UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA
STUDIJE MENADŽMENTA

Nebojša Žugić

MOGUĆI BENEFITI CRNOGORSKOG BANKARSTVA PRIMJENOM STRATEGIJE CRM (UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA) U INTERNET BANKARSTVU

MAGISTARSKI RAD

Podgorica, 2014.

PODACI I INFORMACIJE O MAGISTRANTU:

Ime i prezime: Nebojša Žugić

Datum i mjesto rođenja: 15.07.1988. Podgorica

Naziv završenog osnovnog studijskog programa i godina diplomiranja: Univerzitet Crne Gore, Studije Menadžmenta, 2010.

INFORMACIJE O MAGISTARSKOM RADU:

Naziv studijskog programa: Ekonomski fakultet Podgorica, Studije Menadžmenta, Primijenjene Postdiplomske studije

Smjer: Menadžment informacionih sistema (MIS)

Naslov rada: Mogući benefiti crnogorskog bankarstva primjenom strategije CRM (Upravljanje odnosima sa klijentima) u Internet bankarstvu

OCJENA I ODBRANA MAGISTARSKOG RADA

Datum prijave magistarskog rada: Januar 2013. godine

Datum sjednice Vijeća univerzitetske jedinice na kojoj je prihvaćena tema: 16.04.2014.

Komisija za ocjenu teme: Prof. dr Biljana Rondović, Docent dr Saša Vujošević, Docent dr Boban Melović

Mentor: Prof. dr Biljana Rondović

Komisija za ocjenu rada: Prof. dr Biljana Rondović, Docent dr Saša Vujošević, Docent dr Boban Melović

Komisija za odbranu rada: Prof. dr Biljana Rondović, Docent dr Saša Vujošević, Docent dr Boban Melović

Datum odbrane:

Datum promocije:

PREDGOVOR

Tokom proteklih godina bankarski sektor je bio jedan od najdinamičnijih i najinovativnijih kada je u pitanju ekonomski ravoj u regionu Balkana. Bankarski sektor se smatra glavnim stubom ekonomije, tako da su svi pokazatelji rasta i jačanja ovog sektora pokazatelji ukupnog privrednog rasta.

Banke u Crnoj Gori posluju u sve konkurentnijem i brojnijem okruženju i zato svaka od njih teži ka razvoju novih strategija. Danas mnoge kompanije u svijetu, a među njima su i banke, shvataju važnost strategije za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM strategija) u procesu razvoja konkurentnosti, kroz sticanje novih klijenata, zadržavanje postojećih i produženje njihovog životnog vijeka kao klijenata. Postavlja se pitanje koliko su banke u Crnoj Gori upoznate sa CRM strategijom i koliko su svjesne benefita koje ona donosi kompanijama, kao i to da li koriste i koliko sredstava ulažu u razvoj same strategije. Da li banke u Crnoj Gori prepoznaju CRM startegiju kao alat koji će im značajno pomoći u održavanju konkurentnosti na bankarskom tržištu, pokušali smo saznati sprovođenjem naučnog istraživanja poštujući metodološke standarde.

Izrada ovog naučnog rada bila je komleksan i dugotrajan proces. Korišćena je mnogobrojna literatura, najprije kako bi se iskristalizovao sam predmet istraživanja, a kasnije kako bi se dala adekvatna teorijska podrška samom istraživanju stepena zastupljenosti Internet bankarstva u Crnoj Gori, stepena zastupljenosti CRM strategije u bankarskom sektoru u Crnoj Gori i kako bi se kreirao adekvatan instrument za procjenu.

Anketa sprovedena za potrebe ovog rada u potpunosti je anonimna i kada su u pitanju klijenti korisnici usluga Interent bankarstva i kada su u pitanju banke koje posluju u Crnoj Gori. Od 12 banaka koje posluju u Crnoj Gori deset je odgovorilo na postavljena pitanja dok dvije banke u momentu sprovođenja istraživanja nisu pružale usluge stanovništvu tako da nisu bile u mogućnosti odgovoriti na anketu koja im je upućena. Dobijeni podaci istraživanja biće prikazani u daljem tekstu.

Posebno bih se zahvalio svojoj mentorki Prof. dr Biljani Rondović, koja me je strpljivo i pažljivo usmjeravala u radu i profesionalnom razvoju. Zahvaljujući njenim konstantnim i korisnim sugestijama sa jedne i potpune slobode u radu sa druge strane, rad na ovoj tezi za mene je bio prijatno i korisno iskustvo.

ABSTRAKT

Ovaj rad analizira strategiju za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) u bankarskom sektoru na osnovu dostupne literature, a bavi se i time koliko je upotreba CRM strategije zastupljena u bankarskom sektoru u Crnoj Gori.

Prikazano je kako strategija CRM može pomoći bankama da razumiju potrebe svojih klijenata i da ih integrišu u svoje istraživačke i biznis procese, fokusirajući se na postojeće podatke koji su im dostupni i prikupljajući nove. Adekvatna CRM strategija omogućava bankama sprovođenje uspješne obuke kadrova koja će pomoći zaposlenima da se produktivnije suočavaju sa klijentima. Formira se bolja infrastruktura banke i poboljšavaju se njene ukupne performanse. Glavni proizvodi CRM bankarskih strategija su klijent kao akvizicija i profitabilnost.

Istraživanje koje je sprovedeno za potrebe ovog rada pokazuje da banke u Crnoj Gori u veoma maloj mjeri koriste CRM strategiju, veći dio banaka ne prepoznaje CRM startegiju kao naročito bitnu za napredak u poslovanju i za održavanje konkurenstnosti na tržištu, dok neke banke nisu ni upoznate sa konceptom *upravljanja odnosima sa klijentima*.

Ključne riječi: strategija za upravljanje odnosima sa klijentima, CRM, klijent, e-banking, Internet bankarstvo.

ABSTRACT

This study analyzes the strategy for customer relationship management (CRM) in the banking sector on the basis of the available literature, and deals with how much the use of CRM strategy is implemented in the banking sector in Montenegro.

It is shown how the strategy for CRM can help banks to understand their clients need and to integrate them into its research and business processes, focusing on existing data available to them and gathering new. Appropriately CRM strategy enables banks successful implementation of staff training that will help employees be more productive to face with customers. It forms a better banks infrastructure and improves its overall performance. The main products of CRM strategies are banking client as acquisitions and profitability.

The research conducted for this study shows that banks in Montenegro in a very small extent implement CRM strategy, most of the banks dont recognize the CRM strategy to be particularly important for the progress of business and to maintain competitiveness in the market, while some banks are not even familiar with concept for customer relationship management.

Keywords: strategies for customer relationship management, CRM, customer, e-banking, Internet banking

SADRŽAJ

Apstrakt 4

Abstract 5

1. **Uvod** 10

1.1. Teorijsko–metodološke osnove rada 11

1.1.1. Predmet istraživanja 11

1.1.2. Hipotetički okvir istraživanja 11

1.1.3. Svrha i cilj istraživanja 12

1.1.4. Metode i tehnike istraživanja 12

1.2. Struktura rada 13

2. Uvod u bankarstvo 15

2.1. Predmet nauke o bankarstvu 15

2.2. Razvoj i klasifikacija banaka 16

2.2.1. Bankarski poslovi 18

2.2.2. Principi poslovanja banke 20

2.3. Banke u savremenom svijetu 21

2.4. Istorijat i razvoj bankarstva u Crnoj Gori 24

3. Internet bankarstvo 27

3.1. Istorija Interneta 27

3.1.1. Vanevar Buš – začetnik ideje o Internetu 27

3.1.2. Nastanak i razvoj Interneta 29

3.1.3. Uticaj Interneta na razvoj savremenog poslovanja 31

3.2. Uticaj Interneta na bankarski sektor 33

3.3. Razvoj Elektronskog bankarstva 35

3.3.1. Osnove elektronskog bankarstva 37

3.3.2. Ekonomska isplativost ... 39

3.3.3. Vrste usluga elektronskog bankarstva ... 40

3.3.4. Segmenti elektronskog bankarstva ... 41

3.4. Koncept Internet bankarstva ... 44

3.4.1. Internet bankarstvo u službi najbržeg kanala za distribuciju usluga ... 44

3.4.2. Vrste usluga Internet bankarstva ... 46

3.4.3. Značaj Internet bankarstva za banke i njihove klijente ... 48

3.4.4. Prednosti i nedostaci Internet bankarstva ... 49

3.4.4.1. Prednosti Internet bankarstva ... 49

3.4.4.2. Nedostaci Internet bankarstva ... 51

3.4.5. Rizici i bezbjednost Internet bankarstva ... 53

4. Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM strategija) ... 56

4.1. Uvod u CRM: Šta je CRM i koji su razlozi uvođenja? ... 56

4.1.1. Klijent kao centralna figura savremenog poslovanja ... 57

4.1.2. CRM tehnologija kao sredstvo ostvarivanja CRM strategije u organizacijama ... 59

4.1.3. Faktori i kriterijumi uspjeha CRM–a ... 62

4.2. Evolucija i razvoj CRM–a ... 64

4.2.1. Prodajna marketing orjentacija kao preteča CRM–a ... 65

4.2.2. Izgradnja i vrednovanje odnosa ... 66

4.2.2.1. Elementi izgradnje odnosa ... 66

4.2.3. Razvoj marketinga u smjeru CRM–a i njegova uloga u poslovanju ... 68

4.3. Koncept CRM–a u bankarstvu ... 69

4.3.1. Povjerenje u službi uspostavljanja odnosa sa klijentima ... 69

4.3.2. Zadržavanje postojećih klijenata ... 70

4.3.3. Privlačenje novih klijenata 72

4.3.4. Vrednovanje životnog vijeka klijenta i zadovoljavanje njegovih potreba 73

4.4. Struktura CRM–a u bankarstvu 74

4.4.1. Arhitektura CRM–a 74

4.4.1.1. Operativni CRM 75

4.4.1.2. Analitički CRM 76

4.4.1.3. Kolaborativni (organizacioni) CRM 77

4.4.2. Procesi CRM–a 78

4.4.3. Faze CRM–a 80

4.5. Implementacija CRM strategije u bankarstvu 81

5. **Perspektiva primjene upravljanja odnosima sa klijentima (CRM) u Internet bankarstvu na crnogorskom tržištu** 85

5.1. Savremene banke i trendovi u savremenom poslovanju 85

5.1.1. Potreba za bankarskim uslugama 86

5.2. Neophodnost CRM–a u Internet bankarstvu 87

5.2.1. Kvalitet usluga kao sastavni dio koncepta CRM–a u Internet bankarstvu 87

5.2.2. Internet kao mediji za komuniciranje sa klijentima 90

5.2.2.1. Društvene mreže u službi interaktivnog komuniciranja sa klijentima 92

5.3. Isplativost i značaj CRM–a u Internet bankarstvu 94

5.4. Prednosti i nedostaci CRM–a u Internet bankarstvu 96

5.4.1. Prednosti CRM–a u Internet bankarstvu 96

5.4.2. Nedostaci CRM–a u Internet bankarstvu 96

6. Stepen primjene Internet bankarstva i CRM strategije u crnogorskom bankarstvu i u razvijenim zemljama Evrope 98

6.1. Dizajn i tehnika istraživanja 98

6.2. Analiza rezultata ankete i prezentacija 98

6.2.1. Stepen primjene Internet bankarstva u Crnoj Gori 98

6.2.2. Stepen primjene CRM strategije u crnogorskom bankarstvu 115

6.3. Poređenje u odnosu na zemlje EU 122

Zaključak 124

Literatura 126

Prilog: Ankete za klijente i banke 130

Popis slika, tabela i grafikona 135

1. UVOD

Svijet bankarstva poprimio je potpuno nove dimenzije 1995. i 1996. godine, kada su se pojavile prve banke na Internetu (SFNB - *Secure First Network Bank* 95' i *NetBank-Atlanta Internet Bank* 96' godine). To su ujedno bile i prve virtuelne banke, preteče današnjim bankama koje posluju putem Interneta. Nisu imale fizičku infrastrukturu, već su poslovale isključivo *on-line*. Po uzoru na njih, dvije godine kasnije, i tradicionalne banke počinju da pružaju usluge putem Interneta.

Značaj pružanja usluga putem Interneta za bankarstvo je višestruk i nemjerljiv. Prije svega, značaj se ogleda kroz troškovnu efikasnost. To znači da banke svoje usluge mogu pružati putem Interneta uz mnogo niže transakcione troškove u odnosu na tradicionalne usluge. Dalje, zahvaljujući Internet bankarstvu, geografski domet ne predstavlja nikakvu prepreku.

