj.

Metode korištene prilikom pisanja seminarskog rada su: metoda deskripcije, metoda analize, metoda usporedbe.

Metoda deskripcije korištena je većinom u prvom, teorijskom, dijelu rada prilikom opisivanja i definiranja pojmova važnih za ovaj rad, poput pojmovnog određenja bankarstva, opisivanja razvoja bankarstva kroz povijest u Hrvatskoj te razvoja e-bankarstva.

Metoda usporedbe korištena je prilikom predstavljanja razlika između tradicionalnog i suvremenog bankarstva, prilikom navođenja prednosti i nedostataka e-bankarstva te prilikom usporedbe ponude proizvoda i usluga u promatranim bankama Privrednoj banki Zagreb, Zagrebačkoj banki i Erste banki.

Metoda analize korištena je, najvećim dijelom, prilikom raščlanjivanja kanala e-bankarstva te prilikom analize ponude personaliziranih proizvoda i usluga koje nude promatrane banke.

## 4. Rezultati empirijskog istraživanja

Sljedeće poglavlje bavi se usporedbom personaliziranih proizvoda i usluga koje promatrane banke: Privredna banka Zagreb d.d., Zagrebačka banka d.d. i Erste banka d.d. imaju u svojoj ponudi. Cilj je istraživanja potvrditi istinitost postavljene hipoteze u radu da postoji razlika u ponudi personaliziranih proizvoda i usluga navedenim bankama. Poglavlje se sastoji od potpoglavlja u kojima su zasebno predstavljene ponude promatranih banaka, zatim je napravljena analiza usporedbe ponuda banaka.

### 4.1. Personalizirani proizvodi i usluge

#### 4.1.1. Personalizirani proizvodi i usluge Privredne banke Zagreb d.d.

Privredna banka Zagreb d.d. nudi tradicionalne proizvode poput tekućeg računa u kunama, u stranoj valuti, žiro računa u kunama, tekućeg računa za studente, od kartica u ponudi ima Visa Inspire, Revolving kreditne kartice, kreditne kartice s odgodom plaćanja, Visa Debit, Premium Visa i ostale. Uz tradicionalnu ponudu PBZ d.d. nudi u sklopu digitalnog bankarstva mobilno i internetsko bankarstvo. Ponuda kreditiranja je prikazana slikom 1.



Slika 1. Usluge kreditiranja PBZ d.d.

Izvor: <https://www.pbz.hr/gradjani> [pristupljeno: 08. srpnja 2021.]

Na prikazanoj slici vidljiva je raznovrsna ponuda različitih vrsta kredita dostupnih u promatranoj banci. Slika 2. prikazuje mogućnosti ulaganja u promatranoj banci.





Slika 2. Mogućnosti ulaganja u PBZ d.d.

Izvor: <https://www.pbz.hr/gradjani> [pristupljeno: 08. srpnja 2021.]

#withSAVE predstavlja inovativnu funkcionalnost gdje je moguće štediti male iznose uz mobilno bankarstvo bez potrebe prethodne prijave u aplikaciju, korisnici mogu iznose povući u svoju virtualnu kasicu koju na kraju dana sa tekućeg računa prebacuju na štedni račun. Na slici 3. prikazana je ponuda osiguranja koja nudi PBZ d.d.



Slika 3. Ponuda osiguranja u PBZ d.d.

Izvor: <https://www.pbz.hr/gradjani> [pristupljeno: 08. srpnja 2021.]

Osim mnogobrojnih usluga prethodno navedenih, PBZ d.d. nudi inovacije, naime radi se o nagradnom programu temeljem kojeg korisnicima koji koriste tri ili više grupa proizvoda banka odobrava popuste na određene vrste naknada ili kamatnih stopa. U sklopu svoje inovativne ponude PBZ banka nudi i uslugu potpisivanja na daljinu temeljem koje se može predati zahtjev za nenamjenski kredit, promijeniti način otplate kredita, promijeniti limit za plaćanje, osobne podatke te ostale pogodnosti.