Istraživanja su pokazala da se sa razvojem informatičke tehnologije povećava svijest i broj korisnika *on-line* bankarstva. Društvene mreže, zbog velikog broja korisnika i potencijalnih klijenata, su postale predmet interesovanja mnogih banaka. Između ostalog, u društvenim mrežama su vidjeli rešenje glavnog prioriteta - izgradnja dugoročnih odnosa sa klijentima. Satisfakcija klijenata predstavlja rezultat ispunjenja njihovih očekivanja i ključni je faktor za njihovo zadržavanje i kontinuiranu prodaju u dužem vremenskom period. Nekada su lojalnost i satisfakcija klijenata bile preduslov za rast i razvoj banaka, a danas su preduslov, tj. bitan faktor opstanka banaka na tržištu.

Iz potrebe izgradnje dugoročnih odnosa sa klijentima i njihove satisfakcije nastao je novi koncept u menadžmentu - Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM - *Customer Relationship Management*). Svrha koncepta upravljanja odnosima sa potrošačima (CRM) je da omogući efikasnije i efektivnije ostvarivanje ciljeva kroz sveobuhvatno sagledavanje potreba potrošača.

Posebnu primjenu ovaj koncept je našao u bankarstvu, jer doprinosi boljem razumijevanju klijenata i njihovih potreba.

Stoga, ovaj rad, sa temom "Mogući benefiti crnogorskog bankarstva primjenom strategije Upravljanja odnosima sa klijentima (CRM) u Internet bankarstvu", treba da ukaže na neophodnost implementacije ovog koncepta u cilju što boljeg razumijevanja klijenata. Konkurencija na crnogorskom bankarskom tržištu je velika, a samo tržište malo, pa primjena ovog koncepta još više dobija na značaju i težini.

1.1. Teorijsko-metodološke osnove rada

1.1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja rada je primjena koncepta CRM (Upravljanje odnosima sa klijentima) u Internet bankarstvu, koji je od izuzetnog značaja za prikupljanje i čuvanje podataka o klijentima, u cilju što bolje i efikasnije usluge prema njima. Pored same primjene koncepta, fokus će biti na moguće benefite u crnogorskog bankarstvu, trenutno stanje u našim bankama kada je CRM u pitanju, kao i svijest o potrebi za primjenom ovog koncepta.

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM), banke koriste u cilju prepoznavanja najprofitabilnijih klijenata, kojima se posvećuje posebna pažnja u vidu posebnih pogodnosti. Da bi se došlo do njih, najbitnija je komunikacija sa njima. Banke komunikaciju sa klijentima ostvaruju putem korisničkog servisa, a u poslednjih par godina, društvene mreže igraju jednu od ključnih uloga u tom procesu.

Nedavno sprovedeno istraživanje pokazuje da u Crnoj Gori ima oko 310.000 profila na društvenoj mreži *Facebook*, što je preko 50% populacije. Od tih 310.000, 65% su ljudi starosti između 18 i 35 godina. Dakle, CRM koncept prepoznaje društvene mreže kao lako dostupno tržište i mogućnost interakcije sa velikim brojem potencijalnih klijenata, korisnika i kupaca.

Sve gore navedeno ukazuje na jedan novi trend u svijetu kada je interakcija u pitanju, kako sa postojećim tako i sa budućim klijentima/korisnicima usluga,. Banke su prepoznale troškovnu efikasnost, brzinu plasiranja informacija krajnjim korisnicima kao i brzinu dobijanja *feedback*-ova od klijenata u odnosu na tradicionalne načine komuniciranja sa klijentima. Što se prije shvati potreba za CRM konceptom i primjeni sami koncept to će banku prije izdvojiti kao najpovoljniju u pogledu pružanja usluga. U Crnoj Gori se polako budi svijest o potrebi CRM-a, i u narednim godinama možemo očekivati njenu punu primjenu a krajnji korisnici povoljnije usluge.

1.1.2. Hipotetički okvir istraživanja

Osnovne tri hipoteze u izradi magistarskog rada mogu se definisati na sledeći način:

H_1 - Zadovoljavanje klijenata postaje centar poslovanja i preduslov uspješnosti poslovanja na tržištu. Konceptom upravljanja odnosima sa klijentima (CRM) kompanije pokušavaju zadržati postojeće, privući nove klijente, kao i povećati njihovu vrijednost, izgraditi lojalnost i razviti dugoročne odnose.

H_2 – U Internet bankarstvu, CRM (Upravljanje odnosima sa klijentima) povećava zadovoljstvo klijenata, što banci donosi profit, jer je koncept fokusiran na klijenta, a ne

na proizvod. Upravo iz tih razloga, ovaj koncept je vrlo bitan za Internet bankarstvo. Savremene banke, pored svog besplatnog korisničkog servisa, koriste i društvene mreže, kao jedan od glavnih oblika komunikacije, koji direktno utiče na zadržavanje i informisanje postojećih klijenata.

H_3 – Za primjenu CRM–a u Internet bankarstvu, nije dovoljna samo moderna informatička tehnologija. Pored savremenih informatičkih tehnologija, potrebno je znanje, dobra obučenost i profesionalnost zaposlenih i saradnja svih sektora unutar banke. Razvoj inf. tehnologija i Interneta u poslednjih 10 godina, umnogome je ubrzao razvoj koncepta CRM-a. Ovim konceptom, stvorila se mogućnost mnogo efikasnijeg prikupljanja i obrade podataka u cilju što boljeg fokusiranja na klijente. CRM je zapravo povratak tradicionalnim osnovama poslovanja, koji klijenta vidi kao temelj biznisa.

Pored osnovih hipoteza na kojima se bazira ovaj rad, pretpostavka je i da banke u Crnoj Gori u nedovoljnoj mjeri koriste CRM strategiju u svom poslovanju, kao i to da klijenti bankarskih usluga i dalje imaju više povjerenja u tradicionalno bankarstvo, iako se poslednjih godina sve veći broj klijenata odlučuje za usluge *e-bankinga*.

1.1.3. Svrha i cilj istraživanja

U Crnoj Gori polako se budi svijest o CRM-u, iako je sama primjena od strane kompanija vrlo niska ili u povoju. Shodno tome, cilj magistarskog rada je da se dokaže neophodnost uvođenja CRM koncepta u crnogorskom bankarstvu. To je osnovni, primarni cilj ovog rada. Sekundarni cilj je upoznavanje suštine koncepta i prednosti primjene u bankarstvu. Suština se ogleda u tome da je moguće zadovoljiti svakog klijenta. Poznato je da je zadovoljan klijent ujedno i najprofitabilniji klijent. Vjerovatnoća da će zadovoljan i lojalan klijent ponovo kupiti/koristiti usluge, može biti do 10 puta veća i donijeti i do 2 puta veću dobit nego novi klijent.

Polazeći od definisanog predmeta, kao i ciljeva istraživanja, svrha rada se sastoji u podizanju svijesti kod banaka o značaju primjene koncepta CRM. Istraživanjem će se dokazati da se potrebe klijenata najbolje mogu sagledati ovim konceptom i da je to pravi put kojim svaka kompanija, a ne samo banka, treba da teži.

1.1.4. Metode i tehnike istraživanja

Prilikom izrade magistarkog rada, korišćene su metode karakteristične za istraživanja u domenu ekonomskih nauka. U pitanju su: kauzalne, deskriptivne, induktivno - deduktivne,

komparativne i istorijske metode. Korišćena je i metoda anketiranja, kao i statistička metoda uz korišćenje grafikona i tabela za prikazivanje rezultata istraživanja. Pomoću teorijske, kauzalne i desktiptivne metode istražena je sva raspoloživa stručna literatura, kako bi se utvrdila veza između Internet bankarstva i CRM koncepta. Istorijska metoda korišćena je kako bi se sagledao razvoj bankarstva i CRM koncepta kroz razvoj Interneta i infomatičke tehnologije.

Za prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima, kao i planiranim i izvršenim akcijama korišćena je metoda anketiranja, čiji rezultati su prikazani statistički upotrebom grafikona i tabela. Induktivnom i deduktivnom metodom otkrivene su nove činjenice, i provjerene su postavljene hipoteze. Prilikom izrade ovog magistarskog rada korišćena je brojna stručna domaća i inostrana litratura iz oblasti: bankarstva, upravljanja odnosima sa klijentima (CRM), Interneta, informacionih tehnologija kao i literatura koja je dostupna na internetu. Jedan dio literature čine i stručni časopisi, studije slučaja (*case study*).

1.2. Struktura rada

Da bismo složenu temu istraživanja ovog rada adekvatno iscrpili, rad se sastoji iz šest cjelina i zaključka.

Prva, uvodna cjelina ovog rada sastoji se iz teorijsko-metodološke osnove rada u kojoj su prikazani: predmetni okvir istraživanja, hipotetički okvir istraživanja, svrha i cilj istraživanja, kao i motode i tehnike koje su se u radu koristile.

Druga cjelina predstavlaj uvod u bankarstvo. U ovom radu ukratko je prikazan predmet nauke o bankarstvu, zatim koje sve vrste banaka postoje, naročito kada su u pitanju bankarski poslovi i principi poslovanja banke. Takođe, prikazano je kako su organizovane banke u savremenom svijetu, ali i to kako je tekao razvoj bankarskog sektora u Crnoj Gori.

U trećoj cjelini ovog rada naglasak je stavljen na Internet bankarstvo. Kratko je prikazana istorija Interneta, sa osvrtom na začetnika same ideje Interneta Vanevar Buša do samog uticaja internet na razvoj savremenog poslovanja i na razvoj bankarskog sektora. Kako je internet imao veliki uticaj na elektronsko bankarstva u ovom radu posebna pažnja posvećena je razvoju elektronskog bankarstva: njegovim osnovama, ekonomskoj isplativosti, vrstama i segmentima elektronskog bankaratsva. Prikazan je i koncept internet bankarstva.

Četvrta cjelina ovog rada bavi se centralnim predmetom ovog rada a to je strategija upravljanja odnosima sa klijentima (CRM strategija). U radu je prikazano šta je to CRM strategija, kakva je uloga klijenta kao centralne figure u savremenom poslovanju i CRM strategiji. Prikazana je i CRM tehnologija kao sredstvo ostvarivanja CRM strategije. Dalje je

prikazana evolucija i razvoj CRM strategije, koncept CRM strategije u bankarstvu, struktura CRM strategije u u bankarstvu kroz arhitekturu, procese i faze CRM strategije.

U petoj cjelini ovaj rad se bavi perspektivom primjene CRM strategije u Internet bankarstvu na crnogorskom tržištu. Posebno je prikazano kako su organizovane savremene banke na crnogorskom tržištu, kolika je potreba za bankarskim uslugama, kolika je neophodnost za CRM strategijom u Internet bankarstvu, kao i njena isplatovost i značaj. Na kraju, prikazane su prednosti i nedostaci CRM strategije u Internet bankarstvu.

Poslednja cjelina ovog rada bavi se samim emprijskim istraživanjem. U ovoj cjelini prikazan je dizajn istraživanja kao i tehnika istraživanja koja je korišćena za potrebe ovog rada. Nakon toga slijedi analiza rezultata i njihova prezentacija, najprije kroz prikaz baze podataka a zatim dobijenih rezultata. Dobijeni rezultati upoređeni su i sa podacima iz zemalja Evropske unije.

Da li su hipozete, koje su postavljene na početku rada, potvrđene ili opovrgnute prikazano je u zaključnim razmatranjima.

2. Uvod u bankarstvo

2.1. Predmet nauke o bankarstvu

Svi znamo da novac i prapočeci njegovih institucija sežu do samog izvora i prvih transakcija s robom, što bankarstvo čini naukom koja ima dužu istoriju od drugih privrednih nauka. Novac se pojavio sa početkom trgovine, a odmah zatim su se pojavile i prve bankarske institucije, ali u jednostavnijem obliku u odnosu na današnje. Bankarska djelatnost svoj procvat doživljava u srednjem vijeku kada se stvaraju temelji modernog bankarstva. Prve banke se ne mogu uporediti sa savremenim bankama. Postoji sličnost samo u djelatnosti, dok se organizacija i oblik poslova bitno razlikuju.

Bankarstvo, kao naučna disciplina o organizaciji i poslovanju banaka, se razvilo u drugoj polovini 19. vijeka, sa ciljem da bankare osposobi za uspješno upravljanje bankarskim poslovima, vodeći računa o kreditnom pokriću, likvidnosti, poslovnom ugledu na berzi, špekulativnim poslovima i slično. Nakon početne mikroekonomske orijentacije, nauka o bankarstvu je vremenom sve više poprimila makroekonomsku orijentaciju.

Nauka o bankarstvu se bavi bankama kao monetarnim ustanovama i novčanim preduzećima, čija je osnovna posrednička funkcija da snabdijevaju potrebnom količinom novca i kredita različite ekonomske subjekte, odnosno bankarstvom kao podsistemom u okviru finansijskog sistema, monetarnog i kreditnog sistema *(Hadžić - "Nauka o bankarstvu", 2009.).*

Postoji mnoštvo definicija banke. Prema najjednostavnijoj, banka je poslovna organizacija koja nudi finansijske usluge za profit (sr.wikipedia.org/sr-ec/banka). Prema nešto složenijoj definiciji:*„Banka je novčano preduzeće i kreditna ustanova, čija je osnovna aktivnost depozitni posao, uzimanje i davanje kredita, posredovanje u oblasti kredita i obavljanje drugih novčanih poslova za račun svojih klijenata."(Hadžić - "Nauka o bankarstvu", 2009.)* Prema autorima Rose P. i Hudgins S. (2005.) banka takođe može da se definiše u smislu:

- **Ekonomskih funkcija** – banke u privredi obavljaju transfer sredstava od štediša ka zajmoprimaocima (finansijsko posredovanje) i plaćanja za robe i usluge koje su prometovane;
- **Usluga koje pruža klijentima** – od nastanka banke pružaju veliki broj usluga klijentima ododobravanja zajmova kompanijama, fizičkim licima i državama, trgovanja hartijama od vrijednosti, organizovanja i garantovanja emisija hartija od vrijednosti, zaštite osiguranja, planiranja finansija, upravljanja penzionim sitemima, do savjetodavnih usluga kompanijama;

- **Pravne osnove postojanja** – kako bi država mogla sprovoditi kontrolu bankarskog poslovanja banka je krajem XIX vijeka u SAD definisana kao bilo koja kompanija koja pruža usluge deponovanja sredstava koja podliježu povlačenju na zahtjev (na osnovu čeka ili elektronskog tranfera sredstava) i odobrava zajmove komercijalne ili poslovne prirode. Vijek kasnije, da bi se razgraničilo bankarstvo od drugih finansijskih institucija, koje su poslednjih decenija sve aktivnije, Savezna Korporacija za osiguranje depozita SAD (FDIC), banku je definisala kao bilo koju instituciju koja može da se prijavi za osiguranje depozita koje je u njenoj nadležnosti. *(Rose, Hudgins - Bankarski menadžment i finansijske usluge, Beograd 2005.)*

Nauka o bankarstvu spada u red primjenjenih ekonomskih disciplina. Ona se sastoji od teorijskih osnova i primjenjenog dijela istraživanja. Cilj bankarstva, kao naučne discipline, je da se naučnim metodama opiše, objasni i prouči funkcija banaka, kako unutrašnjih problema banke, tako i opšta ekonomska dejstva koja potiču iz njenog funkcionisanja. Prema Hadžiću (2009.), kao naučna disciplina, bankarstvo se prvenstveno bavi:

- Funkcijom, ulogom i oranizacijom banaka u bankarskom i kreditnom sistemu;
- Bankarskim poslovima, kao što su depozitni, kreditni i ostali poslovi, kao i načelima bankarskog poslovanja;
- Monetarnom, deviznom i kamatnom politikom koje opredjeljujuće utiču na poslovanje banaka;
- Opštim privrednim i monetarno - finansijskim djelovanjem banaka i drugih finansijskih institucija.

Opšti pojam bankarstva najčeše podrazumijeva uključivanje u proučavanje bankarskog sistema i bankarske prakse zajedno sa izučavanjem kreditnog sistema i prakse.

2.2. Razvoj i klasifikacija banaka

Stvaranje i razvoj banaka omogućila je pojava kovanog novca. Međutim, kako je kovani novac postojao i prije nove ere, ipak se ne može reci da su banke u današnjem smislu riječi oduvijek postojale. One su se razvijale kroz nekoliko faza:

I faza – počinje pojavom kovanog novca, tj. robovlasničkog perioda (između VII i V vijeka p.n.e.) i traje sve do kraja XIV vijeka. Karakteristični poslovi su mjenjački, založni… U

Antičkoj Grčkoj se razvijaju "safarski" (mjenjački) poslovi. Tako nastaju trapezari[1]. Već tada se razvija zaduživanje na hipoteku, što je kasnije omogućilo pojavu komercijalnih kredita.

II faza – od XIV do XVIII vijeka. Obilježavaju je specijalizovane novčane ustanove. Početkom XVII vijeka u Amsterdamu se dešavaju značajni događaji u razvoju bankarstva. Javljaju se i prvi problemi kvaliteta kovanog novca (krivotvorenje). Pojava i razvoj Bank of England i Banque Royale u Engleskoj i Francuskoj (XVII i XVIII vijek) pokazuju značaj povjerenja u bankarskom poslovanju.

III faza – nastaje početkom XIX vijeka, najprije u Engleskoj, a zatim i u drugim zemljama, kada se banke osnivaju kao akcionarska društva ili komanditna društva sa velikim sopstvenim kapitalom. U to vrijeme se počinje i sa razvojem naučnog istraživanja suštine bankarskog poslovanja. Analiziraju se osnovni principi i utvrđuju određene zakonitosti, na osnovu kojih se formulišu bankarske strategije. *(Hadžić - "Nauka o bankarstvu", 2009.)*

Banke se mogu klasifikovati na osnovu sadržaja poslova kojim se bave, prema ročnosti odobrenih kredita (kratkoročne, srednjeročne i dugoročne), prema karakteru vlasništva (javno – pravne, zadružne i privatne), prema pravnoj formi (inokosne, društva sa djelimičnom odgovornošu, akcionarska društva, zadruge), prema regionalnom rasporedu (lokalne, oblasne i savezne) i td.

Osnovna klasifikacija banaka polazi od sadržine poslova kojima se banka pretežno bavi, pa je prema Hadžiću (2009.) moguća sledeća klasifikacija banaka: centralna ili emisiona banka, depozitne banke, unverzalne banke, specijalizovane i granske banke, poslovne banke, štedno - kreditne organizacije, ostale bankarske i finansijske institucije i međunarodne i regionalne banke i međunarodne finansijske organizacije.

Centralna ili emisiona banka – prema poslovnom obilježju to je emisiona banka ili banka banaka. Država na nju kao monetarnu instituciju prenosi prava i ovlašćenja u domenu vođenja emisione, kreditno - monetarne, devizne politike i regulisanja novčane mase.

Depozitne banke – primarni posao ovih banaka je pribavljanje sredstava iz depozita i uloga na štednju.

Univerzalne banke – ovakve banke se bave najvećim brojem poslova iz bankarske nomenklature, a obim i širina bavljenja određeni su veličnom i njenim potencijalom.

Poslovne banke – One se bitno razlikuju od komercijalnih banaka, mada se u domaćoj bankarskoj praksi pod ovim nazivom najčeše podrazumijeva banka opšte poslovnog tipa.

Specijalizovane i granske banke – Ove banke se bave pojedinim vrstama bankarskih poslova, pa se sa stanovišta stručne usmjerenosti govori o uskoj specijalizaciji i o podjeli rada

[1] Trapezari su bankari starog jelinskog doba, nazvani po stolovima na kojima su obavljali svoje poslove.

među bankama.

Štedno–kreditne organizacije – U odnosu na kriterijume kojima se definišu banke ove ustanove ne ispunjavaju primarni uslov da kreiraju novčana sredstva. Njihova primarna uloga je prikupljanje i usmjeravanje sredstava stanovništva.

2.2.1. Bankarski poslovi

Bankarski poslovi su poslovi (sa pravnog aspekta) koji se obavljaju po pravilima bankarske struke, i obavljaju ih samo banke prema bankarskim pravilima poslovanja.

Ono što banku čini posebno karakterističnom ustanovom je njena konstanta, zahvaljujući kojoj se razlikuje od svih ostalih ustanova, jesu njeni kreditni i novčani poslovi. Usmjeravanje sredstava sa svrhom uzimanja i davanja kredita, kao osnovna posrednička funkcija banke određuje njene osnovne poslove.

Postoji nekoliko klasifikacija vrsta bankarskih poslova. Tako se prema profesoru Antonijeviću (1989.), podjela bankarskih poslova vrši na:

- **Aktivne bankarske poslove** kod kojih se banka pojavljuje kao povjerilac svoga komintenta (gdje se najčešće radi o kreditu);
- **Pasivne bankarske poslove** gdje se banka pojavljuje u ulozi dužnika svoga klijenta (kao što su emisioni posao, izdavanje bankarskih obveznica i založnica, tekući račun, ulog na štednju, ulog na blagajnički zapis);
- **Neutralni bankarski poslovi** gdje banka u tim poslovima nije ni povjerilac ni dužnik. (Radi se o poslovima, kao što su: depozit, sef, akreditiv, devizni poslovi, klirinški poslovi, poslovi unutrašnjeg prometa, bankarske garancije).
- **Posebni bankarski poslovi**, kao što su: poslovi društvene evidencije, izvršenja budžeta, poslovi sa unutrašnjim prometom i dr.

Drugu klasifikaciju u pogledu vrsta bankarskih poslova, dao je profesor Vasiljević (1997.), gdje je bankarske poslove podijelio na:

- **Kreditne poslove**: kredit, faktoring, forfeting i lizing
- **Bankarski depoziti:** novčani depozit, ulog na štednju, bankarski tekući račun, nenovčani depozit, depozit hartija od vrijednosti i ugovor o sefu i
- **Bankarski uslužni poslovi:** akreditiv, bankarska garancija, platni promet, kliring, dokumentarni inkaso i ostali uslužni bankarski poslovi

Sličnu klasifikaciju daje i profesor Hadzić (2007.), tako da su prema mišljenju ovom autoru, osnovni bankarski poslovi:

- Prikupljanje depozita i pribavljanje sredstava,
- Kreiranje novca i odobravanje kredita,
- Obavljanje platnog prometa.

Prikupljanje depozita – je osnovni bankarski posao, jer na taj način banka dolazi do prikupljenih i pribavljenih sredstava koja predstavljaju osnov za kreiranje novca i za odobravanje kredita.

Kreiranje novca i odobravanje kredita – kreiranje novca predstavlja osobinu bankarskog mehanizma kojim banka na osnovu finansijskog potencijala, kojim raspolaže, umnožava svoj kreditni volumen pomoću kreditno - monetarne multiplikacije. Kreiranje novca u bankama predstavlja sekundarnu emisiju, čiju osnovu čini primarni novac centralne banke.

Poslovi platnog prometa – poslovi platnog prometa u zemlji i inostranstvu se obično obavljaju u cjelosti preko bankarskog sistema.

Ovi poslovi imaju uticaj i na kreditni potencijal banaka i njihovo poslovanje, naravno zavisno od obima i relativnog odnosa prema obimu na drugi način prikupljenih ukupnih sredstava kojima banka raspolaže.

Slika 1: Funkcije savremene banke (Izvor:Erić, 2003.)

2.2.2. Principi poslovanja banke

Banke kao akcionarska društva, kakve su uobičajene u tržišnoj privredi, imaju za cilj umnožavanje novčanog kapitala i maksimiranje dobiti. Ovaj cilj ostvaruju na različite načine kroz svoje aktivnosti o kojima smo već govorili, a koje su, u zavisnosti od obilježja banaka prema vlasničkoj strukturi, kontrolisane na različite načine: od nacionalizacije centralne banke, preko stvaranja institucija za kontrolu bankarskih poslova, do formiranja posebnih finansijskh institucija - fondova sa primarnim ciljem podrške.

Bez obzira na razlike koje postoje među bankama, postoje zajedničke karakteristike funkcionisanja koje su izražene u bankarskim načelima poslovanja, a odnose se prvenstveno na smanjivanje stepena rizika i maksimiranje racionalnosti poslovanja. Prema Hadžiću (2009.), možemo razlikovati četiri osnovna principa bankarskog poslovanja:

- Princip likvidnosti banke,
- Princip poslovnosti i efikasnosti,
- Princip sigurnosti plasmana,
- Princip rentabiliteta poslovanja.