#### **4.1.2. Personalizirani proizvodi i usluge Zagrebačke banke d.d.**

Zagrebačka banka u svojoj inovativnoj ponudi ima Platnog asistenta kojeg mogu ugovoriti sve punoljetne osobe koje imaju Ugovor o transakcijskom poslovanju. Naime, za 30 kn mjesečno Platni asistent nudi uslugu vođenja kunskog tekućeg računa i deviznog tekućeg računa s debitnom karticom, nudi mogućnost korištenja internetskog bankarstva, izdavanje kreditne kartice na zahtjev klijenta i ostale pogodnosti. Neke od prednosti koje nudi ova usluga jesu ušteda i pogodnosti u poslovanju s bankom, obročno plaćanje bez kamata i naknada, plaćanje mjesečne naknade za široku lepezu usluga.

Zabin Paket za mlade moguće je aktivirati do 29 godina starosti, ugovara se putem Ugovora o transakcijskom poslovanju, paket sadrži: kunski tekući i žiroračun sa debitnom karticom, online bankarstvo, Financijski planer, dostupnost bankara putem e-poslovnice te paket za mlade nema mjesečnu naknadu.

Platni asistent i Paket za mlade sadrže osnovne financijske proizvode, a ponuda s najviše proizvoda i usluga jesu Dinamična i Elastična lepeza. Dinamična lepeza uz mjesečnu naknadu od 60 kn, nudi: vođenje kunskog tekućeg računa, kunskog žiroračuna, deviznog tekućeg računa i deviznog žiroračuna s debitnom karticom, online bankarstvo, usluga i-Računa i Financijskog planera, izdavanje kreditne kartice na zahtjev klijenta, obročno plaćanje s limitom do 10.000,00 kn i ostale usluge. Elastična lepeza za 90 kn mjesečno nudi slične pogodnosti kao i Dinamična lepeza, osim što za razliku od Dinamične lepeze koja nudi 15 besplatnih kunskih plaćanja s kunskih transakcijskih računa putem online bankarstva, Elastična nudi 20 besplatnih plaćanja, uz ostale usluge ponuđena je usluga Zabafona i Zaba SMS te ostale usluge.

Zagrebačka banka nudi uslugu e-poslovnice koja predstavlja prvu internetsku poslovnicu u Hrvatskoj. E-poslovnica omogućuje izravnu komunikaciju s bankarima, bilo chatom, videopozivom ili audiopozivom. Radi se o besplatnoj usluzi koja se nalazi na e-zabi i omogućuje pregled svih informacija o proizvodima i uslugama, savjetovanje, obavljanje transakcija bez odlaska u poslovnicu, promjene limita po karticama, inozemnog plaćanja i sl.

Financijski planer omogućuje pregled troškova, ulaganja, imovine, zaduženja kroz grafičke prikaze na vrlo jednostavan način pomaže da korisnici bolje upoznaju svoje financijsko poslovanje, da bolje raspolažu svojim novcem te povećaju vrijednost svoje imovine.

i-Račun omogućuje primanje i plaćanje računa putem online bankarstva, predstavlja spoj elektroničkog računa i uplatnice. Uplatnice stižu na e-mail adresu ili na e-zabu što omogućuje brzo i jednostavno plaćanje.

#### **4.1.3. Personalizirani proizvodi i usluge Erste banke d.d.**

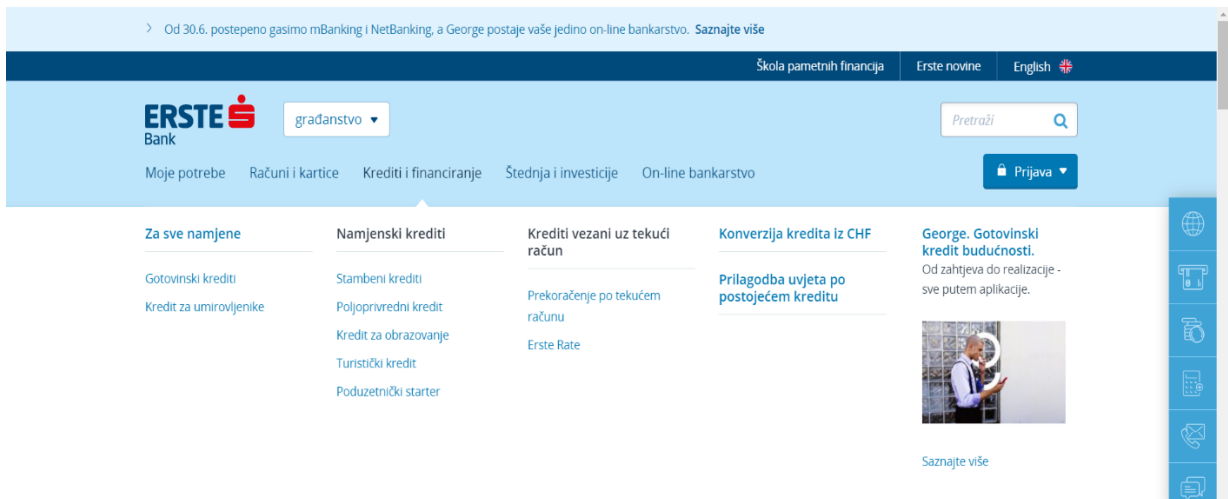
Erste banka nudi uslugu Erste Rate koja omogućuje podizanje gotovine s bankomata uz otplatu na rate i kupnju uz plaćanje na rate ili uz odgodu plaćanja, podizanje gotovine je moguće otplatiti u 3,6,9 ili 12 rata, ponuđena je mogućnost kombinacije limita s prekoračenjem po tekućem računu. Uz Erste rate praćenje limita moguće je preko mBankinga, NetBankinga, Erste SMS-a te besplatnog izvoda.

George web nudi usluge upravljanja računima, upravljanje uplatama i isplatama, filtriranje prometa, spremanje i ispisivanje izvoda. Dostupna je mogućnost pametnog pretraživanja uplata i isplata po primatelju, opisu ili iznosu plaćanja. Putem George Store-a moguće je ugovoriti štednju i osiguranje bez odlaska u poslovnicu. George web nudi prikaz svih kartica i proizvoda koje korisnik posjeduje i koristi.

George app nudi uslugu slikaj i plati, gdje korisnik može skenirati IBAN, broj računa ili 2D kod prilikom plaćanja računa što pojednostavljuje proces. Također, dostupna je mogućnost pametnog pretraživanja kao i kod George web-a. Putem George Store-a moguće je osim ugovaranja štednje i osiguranja, kupiti GSM bonove. Prilikom prijave moguće je koristiti otisak prsta, sken lica ili PIN.

KEKS Pay besplatna je mobilna aplikacija za plaćanje, slanje i primanje novca bez obzira u kojoj banci korisnik ima račun. Skeniranjem QR koda u trgovinama moguće je plaćanje jednim otiskom prsta, naknada za slanje i plaćanje nema. Otvaranjem besplatnog prepaid računa dobiva se KEKS Pay kartica za štednju, primanje, plaćanje i slanje novca. Putem KEKS Pay za režije moguće je plaćati komunalne račune brzo i jednostavno jednim potezom. Ugostitelji mogu aktivirati uslugu KEKS Pay za ugostitelje, gdje aktiviraju KEKS Pay plaćanja u svojoj fiskalnoj blagajni bez naknada, što korisnicima pojednostavljuje proces plaćanja. KEKS Pay okuplja puno ljudi na jednom mjestu, stoga povezivanje internetske trgovine sa KEKS Pay plaćanjem u okviru aplikacije KEKS Pay za web shop otvara mnoga vrata trgovcima jer kupci mogu obaviti kupovinu bez prepisivanja podataka s kartice, jednim potezom prsta.