Princip likvidnosti se izražava kao princip poslovanja banke kao posrednika, povjerioca i dužnika da u svakom trenutku može svoje dospjele obaveze izmiriti likvidnom novčanom imovinom. Najopštiji koncept likvidnosti banke može se prikazati kroz povezanost aktive bilansa s gotovinom i transakcionim depozitima. Dakle, likvidnost je generalni pokazatelj poslovne snage i sposobnosti banke, kao i krajnji preduslov povjerenja subjekata u banku. *"Princip likvidnosti banke je specifičan po tome što je on u principu individualan problem, što znači da ne postoje standardizovana rješenja likvidnosti. Svaka banka mora da pronalazi sopstvene formule i rješenja formiranja zadovoljavajućeg nivoa rezervi i drugih pristupa pokrivanja likvidnih potreba". (Orlić, 2011.).*

Princip poslovnosti i efikasnosti se izražava potrebom da se maksimalni rezultati poslovanja postignu uz minimalno korišćenje sredstava. Ovaj vid principa sastoji se iz tri pod kategorije: Samostalnost i objektivnost u donošenju odluka, elemenat stalne cirkulacije novca i poslovno predviđanje. Osnovni problem koji se javlja kod efikasnosti banaka je kako utvrditi potreban nivo efikasnosti, kada se zna da veća ili manja efikasnost utiče na veću ili manju poslovnu sposobnost banaka. Princip poslovnosti funkcioniše u sklopu principa likvidnosti - zajedno čine jednu cjelinu. Takođe, i poslovna sposobnost (princip poslovnosti) i efikasnost su međusobno uslovljeni i neophodni pri svakoj savremenoj organizovanoj banci *(Milisavljević, 2011.).*

Princip sigurnosti obezbjeđuje garanciju vraćanja kreditnih plasmana po dogovorenim

uslovima u određeno vrijeme. Poštovanje ovog principa zahtijeva da korisnik kredita ima veliku kreditnu sposobnost, kao i dobre tekuće rezultate rada. Od sigurnosti poslovanja zavisi i stepen naplativosti potraživanja. Princip sigurnosti podrazumijeva takvo plasiranje sredstava koje obezbjeđuje visok stepen sigurnosti prilikom naplate tih plasmana. Nepoštovanje ovog principa dovodi do slabljenja uspješnosti poslovanja, nestabilnosti, nelikvidnosti banke, itd. Sigurnost plasmana obezbjeđuje i zakon koji zahtijeva obezbjeđenje određenih garancija kao uslov za dobijanje kredita.

Princip rentabilnosti poslovanja banke izražava cjelinu interesa banke da maksimizira profit u odnosu na uloženi kapital, kao ciljnu funkciju poslovanja. Da bi banka poslovala rentabilno, neophodno je da uz što manje troškove prikuplja slobodna sredstva i da ih racionalno koristi plasirajući ih. Princip profitabilnosti poslovanja nekada je bio osnovni a često i glavni motiv osnivanja i rada banaka. Međutim, danas usled različitih tržišnih okolnosti, sve više ga potiskuju drugi bankarski principi, kao što su likvidnost i stabilnost u bankarskom poslovanju.

Pored navedenih osnovnih principa, postoje i dodatni principi poslovanja banaka i to: *princip ekonomičnosti* - odnosi se na trošenje resursa banke, odnosno stepen trošenja u odnosu na pozitivna dejstva sa aspekta ostvarenog finansijskog rezultata (profita) banke. Takođe, ovaj princip podrazumijeva poslovanje sa izvorima sredstava sa najnižom kamatnom stopom i najnižim ostalim troškovima, *princip racionalnosti* - podrazumijeva racionalno prikupljanje novčanih sredstava i racionalno plasiranje kreditnog potencijala i *princip javnosti* - ogleda se u dostupnosti informacija o radu i rezultatima rada banke. Informacije, za potrebe javnosti, potiču iz: opštih akata banke, finansijskog plana, završnog računa, izvještaja o radu banke, nezavisne revizije itd.

2.3. Banke u savremenom svijetu

Poslednjih decenija došlo je do ozbiljnih promjena u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju koje su se odrazile i na profile, oblike i načine rada finansijskih institucija kao i na njihovu organizaciju.

Razvoj tržišnih odnosa prouzrokovao je drugačije tretiranje banaka. Banka se ne posmatra samo sa mikro aspekta, već se definiše i kao društvena finansijska institucija. Banka je za razliku od drugih preduzeća u krajnjoj instanci društvena finansijska institucija, čija poslovna sposobnost i efikasnost funkcionisanja imaju izuzetan uticaj na racionalnost korišćenja sredstava na nivou makrosistema.

Savremeno svjetsko bankarstvo karakteriše se izrazitom dinamičnošću promjena, za šta se koristi izraz “bankarska revolucija” - koja se ogleda u načinu na koji su reorganizovane i

prestruktuirane banke i druge finansijske institucije, u njihovim međusobnim spajanjima i preuzimanjima, u pojavi novih funkcija, ubrzanju kretanja novca, u deregulaciji finansijskih tržišta, u do skora neslućenom razvoju i primjeni tehnologije u bankarskom poslovanju, u nevjerovatnoj ulozi i značaju informacija kao faktora konkurentne tržišne pozicije banaka i td.

Već smo naveli opšte principe bankarskog poslovanja, međutim, postoje principi koji karakterišu savremenu banku:

- Što su elektronski opremljenije, banke naplaćuju veće provizije;
- Što je brži prenos podataka, to je duža i komplikovanija kontrola boniteta i banke i njenih komintenata;
- Ukoliko su češća knjiženja, povećavaju se i one najmanje bankarske provizije i
- Ukoliko imate manje sredstava na računu, elektronska knjiženja će više koštati.

Prema ovim principima:

- Banka je samostalni privredni i tržišni subjekt
- Banka je preduzeće "*sui generis*"[2]
- Banka se zasniva na prenijetim ovlašćenjima i povjerenju
- Banka ima posredničku ulogu u transformisanju sredstava između finansijskih suficitanih i deficitnih transaktora
- Banka obavlja sve depozitne, kreditne i novčane transakcije svojih komintenata, pri čemu se odvija sekundarna emisija novca
- Banka obavlja svoje funkcije profesionalno, organizovano i adaptibilno
- Kroz poslovanje banke efektuiraju se prednosti ili nedostaci mikroekonomije same banke, doprinos same banke kao i doprinos banke kvalitetu makroekonomije kao cjeline.

Osim promjena koje je napredak tehnologije donio bankarstvu, na transformaciju bankarstva uticalo je i stanje u svjetskoj privredi. Kako bi se stvorilo efikasno i sigurno bankarstvo, transformacija bankarskog sistema usmjerena je na:

[2] Sui generis je novolatinski izraz koji u doslovnom prevodu glasi *svoje vrste/roda* ,a označava da je nešto jedinstveno po svojim karakteristikama. Izraz su uveli sholastički filozofi, kako bi označili ideju, entitet ili realnost koja se ne može uključiti u širi koncept. U strukturi "*rod → vrsta*", vrsta koja predstavlja svoj rod je *sui generis*. Izvor: http://sr.wikipedia.org/sr-el/Sui_generis

- Povećanje kapitalske snage banaka,
- Poboljšanje efikasnosti bankarskih institucija,
- Fokusiranje na likvidnost banaka, strukturu izvora i strukturu plasmana,
- Gubljenje stroge podjele na investiciono i komercijalno bankarstvo,
- Jačanje mjera za poboljšanje solventnosti banaka,
- Čišćenje aktive i pasive banaka od neprofitonosnih oblika,
- Sužavanje prava po osnovu osiguranja depozita banaka,
- Pojačanu kontrolu od strane centralnih banaka, odnosno regulatornih/kontrolnih institucija,
- Sređivanje i čišćenje bankarskog sistema od nasleđenih i nagomilanih gubitaka i dubioza, pogotovo u tranzicionim privredama. *(Živković, Komazec, Risti - "Berzanski i bankarski menadžment", Beograd, 2002.)*

U razvijenim privredama dolazi do transformacije bankarskog sistema, koji traje više decenija. Od najvećeg značaja su promjene koje se dešavaju u bankarstvu SAD, V. Britanije, Njemačke i Japana, kao ekonomija sa najvećim ponderom (učešćem u svjetskoj privredi, odnosno svejtskom finansijskom sistemu). U ovim zemljama poslednjih decenija došlo je do snažne konkurencije među bankama od strane nebankarskih finansijskih institucija, koje nude proizvode vrlo slične bankarskim. Banke su zbog toga izgubile značajan dio učešća na finansijskom tržištu, pogotovo u SAD. Stoga banke počinju da vrše snažnu ekspanziju varijeteta proizvoda i usluga koje pružaju i sve se više uključuju kao značajni učesnici na finansijskom tržištu, kako bi parirale konkurenciji nebankarskih institucija i istovremeno u potrazi za većim stopama profita.

U razvijenim zamljama tržišnog tipa privređivanja dominiraju dva tipa poslovih banaka. Prvi model počiva na malom broju velikih banaka (organizaciono i finasijski posmatrano) i on je karakterističan za Veliku Britaniju, pa se u praksi naziva **britanski model bankarskog sistema.**

Ono što karakteriše ovaj model jeste decentralizacija poslovnih sektora, tako da britanske banke najčešće imaju šest sektora: *bankarstvo na malo* (sektor stanovništva sa raširenom filijalom mreža), *korporacijsko bankarstvo* (sektor kreditiranja privrede), *privatno bankarstvo* (sektor za poslovanje sa bogatim slojem stanovništva), *osiguranje* (afilijacija za osiguranje života građana i imovine), *merčent bankarstvo* (sektor emitivanja hartija od

vrijednosti stranih kompanija i preuzimanje slabijih kompanija), *međunarodno bankarstvo* (sektor novčanih i kreditnih transakcija sa inostranstvom) *(Hadžić, 2007.)*.

Drugi model savremenih poslovnih banka je dominantan u Sjedinjenim Američkim Državama, tako da se naziva **američki model bankaraskog sistema,** a njega karatkteriše veliki broj poslovnih banaka koje imaju različitu veličinu. Ono što je specifično za ovaj model jeste da ograničava formiranje filijala banke van dotične federalne jedinice, kao i stvaranje bankarskih holding kompanija koje okupljaju dvije ili više banaka. *(Hadžić, 2009.)*.

Savremeni modeli bankarskog funcionisanja razlikuju se i između sebe u određenim segmentima u zavisnosti od toga da li je u pitanju: univerzalna ili specijalizovana banka, velika, mala ili srednja banka, da li je u pitanju banka sa ili bez filijalske mreže, da li je u pitanju akcionarska ili privatna banka.

2.4. Istorijat i razvoj bankarstva u Crnoj Gori

Ideja o osnivanju Centralne banke Crne Gore je nastala početkom XX vijeka. Naime, 1906. godine na Cetinju je osnovana prva banka (Crnogorska banka). Banku su formirali Crnogorski dvor i pojedini ministri tadašnje crnogorske Vlade. Bila je zamišljena kao Centralna banka. Ona je trebalo da pomaže formiranje i funkcionisanje ostalih banaka. Zato je i osnivački kapital bio trostruko veći od osnivačkog kapitala Nikšičke i Podgoričke banke.

Ova banka je bila privilegovana u odnosu na druge, jer su njeni osnivači bili uglavnom predstavnici dvora i Vlade. Kapital je brzo uplaćen, a za relativno kratak rok formirane su i poslovne jedinice ove banke u većem dijelu Crne Gore. U Crnoj Gori je formirana i Narodna banka za Knjaževinu Crnu Goru u Baru jula 1909. godine. Ona je kasnije (1913.) preseljena na Cetinje i osnovana je s ciljem da bude emisiona ustanova. U postupku njenog osnivanja bio je uključen veliki broj (oko 140) najuglednijih Crnogoraca iz cijele države. Uglavnom su to bili poznati crnogorski glavari, bogati trgovci, zelenaši, ljekari i advokati. I ova banka je bila privilegovana od strane crnogorske države. Narodna banka je u startu dobila pravo da izdaje novac, ali u tome nije uspjela. Umjesto nje, organizaciju oko kovanja prvog crnogorskog novca preuzelo je Ministarstvo finansija Crne Gore. Tada je na njegovom čelu bio ministar Filip Jergović, čovjek koji porijeklom nije bio Crnogorac. Knjaz Nikola je ovlastio Ministarstvo finansija 11. aprila 1906. godine da iskuje nikleni i bronzani novac u vrijednosti od 200.000 kruna. Ovaj datum se danas slavi kao dan CBCG, iako je Crna Gora tada morala još dugo da čeka da bi dobila svoju Centralnu banku.

U Crnoj Gori je kasnije (1912.) formirana i Državna hipotekarna banka sa sjedištem na Cetinju. Cilj formiranja bio je da se olakša težak položaj prezaduženih seljaka i da im se

omogući razduženje od kratkoročnih mjeničnih kredita i zajmova. Inicijativa za formiranje ove banke pokrenuta je mnogo ranije (1907.) u Skupštini Crne Gore. U njenom formiranju kasnilo se zbog toga što nije bilo moguće obezbijediti osnivački kapital, sve do 1912. godine, kada je obezbijeđena iz zajma Zemaljsko–kreditnog zavoda iz Beča.