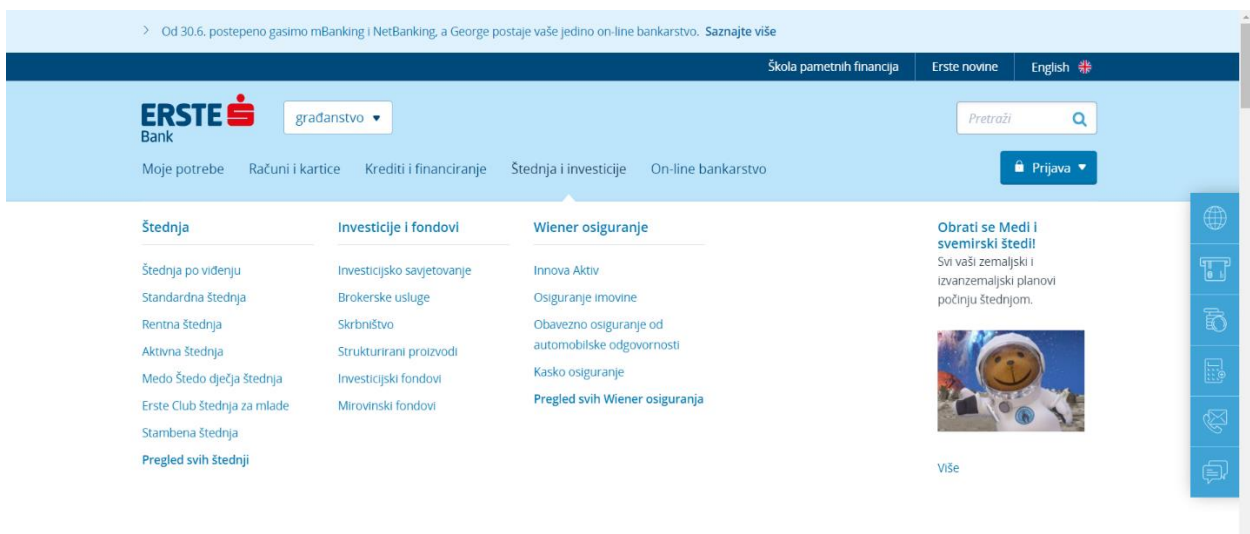
Erste nudi i uslugu osobnog bankara koji skrbi o svim aspektima poslovanja korisnika poput investicija i štednje, kredita i svakodnevnog poslovanja. Individualan pristup jedna je od glavnih smjernica Erste banke, uz kvalitetnu uslugu te kontinuiranu inovaciju proizvoda i usluga što je vidljivo iz navedene ponude usluga. Osim prethodno navedenih usluga koje se većinom odnose na elektroničko bankarstvo Erste banke, ona nudi i brojne mogućnosti kreditiranja te štednje i investiranja, što je prikazano slikama u nastavku.



Slika 4. Usluge kreditiranja i financiranja Erste banke

Izvor: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo> [pristupljeno: 08. srpnja 2021.]

Slika 4. prikazuje usluge kreditiranja i financiranja koje nudi Erste banka. Erste banka nudi namjenske kredite poput stambenog, poljoprivrednog, obrazovnog, turističkog te poduzetničkog kredita, ali i nenamjenske gotovinske i kredite za umirovljenike.



Slika 5. Usluge štednje i investiranja Erste banke

Slika 5. prikazuje ponuđene oblike štednje u Erste banci te različite mogućnosti investiranja. Različiti oblici štednje poput štednje po viđenju, aktivne i rentne štednje te dječjih štednja predstavljaju skupinu personaliziranih usluga banke koja nastoji zadovoljiti sve potrebe svojih klijenata misleći na sve situacije u kojima se mogu nalaziti.

Svaka promatrana banka ima određene pakete proizvoda kojima privlače nove klijente i nastoje zadržati postojeće, svaki paket proizvoda im povećava konkurentsku prednost te im omogućava da svoju ponudu učine boljom, inovativnijom, privlačnijom.

#### **4.2. Usporedba ponude personaliziranih proizvoda i usluga promatranih banaka- Privredna banka Zagreb d.d., Zagrebačka banka d.d. i Erste banka d.d.**

U prethodnim poglavljima su navedene usluge koje nude promatrane banke, vidljivo je kako banke uz ponudu tradicionalnih proizvoda, što se odnosi na tekući i žiro račun u kunama i stranoj valuti, računi za studente, različite vrste kartica, sve promatrane banke nude i usluge mobilnog i internetskog bankarstva. Iako banke imaju sličnu ponudu proizvoda, u ponudi internetskog i mobilnog bankarstva se razlikuju.