Godine 1906. Crna Gora napokon dobija svoj novac, ne računajući prethodnu "Krunu", koju je uvelo Ministarstvo finansija 1901. godine, jer nije trajno uspjelo. Prvi crnogorski novac, "Perper[3]", iskovan je u Beču u bronzi i niklu u apoenima od 1, 2, 10 i 20 para. Godine 1909. u francuskim kovnicama novca, iskovane su i srebrne kovanice od 1 i 5 perpera. Vrijednost novca bila je izjednačena sa Krunom, ali nije u potpunosti uspjela istisnuti Krunu s tih prostora. Već sljedeće godine u Beču iskovani su i zlatni perperi u apoenima od 10, 20 i 100 perpera te su pušteni u opticaj. Kovanje perpera nastavljeno je do početka I Svjetskog rata 1914. godine i korišten je do 1920. godine, kada je i službeno zamijenjen jugoslavenskim dinarom. *(www.wikipedia/Crnogorski_perper).*

Ustavnim promjenama iz 1972. godine dolazi do federalizacije funkcije centralnog bankarstva. U svakoj republici i autonomnoj pokrajini se formira narodna banka, pa njih osam sa Narodnom bankom Jugoslavije čine složeni sistem centralnog bankarstva. Centrala u Titogradu nastavlja sa radom kao Narodna banka Crne Gore (NBCG) sa svojstvom pravnog lica. Saglasno ustavnoj reformi, u Crnoj Gori se 1977. godine donosi Zakon o Narodnoj banci Crne Gore. Od tada je Narodna banka Crne Gore samostalna monetarna institucija Crne Gore. Zakon o Centralnoj banci Crne Gore je donijet 2000. godine i na osnovu njega u martu 2001. je osnovana Centralna banka Crne Gore, kao samostalna institucija RCG, odgovorna za monetarnu politiku, uspostavljanje i održavanje zdravog bankarskog sistema i efikasnog platnog prometa u Republici.[4]

Posljednjih godina bankarski sistem bilježi trend rasta, tržišne konsolidacije i rehabilitacije povjerenja. Ipak, mjereno učešćem bilansne aktive banaka i procijenjenog GDP (ispod 30%) bankarski sistem je i dalje nerazvijen (u poređenju sa okruženjem).

Tržišna konkurentnost dovela je do značajnih promjena u bilansnoj strukturi i poziciji pojedinih banaka u prethodnih nekoliko godina. Bankama u inostranom vlasništvu bilansna aktiva je rasla zahvaljujući kreditima od svojih akcionara dok je kod domaćih banaka došlo do preraspodjele tržišta te rasta na osnovu štednje stanovništva. Sprovedene reforme u bankarskom sektoru daju prve rezultate. Danas u Crnoj Gori posluje 12 (uključujući i novu Lovćen banku) banaka.

[3] Ime je dobio po srpskome perperu iz doba cara Dušana, čijim se naslednikom tadašnja Crna Gora smatrala.
[4] (http://www.cb-mn.org/index.php?mn1=o_nama&mn2=istorijat)

Prva inostrana banka osnovana je 2000. godine kao *greenfiled* ulaganje[5]. Bankarski sektor je likvidan i solventan (sve banke zadovoljavaju zakonski minimum koeficijenta solventnosti od 8%). Depoziti su fluktuirali tokom posljednje 2 godine, a oročeni depoziti bilježe konstantan rast. Iznos odobrenih kredita konstantno je rastao tokom poslednjih godina. Povećan je broj bankarskih usluga (5 banaka nudi elektronsko bankarstvo, 4 banke izdaju platne kartice, 2 nude usluge ekspresnog transfera novca, većina nudi stambene kredite, itd), postupno su smanjivane tarife za poslove platnog prometa. CBCG sprovodi neposrednu on-site kontrolu komercijalnih banaka.

Usvojena je i koristi se CAMELS[6] metodologija. U cilju usklađivanja banaka sa standardima poslovanja, donijeta su pravila koja se odnose na kamatnu stopu i stopu obavezne rezerve. Stopa obavezne rezerve sa početnih 100% koliko je iznosila na početku 2002. smanjena je na 23% u 2003. Sredinom 2003. donijeta je odluka o jedinstvenom načinu obračuna i iskazivanja efektivnih kamatnih stopa (EKS). *(Radulović, 2006).*

[5] *Greenfield* ulaganja – tehnički izraz kojim se označava ulaganje, po pravilu stranog kapitala. Riječ je o ulaganju kapitala koje rezidenti jedne države ostvaruju u inostranstvu. Izvor: http://limun.hr/main.aspx?id=518031

[6] CAMELS model (kapital, aktiva, kvalitet menadžmenta, profitabilnost, likvidnost, osjetljivost na tržišni rizik) za analizu performansi banaka koji se izvodi iz odgovarajućih bilansnih pokazatelja. http://teme.junis.ni.ac.rs/teme3-2012/teme%203-2012-17%20lat.pdf

3. Internet bankarstvo

3.1. Istorija Interneta

Internet je globalna računarska mreža, koja se sastoji od više manjih lokalnh računarskih mreža i miliona kompjutera (koji se ponekad nazivaju host kompjuteri ili samo host), koja povezuje kompanije, obrazovne institucije, vladine organizacije i pojedince. Tako povezan, internet omogućava pojedincima iz svih tih mreža da međusobno komuniciraju i razmjenjuju informacije. Istorija interneta ima tri osnovne faze:

- **Inovaciona faza** (1961 – 1974.) – u kojoj je svrha mreže bilo povezivanje, prekoračunara, istraživača širom SAD,
- **Institucionalna faza** (1975 – 1995.) – u kojoj su američko ministarstvo odbrane inacionalna naučna fondacija obezbjedili resurse za širenja osnovnih gradivnih blokova interneta u kompleksan vojni komunikacioni sistem, a zatim u civilni sistem,
- **Komercijalna faza** (od 1995. pa nadalje) – u kojoj vladine agencije podstiču kompanije da preuzmu odgovornost za dalji razvoj mreže i privatni poslovni subjekti počinju da koriste internet u komercijalne svrhe.

3.1.1. Vanevar Buš - začetnik ideje o Internetu

Kada se govori o prvim, čak teorijskim počecima Interneta, nezaobilazno je jedno ime: **Vanevar Buš** (*Vannevar Bush*). Bio je prvi savjetnik za nauku američkog predsjednika, osnivač i administator projekta koji je doveo do proizvodnje atomske bombe, kao i načelnik mnogih vladinih agencija. Njegov angažman u vladi doveo je do višestrukog uvećanja ulaganja u nauku SAD. U grandiozno naslovljenom izveštaju predsjedniku Ruzveltu „Nauka, beskrajna krajina“ izložio je viziju naučnog kompleksa koji će objediniti akademske krugove, industriju i vojsku. Vanevar Buš nije bio direktno uključen u razvoj Interneta, ali je na njegov nastanak uticao dvojako, stvorivši okruženje u kome će nastati globalna mreža, ali i vizionarski zamislivši princip asocijativnih veza koji će tridesetak godina kasnije zaživjeti u obliku hiperteksta.

Nakon Drugog svjetskog rata Buš je radio na razvoju analognih računara. Godine 1931. konstruisao je prvi diferencijalni analizator, analogni uređaj za rješavanje diferencijalnih jednačina sa složenim sistemom zupčanika i točkića. Sledeći projekat Vanevara Buša bio je uređaj koji je nazvao “brzi odabirač” (eng. *Rapid selector)*. Buš je u tom trenutku već postao svjestvan problema skladištenja i strukturiranja velikih količina podataka. Riječ je o podacima

koji su proizvod naučnih istaživanja. Skoro svakodnevno naučnici su objavljivali rezultate svojih istraživanja, a u svijetu bez Interneta nije bilo pouzdanog i brzog načina da ti podaci dođu do onih kojima su namijenjeni, do drugih naučnika.

Jula 1945. Buš je u magazinu Atlantik objavio svoj vizionarski esej "Kako ćemo misliti" (*As we may think*). Najzanimljiviji dio eseja opisuje teorijsku mašinu koju je Buš nazvao "memeks".

Riječ je o uređaju za čuvanje i korišćenje podataka. Uređaj je zamislio kao radni sto, sa ekranima za pregled podataka, dugmićima i polugama za odabir i podacima smještenim na mikrofilmu. Mikrofilm je tehnologija koja je u tom trenutku postojala već stotinu godina i ogromne količine podataka već su bile snimljene na taj medij. Buš je primijetio da način na koji su te baze podataka struktuirane (alfanumerički ili hronološki) ne pogoduje brzom pristupu podacima. Umjesto toga, Buš je zamislio mašinu koja bi podatke povezivala na način približan onom na koji funkcioniše ljudski um, asocijativnim povezivanjem. Takve veze između podataka Buš je nazvao "asocijativnim stazama" i opisao ih čuvenim primjerom luka i strijele:

„Recimo da je korisnik memeksa zainteresovan za porijeklo i svojstva luka i strijele. Preciznije, on proučava zašto je kratki turski luk bio superioran u odnosu na engleski dugački luk tokom okršaja u Krstaškim ratovima. Pred njim su desetine potencijalno relevantnih knjiga i članaka smještenih u memeks. On prvo pregleda enciklopediju, pronalazi zanimljiv ali sažet članak i obilježi ga. Potom, u istorijskoj knjizi, on pronalazi sljedeći relevantan tekst, pa potom poveže ta dva teksta. Tako istražujući on stvara asocijativnu stazu koja povezuje mnoge stavke. Povremeno, on unese i svoj komentar. Kada postane očigledno da su elastična svojstva materijala imala velikog uticaja na lukove, on odlazi na novu stazu koja ga vodi kroz tekstove o elastičnosti i fizičkim konstantama. Potom pridodaje i sopstvenu opširnu analizu. Tako stvara stazu svog istraživanja kroz lavirinte materijala koji su mu dostupni."*(Vannevar 1945.)*[7]

Teorijska mašina memeks je veoma slična savremenom hipertekstu. Ovaj elektromehanički uređaj, koji bi skladištio podatke i struktuirao ih po principu logičkih asocijacija, najviše je ličio na globalnu mrežu u prvim danima njenog postojanja, kada su asocijativni linkovi bili osnovni način organizacije. Buš u svom tekstu ne opisuje načine automatizovane pretrage podataka. Njegova namjera da masu informacija pretvori u znanje ostaje ideal kome teži medij za koji je posijao idejno sjeme - Internet.

Pored memeksa, u ovom eseju Buš je najavio i opisao niz tehnologija koje su tada izgledale kao naučna fantastika, a u međuvremenu su postale svakodnevica, poput ličnih računara, Interneta, Wikipedije, alata za prepoznavanje glasa, džepnih foto-aparata i sl.

[7] http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/

Ted Nelson koji je 1960. skovao termin hipertekst, odao je priznanje Vanevar Bušu jednostavnom izjavom:*"Buš je bio u pravu!"*[8]*(Nyce, & Kahn, 1991.)*

3.1.2. Nastanak i razvoj Interneta

Istorija interneta počinje sa ARPANET-om. Agencija za istraživanje složenih projekata (*Advaced Research Project Agency* - ARPA) američkog ministarstva odbrane započela je 1963. godine istraživanje radi poboljšanja organizacije vojnog informacionog sistema koji je tada bio centralizovan i ranjiv. Ideja naučnika bila je da se sistem decentralizuje i da se oformi više centara sa samostalnim mrežama, povezanim u jedinstvenu mrežu koja je po ageniji dobila naziv ARPA – net (*Advanced Research Project Agency Network*). Mreža je bila zasnovana na novoj tehnologiji paketne komutacije. Kada je Arpanet povezan sa nekim drugim javnim mrežama, univerzitetima i obrazovnim ustanovama – začet je Internet.

Početkom 80-ih godina 20. vijeka nastale su prve lokalne mreže, jer je mrežna tehnologija Interneta postala svima dostupna. To je omogućilo priključivanje mnogih novih radnih stanica na Internet, a sve su one većinom koristile tada veoma popularni operativni sistem Berkeley BSD Unix i protokol IP za komunikaciju sa drugim računarima. Skup protokola TCP IP razvijen je upravo tih godina. TCP/IP prihvaćen je 1983. godine kao standardni komunikacioni protokol na Arpanet-u. Osim pojedinih radnih stanica, na mrežu su se priključivale i cijele lokalne mreže. Svi su htjeli da se priključe na Arpanet koji je na taj način postajao medijum komuniciranja i za mnoge komercijalne organizacije a ne samo za vojne i obrazovne ustanove, kako je prvobitno bilo zamišljeno.

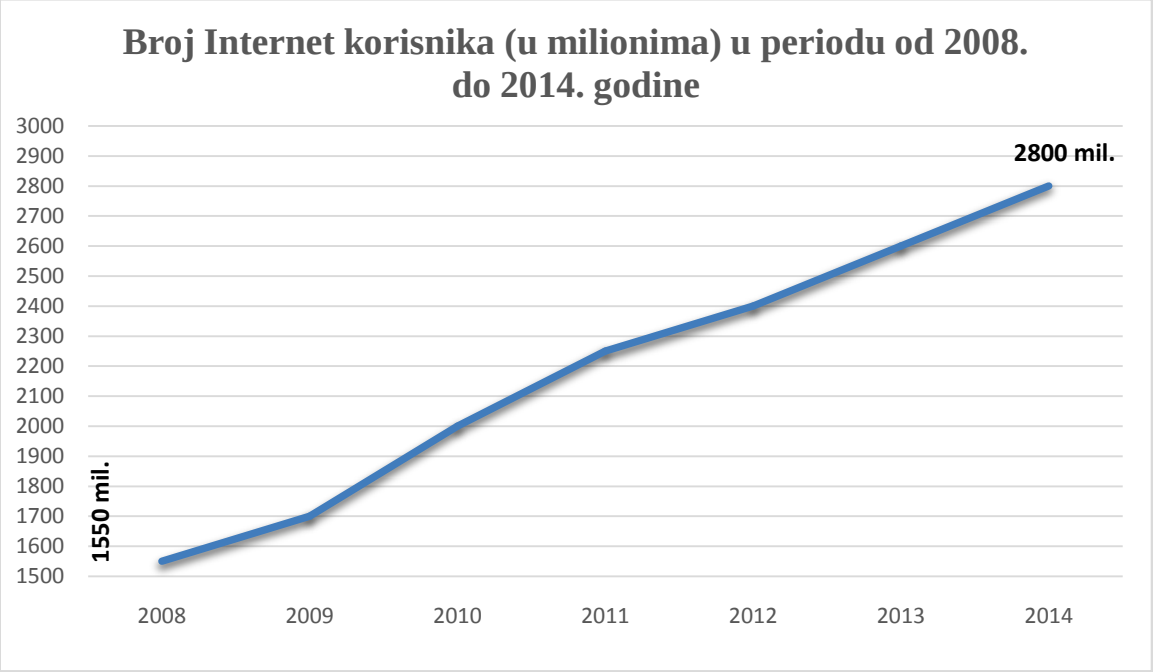
Sa komercijalizacijom mreže krenulo se 1996. godine, ali su prvi komercijalni efekti vezani za početak devedesetih godina. Prvo je odlučeno da se svi vojni računari isključe u zasebnu podmrežu i da se zastareli i spori arpanet-ov sistem zamijeni boljim – SFnet-ovim sistemom. Do sredine osamdesetih godina NSF je kontrolisala pristup Internetu i pojedincima i kompanijama nije bio dozvoljen pristup toj mreži. 1991. Godine NSF je ublažila zabranu pristupa internetu, tako da je on počeo da se koristi i u komercijalne svrhe. Tako je Internet ostao veoma dobro organizovan s NSF-om kao "kičmom mreže" (kičma mreže - *backbone*, je struktura mreže na koju su spojeni svi drugi djelovi). U aprilu 1995. godine NSF net prestao je da postoji, a kičma interneta postale su sve do tada povezane mreže. Internet danas radi bez dva osnovna početna dijela: arpanet-a i NSFnet-a. U međuvremenu je osnovana organizacija Commercial Internet Exchange (CIX) putem koje su povezane sve kompanije koje

[8] From Memex to Hypertext: Vannevar Bush and the Mind's Machine. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

omogućavaju pristup internetu na komercijalnoj osnovi. Ako se analizira struktura interneta po subjektima koji ga sačinjavaju, može se uočiti da su oni organizovani na pet nivoa:

- Centralni dio mreže (kičma – backbone),
- Subjekti koji omogućavaju pristup mreži u regionima (network access providers),
- Subjekti koji omogućavaju pristup Internetu (Internet access providers),
- Lokalni provajderi (local access providers) i
- Krajnji korisnici (end users). *(Vidas - Bubanja 2005.)*

Internet možemo posmatrati kao dvostrani komunikacioni sistem sa mogućnošću slanja ciljnih poruka pojedincima. On u potpunosti mijenja način na koji firme ulaze u interakcije sa svojim kupcima. World Wide Web (WWW) je njegov najmlađi i najbrže rastući dio kreiran u CERN-u u Švajcarskoj 1989. godine. Godine 1992. razvijen je grafički korisnički interfejs *Mosaic* i od tada počinje ubrzano korišćenje interneta u komercijalne svrhe.



Grafikon 1: Broj Internet korisnika - 2008. do 2014. godine izraženo u milionima. (Izvor:www.onlinemarketing-trends.com)

Brz razvoj inteneta i konstantan porast njegove popularnosti motivisao je mnoge kompanije da ga koriste kao medij za promovisanje i prodaju svojih proizvoda i usluga. Krajem 2010. godine, oko 2 miljarde ljudi je imalo pristup internetu. To predstavlja porast od 300

miliona ljudi ili 15% u odnosu na kraj 2009. godine[9]. Danas, 2.8 milijardi ljudi ima pristup internetu, što je za 800 miliona više u odnosu na 2010. godinu ili u procentima blizu 30% više! Sa konstantnim širenjem interneta i njegovih aplikacija, upotreba interneta od strane kompanija se takođe povećala. Na osnovu prikazanih statističkih podataka na Grafikonu 1, primjećujemo da je Internet moćan medij sa visokom stopom rasta.

3.1.3. Uticaj Interneta na razvoj savremenog poslovanja

Informaciona tehnologija je u potpunosti transformisala način na koji kompanije posluju. Tehnologija je omogućila kompanijama da u potpunosti automatizuju manuelne (ručne) operacije kao i da obrađuju informacije mnogo brže nego što je to slučaj bio do sada. Da su informacione tehnologije najbrže rastuća grana industrije, najbolje možemo vidjeti kroz vremeplov poslovanja uspješnih kompanija, naročito u polju bankarstva. Početkom ovog milenijuma (2000. godina), poslednja riječ tehnologije su bili personalni računari (prelazak sa Windows 98 na Pentium 4), skladištenje baze podataka na serveru kao i registarske kase. Već danas, 14 godina nakon ovih tehnoloških otkrića, sve tadašnje inovacije su gotovo prošlost. U potpunosti ih je odmjenio Internet, koji je stvorio nove oblike komunikacije i druge poslovne metode koje kompanije koriste prilikom obrade finansijskih i poslovnih informacija.

Internet je stvorio čitavu poslovnu funkciju, koja se obično naziva elektronsko poslovanje (e-business) ili elektronska trgovina (*e-commerce*), u zavisnosti od toga čime se kompanija bavi. Da ponovimo, elektronsko poslovanje, u najužem smislu predstavlja korišćenje Interneta u poslovanju određene kompanije. Većina kompanija u poslovnom okruženju je implementirala određenu vrstu "Internet tehnologije" u svom poslovanju. Kompanije koje nisu uvidjele potrebu za elektronskim poslovanjem su ili bankrotirale ili privatizovane[10].

Ako smo rekli da je, najprostije rečeno, e-poslovanje korišćenje Interneta u poslovne svrhe, onda je, najprostije rečeno, značaj e-poslovanja sposobnost komunikacije i prenosa informacija putem Interneta. Većina kompanija koristi mailove za komunikaciju između menadžera i zaposlenih, da slanje internih poruka ili važnih informacija. Kompanije su takođe razvile poslovne sajtove, koji omogućavaju krajnim korisnicima/klijentima/potrošačima da pregledaju informacije o kompaniji, njene proizvode, uslove pri kupovini i sl. Najnoviji trend svakako predstavljaju profili velikih kompanija na društvenim mrežama, koje koriste prevashodno kao sredstvo komunikacije sa stalnim i potencijalnim klijentima.

[9] Od 2006. godine, broj internet korisnika u svijetu je više nego udvostručen - danas globalnoj mreži na različite načine (mobilni telefon, laptop, dekstop računar...) pristupa 2,8 milijardi korisnika, a predviđa se da će ih do kraja godine biti blizu 3 milijarde, što čini 39% svjetske populacije. (Izvor Mashable)

[10] Dio vezan za privatizaciju se odnosi konkretno na Crnu Goru

Prema vodećem portalu iz oblasti informacionih tehnologija, društvenih medija, biznisa, preduzetništva i novosti iz svijeta mobilne industrije, Mashable[11] – u, uticaj Interneta na razvoj savremenog poslovanja se ogleda u:

- Smanjenju operativnih troškova i uštede kapitala za proizvodnju robe i pružanje usluga. Kompanije često implementiraju poslovne softvere u cilju praćenja poslovanja kao i nagledanju efikasnosti i efektivnosti svakog zasebnog sektora. Softverski paketi takođe pomažu menadžerima da sagledavaju podatke u realnom vremenu, prate trenutno stanje i na osnovu toga kreiraju naredne korake.
- Posrednika u prodaji robe u poslovnom okruženju. Mnoga preduzeća u tradicionalnom poslovnom okruženju nisu bila u stanju da direktno prodaju robu ili usluge potrošačima i drugim preduzećima. Danas, upravo tim preduzećima, Internet omogućava da kreiraju sopstveni Web sajt ili neki drugi elektronski sistem za prodaju njihovih proizvoda kao i da generišu kanale za buduće poslovne prodaje.
- Konstantnim praćenjem trendova u svijetu informacionih tehnologija. Kompanija, koja misli da je samo jedno uvođenje nove tehnologije dovoljno da se zadovolje potrebe klijenata u dužem vremenskom roku, varaju se. Pasivnost u praćenju trendova može dovesti do toga da kompanija izubi konkurentsku prednost u odnosu na drugu kompaniju koja je implementirala nove tehnologije u svom poslovanju.

Od 2006. godine, broj internet korisnika u svijetu je više nego udvostručen. Danas globalnoj mreži na razičite načine (mobilni telefon, laptop, dekstop računar...) pristupa 2,4 milijarde korisnika, a predviđa se da će ih do kraja godine biti 2,7 milijardi, što čini 39% svjetske populacije.[12]

Najznačajniji pokazatelj je broj domaćinstava koja imaju pristup internetu, pa se predviđa da će u 2014. godini 41% domaćinstava u svijetu biti priključeno na internet, dok će ta cifra 2017. iznositi preko 3 milijarde!

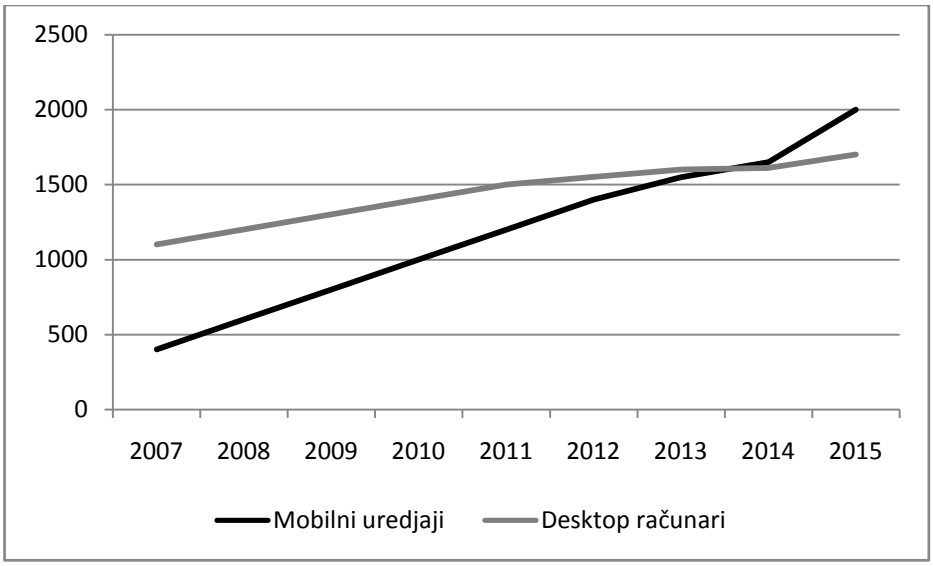
Predviđa se da će novi internet korisnici biti uglavnom mobilni, odnosno da će za pristup sadržajima na globalnoj mreži koristiti ili mobilni telefon ili recimo tablet. U posljednjem kvartatu prošle godine u svijetu je prodato 207 miliona pametnih telefona, što je

[11] **http://mashable.com/**is a leading source for news, information and resources for the Connected Generation. Mashable reports on the importance of digital innovation and how it empowers and inspires people around the world. Mashable's record 40 million unique visitors worldwide and 19 million social media followers are one of the most influential and engaged online communities. Founded in 2005, Mashable is headquartered in New York City with an office in San Francisco.
[12] http://mashable.com/

više nego broj stanovnika u Brazilu, zemlji koja je peta po veličini u svijetu. Očekuje se da do 2017. godine broj mobilnih korisnika dostigne 8,2 milijarde[13].

Ako se CRM strategijom klijent karakteriše kao centralna figura savremenog poslovanja, a pritom imajući u vidu konstantan rast Internet korisnika, jasna je uloga i značaj Interneta u razvoj savremenog poslovanja. To su osjetile i velike kompanije, te stoga i ne treba da čudi zašto se toliki napori ulažu u ovu granu industrije. Prostora za napredak ima dosta, posebno na crnogorskom bankarskom tržištu. Stoga treba očekivati velika ulaganja u ovu granu kada su naše banke u pitanju.