U ponudi mobilnog bankarstva Privredna banka Zagreb d.d. nudi mogućnosti štednje malih iznosa uz pomoć aplikacije #withSAVE, podizanje gotovine bez kartice uz #withCASH, brže i jednostavnije plaćanje uz #withPAY te potpisivanje dokumenata na daljinu uz „withSIGN. Osim toga, pruža veliki broj mogućnosti štednje poput e-kasica u kunama, Perspektiva štednja, dječja štednja, Standard štednja, Premium Invest štednja, i dr., kao i veliki izbor kredita: stambeni krediti, Energo krediti, nenamjenski krediti, stambeni krediti za sanaciju šteta od potresa i sl.

Zagrebačka banka d.d. sa svojim Paketom za mlade nastoji privući nove klijente koji tek ulaze u svijet financija i primamljivim ponudama poput Financijskog planera i usluga e-poslovnice zasigurno održava vodeće mjesto na hrvatskom bankarskom tržištu. Dinamična i Elastična lepeza, Platni asistent i mnoge druge ponude ukazuju na inovativnost banke i spremnost da prati trendove i prilagođava svoju ponudu proizvoda i usluga u skladu sa vremenom.

Erste banka d.d., kao i Zagrebačka, nastoji privući i zadržati mlađu populaciju pa nude usluge poput Erste Club za mlade gdje nudi paket usluga za mlade bez plaćanja naknade, za razliku od Zagrebačke banke koja naplaćuje naknadu za takvu uslugu. Erste banka također ima široku

ponudu računa, kartica, mogućnosti kreditiranja i štednje te bogatu ponudu u sklopu online i mobilnog bankarstva, poput Erste rate, KEKS pay, Erste SMS, Apple Pay i sl.

## 5. Rasprava

Kako bi banke zadržale tržišnu poziciju i postojeće klijente, uz tradicionalne proizvode, mora imati u ponudi i personalizirane proizvode i usluge koji nude dodatne vrijednosti za klijente. U radu su promatrane tri vodeće hrvatske banke: Privredna banka Zagreb d.d., Zagrebačka banka d.d. i Erste banka d.d. i njihove ponude inovativnih proizvoda i usluga.

Svaka banka u ponudi ima mnoštvo različitih proizvoda i usluga koje klijenta stavljaju na prvo mjesto. Banke se trude upoznati svoje klijente, pratiti njihove aktivnosti, nuditi proizvode i usluge krojene po njihovim željama. Potpisivanje na daljinu, Platni asistenti, Financijski planeri, i- Računi, e-poslovnice, mobilne aplikacije e-Zaba, George app, KEKS Pay, neke su od mnogih proizvoda i usluga u ponudi promatranih banaka koje klijentima olakšavaju vođenje poslovanja, obavljanje transakcija i očuvanje uspješne suradnje sa njihovom bankom.

Privredna banka Zagreb d.d. se izdvaja svojom inovativnom ponudom #withSAVE gdje nudi mogućnost štednje malih iznosa uz mobilno bankarstvo bez potrebe prethodne prijave u aplikaciju.

Zagrebačka banka d.d. u svojoj posebnoj ponudi ima Platnog asistenta koji vodi kunski i devizni tekući račun s debitnom karticom, Financijskog planera koji nudi pregled troškova, ulaganja, imovine i zaduženja kroz grafičke prikaze kako bi se korisnicima vizualiziralo njihovo financijsko poslovanje, u svrhu boljeg raspolaganja financijskom imovinom. Te pogodnosti i-Računa koji omogućuje primanje i plaćanje računa putem online bankarstva.

Erste banka nudi uslugu Erste Rate gdje je podizanje gotovine moguće otplatiti u 3,6,9 ili 12 rata, usluge George web-a i George app-a te usluge KEKS Pay aplikacije, osim navedenog Erste nudi i uslugu osobnog bankara koji skrbi o svim aspektima poslovanja korisnika, čime ostvaruje konkurentsku prednost u odnosu na ostale banke na tržištu.

Sve promatrane banke imaju ponudu osnovnih tradicionalnih bankarskih proizvoda i usluga, no svaka banka nastoji ostvariti konkurentsku prednost različitim inovativnim ponudama i pristupima. Sukladno navedenom, moguće je zaključiti kako postoji značajna razlika u ponudi personaliziranih proizvoda i usluga u hrvatskim bankama iako sve banke imaju isti cilj, ostvariti profitabilnost usmjeravajući svoju ponudu proizvoda i usluga prema željama i preferencijama njihovih klijenata.