Korisnici Interneta (u milionima) u periodu od 2007. do 2015. godine.



Grafikon 2: Korisnici Interneta - mobilni uređaji & desktop računari
(Izvor: www//movylo.com/why-mobile)

3.2. Uticaj Interneta na bankarski sektor

Informacione tehnologije oduvijek su imale veliki uticaj na bankarstvo, koje je uz pomoć njih isporučivalo relevantne informacije svojim korisnicima. Sve veći napredak informacione i komunikacione tehnologije imao je veliki uticaj i na bankarski sektor, a naročito sve veća upotreba interneta u poslovne svrhe. Zahvaljujući napretku informacionih tehnologija, banke su u mogućnosti da konstantno unapređuju procese i stvaraju inovacije u svojim uslugama.

Možemo reći da su banke veoma brzo shvatile značaj Interneta kao savremenog medija koji se stalno usavršava, a koji im može omogućiti da svoje usluge plasiraju elektronski. Banke

[13] Internetserviceproviders.org.

su postale svjesne da, da bi ostale konkurentne na savremenom tržištu, moraju mijenjati svoje strategije poslovanja, a sve u pravcu Internet bankarstva.

Poslednjih godina u toku su, kako tehnološke, tako i ekonomske promjene, tako da menadžment banaka mora da odgovori na ove promjene efikasno, ukoliko želi da postigne uspjeh.

Ključni faktor koji će u doglednoj budućnosti donijeti promjene u bankarskom sektoru je tehnologija. Nove tehnologije koje su donijele promjene u bankarski sektor su: smart kartice, bankomati, telefonsko bankarstvo, internet bakanrstvo, mobilno bankarstvo, i sl. *(Mols N.P. – "The internet and services marketing", 2000.)*

Sve veći broj korisnika se odlučuje na Internet bankarstvo zato što je internet jeftin, i zato što mu je pristup jednostavan i brz. Zahvaljujući internetu promijenio se način na koji se bankarske transkacije obavljaju. Posebno se ističu on – line bankarske transkakcije, transakcije između banke i klijenta koje su virtuelne i zahvaljujući kojima je fizički kontakt sa bankom smanjen. Zahvaljujući ovakvom načinu transkacija smanjuju se troškovi, omogućeno je korišćenje bankarskih usluga od kuće, na putovanju. Kada je u pitanju uticaj interneta na bankarski sektor, prognoze za budućnost su i više nego pozitivne. Teoretičari smatraju da će doći do dramatičnih promjena u načinu poslovanja banaka, a naročito u sektoru stanovništva. Zbog toga je u Internet bankarstvu posebno važno obratiti pažnju na održavanje bliskog odnosa sa korisnicima usluga, jer je komunikacija sa njima virtuelna.

Sve više korisnika, kako fizičkih lica tako i kompanija, u cijelom svijetu koristi interno/eksterno Internet. Interno, korisnici dobijaju informacije, instrukcije, pristupaju različitim bazama i alatima za rješavanje problema. Putem interneta ovi korisnici su u prilici da pristupaju i svojim bankama i obavljaju operacije poput upita stanja po tekućem računu, plaćanja računa, transfera novca sa računa na račun, kupovanja i prodaje akcija i informisanja o novim proizvodima koji se nude. Pored fizičkih lica sve veći broj kompanija pristupa banci na ovaj način, ali je njihov pristup malo kompleksniji, jer je neophodno definisati i ovlastiti osobe koje će na ovaj način obavljati poslove sa bankom. Procentualno iz godine u godinu sve veći broj korisnika koristi usluge internet bankarstva. Nažalost, najveći broj korisnika je u razvijenim zemljama gdje je tehnologija najrazvijenija, dok se u nekim zemljama u razvoju ili nerazvijenim sa siromašnim ekonomijama, lošom infrastrukturom i niskom edukacijom iz ove oblasti ono ili tek razvija ili još uvijek ne razvija. Posle dvije godine od uvođenja internet bankarstva u Švedskoj Handelsbank, 43% od ukupnog broja korporativnih klijenata koristilo je usluge ove vrste. *(Mihailović, 2009.)*

Bitno je napomenuti da će internet u budućnosti predstavljati veoma bitan kanal, ne

samo za distribuciju usluga u bankarskom sektoru, već i kanal za oglašavanje i unapređivanje markektinga. Zahvaljujući internetu banke razvijaju detaljne baze podataka o korisnicima usluga zahvaljujući kojima sprovode svoj marketing i na taj način privlače korisnike usluga. Zahvaljujući detaljnim bazama podataka banke stvaraju svoje ponude koje su prilagođene korisnicima, čime obezbjeđuju njihovu lojalnost i povećavaju tržišni udio. Pored očiglednih prednosti koje uvođenje interneta u bankarsko poslovanje donosi, nameću se i određena pitanja koja se tiču *on-line* poslovanja i kvaliteta usluga. Ova pitanja postavljaju kako korisnici usluga internet bankarstva tako i banke koje ovaj vid poslovanja uvode. Ta pitanja su:

- Kolika je pouzdanost (*reliabilty*) bankarskog sektora?
- Kolika je spremnost banke da pruži *on-line* usluge (*responsiveness*)?
- Kakva je bezbjednost (*security*) bankarskog sektora?
- Kakva je komunikacija (*commumcation*) u bankarskom sektom?
- Kakav je pristup (*access*) u bankarskom sektoru? [14]*(Mihailović, 2009.)*

3.3. Razvoj Elektronskog bankarstva

Sa istorijske tačke gledišta, prvi sistem koji je mogao da se okarakteriše kao elektronski transfer novca je stvaranje sistema telegrafskog plaćanja godine 1918. kada je Federal Reserve Banks u SAD – u započela slanje novca putem telegrafa.

Automatizacija bankarskih poslova započeta je šezdesetih godina prošlog vijeka. Razloga za uvođenje računara u bankarske poslove bilo je mnogo a osnovni je taj, što su banke po svojoj prirodi centralizovane institucije i važno je da u svakom trenutku imaju informacije sa koliko novca raspolažu, koji je dio novca slobodan za reinvestiranje i koji se prilivi sredstava očekuju. Klasičnim metodama rada teško je ostvariv brz odziv bankarskog sistema, pa je uvođenje računara u poslove predstavljalo nužnost. Širenje bankarskih sistema na velike geografske udaljenosti nametnulo je potrebu da se izgrađuju jedinstveni informacioni sistemi i uspostavljaju široko rasprostranjene računarske mreže.

Godine 1968. u Sjedinjenim Američkim Državama formirana je radna grupa za unaprjeđenje razmjene "bez papira" (Special Committee on Paperless Entries – SCOPE[15]), koja je funkcionisala pri banci Federalnih rezervi u San Francisku. Želja je bila da se stvori jeftin, pouzdan elektronski platni sistem. Plan je bio jednostavan: pretvaranje sitnih periodičnih plaćanja čekovima u posebno oblikovanu platnu evidenciju koja će moći da se čita uz pomoć računara i grupisanje

[14] Ova pitanja biće detaljnije razmatarna u daljem tekstu ovog rada.
[15] https://www.kansascityfed.org/Publicat/PSR/Briefings/PSR-BriefingDec07.pdf

ovih plaćanja u "pakete" koje će se elektronski razmjenjivati pomoću računara. Kao rezultat ovih napora formirana je prva klirinška banka (Automated Clearing House ACH[16]) koja je počela sa radom 1972. godine u okviru projekta kojim je upravljala država. *(Bjelica – "Bankarstvo", Beograd, 2000.).*

Uvođenje automata 70 – tih godina izazvalo je pravu revoluciju u bankarskom sektoru. Radi se o bankarskim automatima koji obavljaju rutinske usluge za korsnike. Oni sadrže mikroprocesore koji imaju online vezu sa bazom podataka u banci. U suštini, radi se o novom tipu "elektronskih filijala" koje mogu da obave niz rutinskih operacija sa individualnim klijentima. Time se rasterećuje filijalska mreža banaka koja može da bude znatno redukovana i to utoliko više ukoliko se veća masa rutinskih operacija obavlja preko ATM[17]. Banke su počele da postavljaju svoje mreže bankomata jer su shvatile da je neracionalno da svaka banka za sebe razvija računarsku mrežu. U tom trenutku dolazi do standardizacije i povezivanja raznorodnih bankarskih mreža na jednom projektu, a to je mreža bankomata. To je omogućilo da bez obzira na koji bankomat korisnik dođe može biti uslužen, a banke naknadno u pozadini raščišćavaju račune. Ovaj nivo automatizacije pokazao se kao veoma uspješan ali su investicije u infrastrukturu bankomata i dalje bile velike.

Nikada u istoriji bankarskog poslovanja nisu učinjene tako velike i korjenite promjene kao za poslednjih tridesetak godina.

Početkom osamdesetih godina prošlog vijeka pojavljuju se prvi telefonski servisi. U to vrijeme, ovi servisi su se masovno primjenjivali ali im je osnovni nedostatak bio sigurnost. Javne mreže kojima se komuniciralo, bile su podložne prisluškivanju. Ovakav način poslovanja banaka sa svojim klijentima zadržao se do danas samo u izmjenjenim uslovima.

Razvoj elektronskog bankarstva vezan je za sve širu primjenu kompjuterske i telekomunikacione tehnologije u procesu obrade i prenosa podataka i informacija. Ove tehnologije sa sobom nose krupne i evolutivne tehnološke promjene u funkcionisanju banaka i drugih finansijskih institucija. Pokrenuti procesi dovode do uvođenja novih postupaka i tehnologija, koje sa sobom nose nove izazove i mogućnosti.

Pojava PC računara omogućila je da se dio bankarskih poslova dislocira u kuću korisnika ili na njegovo radno mesto. PC računar sa dodatnim softverom i telefonskom mrežom za komunikaciju, omogućava po prvi put bankama da dio poslova direktno stave na raspolaganje korisnicima. Pojava mobilnih telefona otvorila je nove perspektive.

Sa uvođenjem svakog novog komunikacionog kanala rastao je i nivo očekivanja koji se odnosi na bankarske usluge. Dolazi do ponude pristupa statusnim informacijama svake

[16] http://en.wikipedia.org/wiki/Automated_Clearing_House
[17] ATM- automated teller mashine

pojedinačne transakcije i to u vrijeme kada su i na mjestu kada su korisniku potrebni, a ograničenje na klasično radno vrijeme postaje neprihvatljivo.

3.3.1. Osnove elektronskog bankarstva

Elektronsko bankarstvo definiše skup raznovrsnih načina izvođenja finansijskih transakcija upotrebom informacione i telekomunikacione tehnologije. *(Vuksanović, Elektronsko bankarstvo, Beograd, 2006).*

Elektronsko bankarstvo je brz, efikasan i pouzdan sistem koji omogućava da se putem Interneta pristupi banci nezavisno od vremena rada banke 24 časa dnevno, sedam dana u nedelji. Na ovaj način mogu se obavljati finansijske transakcije, imati uvid u stanje i dnevne promjene na računu, preuzimati izvod od prethodnog dana, imati uvid u arhivske izvode, vršiti import i export izvoda u XML, XLS i TXT formatu. Da bi klijent obavljao platni promet elektronskim putem treba da posjeduje računar odgovarajućih tehničkih karakteristika i ima mogućnost izlaza na Internet.

Elektronsko bankarstvo promijenilo je interakciju između banke i klijenta. Zbog izostanka fizičkog kontakta sa klijentima banke su u obavezi da im usluge obezbijede virtuelnim putem sa istim ili većim nivoom kvaliteta na koji su navikli. Samo na taj način stvoriće zadovoljne i lojalne klijente koji će svoje pozitivno iskustvo prenositi na druge korisnike. Zbog svega navedenog nameće se zaključak da je osnovni zadatak elektronskog bankarstva održavanje dobrog nivoa *on-line* usluga, jer u protivnom banke reskiraju da izgube klijente. Korist za banke od elektronskog bankarstva je što uz izostanak ličnog kontakta sa klijentima i samim tim i određenih transakcija, banke mogu da svojim filijalama omoguće da se posvete novim vrstama poslova poput pružanja pomoćnih vrsta usluga klijentima (*guidance based activities*).

Elektronsko bankarstvo, poznato je i kao internet bankarstvo (Internet banking), sajber bankarstvo (Cyber Banking), *on-line* bankarstvo (Online Banking), kućno bankarstvo, (Home Banking), direktno bankarstvo (Direct Banking), elektronsko web bankarstvo (eBanking), i ovi termini se najčešće koriste kao sinonimi. Međutim, među njima postoji značajna razlika i svi ovi termini predstavljaju segmente elektronskog bankarstva. Za njihovo korišćenje potreban je Internet, računar ili pametni telefon.