## 6. Zaključak

Globalizacija ima utjecaj na bankarski sektor u okviru mnogobrojnih vanjskih i unutarnjih čimbenika promjena. Pod vanjskim čimbenicima misli se većinom na političke i ideološke promjene, razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, promjene u društvenom poretku i ostali nespomenuti čimbenici. Unutarnji čimbenici koji utječu na bankarski sektor mogu se povezati sa promjenama u društvenom poretku. Naime, primjena novih tehnologija kao i sve učestalija uporaba interneta utječe na sofisticiranost zahtjeva klijenta koji imaju na raspolaganju mnoštvo konkurentskih ponuda koje mogu vrlo lako usporediti i donijeti odluke o svojem budućem poslovanju s pojedinom bankom.

Razvoj informacijsko – komunikacijske tehnologije otvara mogućnosti promjene proizvodne filozofije u prodajnu odnosno tržišnu filozofiju. Proizvodnu tehnologiju karakteriziraju standardizirani proizvodi u širokoj mreži poslovnica koje zahtijevaju velik broj zaposlenika što uključuje značajne fiksne i varijabilne troškove. Prodajna filozofija ogleda se u smanjenju tržišnog udjela te porastu profitabilnosti sukladno povećanju prodaje. I konačno, tržišna filozofija usmjerena je na istraživanje tržišta, ostvarenje dohotka od naknada odnosno provizije umjesto dohotka od kamata te na klijenta koji zna što hoće i zna prepoznati banku koja će mu to najbolje pružiti.

Razvojem tehnologije razvio se marketinški koncept koji se naziva koncept odnosa s klijentima (Customer Relationship Management- CRM). Cilj i svrha koncepta je zadržati profitabilne klijente kako bi banka povećala svoju profitabilnost te svoje proizvode i usluge nuditi klijentima koji nisu profitabilni, ali imaju potencijal to postati. Naglasak se stavlja na prikupljanje informacija o klijentima, formiranje baza podataka i praćenje njihovih aktivnosti kako bi banka upoznala njihove preferencije te predvidjela buduće akcije i ostvarila jedan prislan odnos koji dovodi do povećanja razine lojalnosti klijenta.

Implementacija CRM sustava u bankarsko poslovanje omogućuje bankarima stvoriti i zadržati zadovoljne klijente. Prateći njihovo ponašanje mogu ih lakše razumjeti i predvidjeti njihova buduća ponašanja za što im služi i prediktivna analiza. Banke nastoje stvoriti organizaciju orijentiranu klijentima kako bi zadržale postojeće klijente, usmjerile napore na one najprofitabilnije kako bi maksimizirale svoj profit.

Svaka banka ima svoj način implementacije CRM sustava i praćenja aktivnosti svojih klijenata, kao i donošenje odluka o proizvodima i uslugama koje će ponuditi ne bi li povećale



njihovo zadovoljstvo i povećale razinu njihove lojalnosti. Temeljem navedenih proizvoda i usluga koje nude promatrane banke u radu, moguće je zaključiti kako postoji značajna razlika u ponudi personaliziranih proizvoda i usluga u bankama koje posluju u Hrvatskoj. Sve banke imaju jednaki cilj, maksimiziranja zadovoljstva svojih klijenata i svojeg profita, no svaka ima svoje metode prilikom postizanja istog.

## Literatura

Bajwa, D. R. (2020). Customer relationship management in banking sector: Problems and challenges. DOI:10.13140/RG.2.2.20719.25767 Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/342301280\\_CUSTOMER\\_RELATIONSHIP\\_MANAGEMENT\\_IN\\_BANKING\\_SECTOR\\_PROBLEMS\\_AND\\_CHALLENGES](https://www.researchgate.net/publication/342301280_CUSTOMER_RELATIONSHIP_MANAGEMENT_IN_BANKING_SECTOR_PROBLEMS_AND_CHALLENGES) [pristupljeno: 05. srpnja 2021.]

Budale, D., i Mane, D. (2013). Predictive Analytics in Retail Banking. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(5), 508-510. Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.675.9432&rep=rep1&type=pdf> [pristupljeno: 08. rujna 2021.]

Chavan, J. (2013). Internet banking-benefits and challenges in an emerging economy. *Management (IJRBM)*, 1(1), 19-26.

Golecha, Y. S. (2017). *Analyzing Term Deposits in Banking Sector by Performing Predictive Analysis Using Multiple Machine Learning Techniques* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland). Dostupno na: <http://norma.ncirl.ie/3100/1/yogeshsanjaygolecha.pdf> [pristupljeno: 07. srpnja 2021.]

Indriasari, E., Soeparno, H., i dr. (2019). Application of Predictive Analytics at Financial Institutions: A Systematic Literature Review. In *2019 8th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*, 877-883.

Koskosas, I. (2011). The pros and cons of internet banking: a short review. *Business excellence and management*, 1(1), 49-58.

Laketa, M., Sanader, D., i dr. (2015). Customer relationship management: concept and importance for banking sector. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 241-254. Dostupno na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146362/1/857644092.pdf> [pristupljeno: 07. rujna 2021.]

Marković, A. (2019). Tradicionalno i suvremeno bankarstvo u Republici Hrvatskoj. *Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:570228> [pristupljeno: 31. kolovoza 2021.]

- Marous, J. (2018). Five innovation trends that will define banking in 2019. *The Financial Brand*. Dostupno na: <https://thefinancialbrand.com/77869/innovation-trends-banking-ai-api-personalization-payments/> [pristupljeno: 07. rujna 2021.]
- Mejia, N. (2019). Predictive Analytics in Banking – 4 Current Use-Cases. *Emerj Artificial Intelligence Research*. Dostupno na: <https://emerj.com/ai-sector-overviews/predictive-analytics-banking/> [pristupljeno: 10. rujna 2021.]
- Mešić, I., Lazić, Đ. i Unkić, F. (2012). Upravljanje odnosima sa klijentima u e-poslovanju. *BH Ekonomski forum*, 85-106. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/235122298.pdf> [pristupljeno: 30. lipnja 2021.]
- Munaiah, J., Krishnamohan, G. (2017). Customer relationship management in banking sector. In *National Conference on Marketing and Sustainable Development* (Vol. 10, No. 4, pp. 334-341). Dostupno na: <http://www.aims-international.org/myconference/cd/PDF/MSD3-2211-Done.pdf> [pristupljeno: 07. rujna 2021.]
- Müller, J., Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin-razvoj managementa
- Panian, Ž. (2003). *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo
- Panian, Ž., Ćurko, K. i dr. (2010). *Poslovni informacijski sustavi*. Zagreb: Element
- Pokharel, B. (2011). Customer relationship management: Related theories, challenges and application in banking sector. *Banking Journal*, 1(1), 19-28. Dostupno na: <https://www.nepjol.info/index.php/BJ/article/view/5140/4272> [pristupljeno: 05. srpnja 2021.]
- Rončević, A. (2006). Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 57(11), 753-776. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=12965&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=12965&show=clanak) [pristupljeno: 25. lipnja 2021.]
- Simonson, E., i Jain, A. (2014). Analytics in banking. *Everest Group Research*, 13.
- Srb, V., Matić, B. (2000). *Bankarstvo*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- Tutek, N., Palić, M., i Tutek, E. (2018). Model upravljanja informacijama i znanjem u svrhu razvoja novog proizvoda banke. *Business Excellence*, 12(1), 91-113
- Varga, M., Ćurko K. i dr. (2007). *Informatika u poslovanju*. Zagreb: Element

Zekić-Sušac, M. ICT u bankarstvu, 2013. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/ict-u-bankarstvu/wp-content/uploads/sites/241/2013/04/pogl6\\_Novi-proizvodi2017.pdf](http://www.efos.unios.hr/ict-u-bankarstvu/wp-content/uploads/sites/241/2013/04/pogl6_Novi-proizvodi2017.pdf)

[pristupljeno: 02. rujna 2021.]

## **Popis slika i tablica**

Slika 1. Usluge kreditiranja PBZ d.d. ....	24
Slika 2. Mogućnosti ulaganja u PBZ d.d. ....	25
Slika 3. Ponuda osiguranja u PBZ d.d. ....	25
Slika 4. Usluge kreditiranja i financiranja Erste banke .....	28
Slika 5. Usluge štednje i investiranja Erste banke.....	28