Da bi klijenti mogli da koriste usluge elektronskog bankarstva neophodno je da imaju računar i pristup internetu. Njihov računar postaje virtuelni bankar koji im asistira dok obavljaju bankarske poslove. Sve usluge koje se pružaju putem elektronskog bankastva neprestano se mijenjaju i unapređuju zbog velike konkurencije na *on-line* tržištu, pa su banke

prinuđene da prate stalna tehnička usavršavanja.

Usluge koje klijenti mogu dobiti *on-line* su:

- Pribavljanje informacija o tekućem računu i zajmovima (stanje na računu, dozvoljeni limit)
- Štampanje izveštaja o prometu na računu
- Transferi sa računa na račun, čak i među bankama
- Plaćanje računa
- Kupovina i prodaja akcija i obveznica
- Naručivanje isplata
- Praćenje transfera novca
- Pregled aktuelnih tablica kamata
- Kontakt sa bankom i dr.

Na dalji razvoj elektronskog bankarstva utiču mnogobrojni faktori koji se mogu svrstati u četiri grupe:

- Razvoj i primjena savremene informatičko – telekomunikacione tehnologije bazirane na web tehnologijama koje su povoljne za realizaciju finansijskih inovacija,
- Izvođenje finansijskih transakcija digitalnim računarskim putem posredstvom specijalizovanih računarskih mreža koje ne moraju biti dio interneta i ne moraju biti bazirane na web tehnologiji,
- Savremene modele poslovanja koje prati digitalna ekonomija moraju da prate i raznovrsne finansijske institucije i
- Deregulacija bankarskih i finansijskih tržišta i visoka konkurentnost finansijskih institucija na globalnom tržišni novca.

Elektronsko bankarstvo je pokušaj spajanja više različitih tehnologija od kojih se svaka razvija u različitom smjeru. Prvi oblik uvođenja elektronskog bankarstva, kao što smo već rekli, bili su ATM bankomati čijim je masovnim uvođenjem izvršena automatizacija isporuke gotovine i još nekih pratećih usluga. Pored bankomata u začetku uvođenja elektronskog

bankarstva učestvovale su i platne kartice i POS[18] terminali. Platne kartice mogu biti kreditne i debitne, koje svoju vrijednost nose na magnetnoj traci i smart kartice koje sadrže vrijednost u mikročipu. POS (*point of sale*) su sistemi za elektronski transfer novca na mjestu prodaje.

Danas, pod uticajem informatičko - telekomunikacione tehnologije dolazi do grubog razdvajanja elektronskog poslovanja banaka na:

- Elektronsko vođenje međubankarskih poslova,
- Elektronsko vođenje poslovanja sa klijentima i za njihov račun,
- Elektronsko bankarstvo na malo (*retail banking*) i
- Korporativno elektronsko bankarstvo (*corporate banking*).

3.3.2. Ekonomska isplativost

Osnovne ekonomske karakteristike elektronskih sistema plaćanja izražavaju se na dugi rok kroz unapređenje tehnologije platnog prometa, podizanjem kvaliteta i snižavanjem troškova. Međutim, u kratkoročnim i srednjeročnim vremenskim relacijama dolazi do izražaja dominacija funkcije porasta brzine i kvaliteta na račun funkcije snižavanja troškova, tako da ekonomska isplativost može da se ostvari, po pravilu, samo po osnovu relativno većeg porasta koristi od informacione efikasnosti od porasta troškova koje ona zahtjeva.

Ubrzavanje postizanja ekonomske isplativosti može se postići tehničko – tehnološkom kooperacijom i standardizacijom koju ona nužno zahtjeva. Različite elektronske alternative izazivaju specifične funkcionalne promjene u sistemu plaćanja, eliminišu određene vrste i iznose troškova, ali istovremeno sa sobom nose i nove troškove. Tako da neto troškovni efekat može biti bitno različit kod različitih sistema i pri različitim odnosima u njihovom korišćenju. Analiza isplativosti elektronskog bankarstva treba biti podloga za donošenje odluke o uvođenju usluge i proizvoda elektronskog bankarstva.

Pri sprovođenju analize isplativosti potrebno je uzeti u obzir:

- Troškove primjene zaštitnih mjera i kontrola,
- Procjenjene rizike,
- Vrijeme,
- Tehničku opremljenost i

[18] POS - *point of sale*- http://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_sale

- Ostale resurse neophodne za adekvatno upravljanje i nadzor aktivnosti elektronskog bankarstva. *(Šušak, 2010.)*

Analize koje je potrebno sprovesti tokom uvođenja elektronskog bankarstva pored nabrojanih elemenata svakako trebaju uključiti i elemente poput konkurencije, želja i potreba klijenata. Tek kada se svi pomenuti elementi uključe u analizu, može se dobiti adekvatna podloga za donošenje kvalitetne odluke i izbora strategije uvođenja i implementacije sistema elektronskog bankarstva.

3.3.3. Vrste usluga elektronskog bankarstva

Ponuda elektronskih bankarskih usluga sastoji se od tri kategorije:

- informacione usluge,
- komunikacione i
- transakcione usluge

Informacione usluge odnose se na pružanje informacija klijentima o proizvodima i uslugama. Ova kategorija ne predstavlja visok rizik za banku, međutim bitno je provjeriti da li su uvedene efikasne kontrole koje onemogućavaju neautorizovane promjene informacija koje se pružaju klijentima.

Putem komunikacionih usluga klijentima se omogućava interakcija sa bankom, pored ponuđenih podataka (koji se mogu odnositi na lične podatke klijenta, sprovedene transakcije i stanja transakcionih računa i slično), klijenti imaju mogućnost i same izmjene podataka. U odnosu na informacione usluge rizik kod komunikacionih usluga je veći jer postoji direktna veza između infrastrukture elektronskog bankarstva koja omogućava informacije klijentu (uključujući i promjenu dozvoljenih informacija) i ostalih djelova infrastrukture informacionog sistema banke. U slučaju upotrebe ovog tipa usluga treba se fokusirati na sigurnost uspostavljenog sistema komunikacija, te prava pristupa između aplikacija elektronskog bankarstva i baza podataka koje sadrže lične podatke o klijentima, stanjima i promjenama transakcionih računa klijenata.

U okviru transakcionih usluga elektronskog bankarstva klijentima se nudi mogućnost izvršenja transakcija sa finansijskim implikacijama (poput raznih vrsta plaćanja i prenosa novca, trgovanja hartijama od vrijednosti i slično). Navedena kategorija elektronskih usluga

sadrži najveći rizik i samim tim zahtjeva sprovođenje sveobuhvatnije kontrole (kontrola treba da obuhvati više oblasti kao na primjer: sigurnost mrežne infrastrukture, kontrola prava pristupa i identifikacije kako klijenata tako i zaposlenih banke, upravljanje operativnim i sistemskim zapisima, omogućavanje kontinuiteta poslovanja). *(Šušak, 2010.)*

3.3.4. Segmenti elektronskog bankarstva

Usluge elektronskog bankarstva su usluge koje banake pružaju fizičkim i pravnim licima uz pomoć računarskih mreža i telekomunikacionih medija. Segmenti usluga koje se pojavljuju u elektronskom bankarstvu, prema Josanovu (2006.), mogu se svrstati u tri oblika:

- Elektronsko bankarstvo na malo (usluge banaka stanovništvu i manjim poslovnim komitentima u kupoprodajnim odnosima)
- Korporativno elektronsko bankarstvo (usluge krupnijim poslovnim komitentima),
- Međunarodno elektronsko poslovanje (preko klirinških kuća - za veće vrijednosti transkakcija, ili swiching centara – za manje vrijednosti transakcija)

U elektronsko bankarstvo na malo spadaju: kućno bankarstvo, telefonsko bankarstvo, online PC bankarstvo i internet bankarstvo.

Kućno bankarstvo (*home banking*) – je sistem za direktno korišćenje bankarsih usluga iz kuće, pošto omogućava neposredan transfer sredstava, informacija i naloga putem telefonske mreže bez pisanja pratećih dokumenata. Cilj ovog sistema je približavanje klijentima i omogućavanje komunikacije sa bankom od kuće bez dodatnog napora i fizičkog pristupa. Razvoj telekomunikacionog servisa u pravcu digitalizacije još više je otvorio vrata home banking servisima u vidu digitalnih govornih tehnologija i sistema telefonskih govornih automata. Kućno bankarstvo od korisnika zahtijeva instalaciju softversog paketa banke na svoj računar. Ono se može obavljati samo sa računara na koji je softver instaliran što je predstavljalo prepreku u jednom određenom trenutku razvoja tehnologije, ali i inicijativu da se to prevaziđe.

Telefonsko bankarstvo (*Telephone banking*) – razvilo se 70 – ih godina prošlog vijeka u SAD i Zapadnoj Evropi. Zasniva se na lozinkama i ličnim identifikacijama koje posjeduje svaki korisnik i na osnovu kojih telefonom pristupa banci. Ova vrsta bankarstva zasniva se na pozivnim centrima (call centers) i na sistemima za automatsko prepoznavanje glasa preko kojih klijent može da provjeri stanje računa, izvrši transfer novca i transakcije vrednosnim papirima.

***On-line* bankarsko** – obavljanje bankarskih transakcija vrši se direktnom vezom

između klijenta i banke pomoću specijalizovanog softvera koji je instaliran na posebnom računani klijenta i sa koga se jedino mogu obavljati transakcije i na kome se čuvaju podaci o izvršenim promjenama. Ova vrsta bankarstva ima i određene karakteristike poput: neophodna su novčana sredstva, neophodno je vrijeme za instalaciju, korisnik je ograničen samo na računar na koji je softver instaliran, prisutni su određeni rizici iz okruženja, potrebno je vrijeme za ovladavanje programom, klijent posluje sa dvije strane - sa bankom i kompanijom koja održava softver. Sama procedura podrazumijeva prenošenje određenih programa banke na računar klijenta i/ili dozvoljavanje pristupa određenom programu banke. U zavisnosti od toga da li se radi o obavljanju novčanih transakcija sa klijentom ili za račun klijenta otvaraju se različite forme obrazaca koje klijent popunjava i mrežom dostavlja banci. Ona provjerava tačnost podataka i ukoliko je sve usglašeno sa pravilima bankarskog elektronskog poslovanja odobrava transakciju. Usluge *on-line* bankarstva koje su dostupne 24 sata su: pristup stanju na tekućem računu i kreditnim karticama, plaćanje računa, planirano i zakazano plaćanje na određeni termin koje će se izvršiti automatski, prenos novca sa računa na račun, usluge vođenja finansija za šta je potreban dodatni softver i dr. Sve transakcije koje se vrše između banke i kljenta nalaze se na hard disku klijenta. Ograničenja ovog modela bankarstva su: ograničenje na samo onaj računar na koji je softver instaliran, potrebno vrijeme za obuku za rad sa programom, nezaštićenost podataka na hard disku i dr. Sve navedeno uticalo je u velikoj mjeri da se veliki broj korisnika okrene internet bankarstvu.

Internet bankarstvo (*internet banking*) – 1995. godine u SAD pojavila se prva virtueln abanka (Security first network bank), dok su se u Velikoj Britaniji pojavile tri godine kasnije. Internet banke javljaju se u želji da obezbijede slobodu (klijent u svakom trenutku može da raspolaže svojim novcem), nezavisnost (ne mora da posećuje ekspoziture, nego sve završava putem mobilnog telefona ili lap top računara putem interneta) i maksimalnu korist (klijent po pravilu zarađuje više nego u ma kojoj drugoj tradionalnoj banci). Transakcije se mogu vršiti bez obzira o kom dijelu dana ili noći je riječ (u kojoj se vremenskoj zoni nalazi), o kojem dijelu zemlje se radi, mogu se vršiti brzi transferi sa računa na račun na način koji odgovara klijentu. Ove banke nemaju mrežu filijala, pa su troškovi poslovanja znatno niži, ulaganja u informacione tehnologije su velika i kamate su obično visoke, a internet banke odlikuje i pristupačnost koja je ponekad teško uočljiva kod tradicionalnih banaka. Dosadašnja iskustva u internet bankarstvu pokazuju, da korisnici putem interneta mogu:

- da plate račune,
- da investiraju u hartije od vrijednosti,

- da kreiraju svoj valutni portfolio,
- da od svoje poslovne banke dobiju savjet i objašnjenje.

Mobilno bankarsko (*Mobilephone banking*) – predstavlja najnoviji trend u elektronskom bankarstvu. Mobilno bankarstvo omogućava izvršavanje transkacija putem mobilnih telefona sa internet konekcijom. Najnovija generacija mobilnih telefona posjeduje bežični internet (wireless network connection), što znači da korisnik može pristupiti svojoj banci putem mobilnog telefona i izvršiti željene transakcije. Pored konekcije preko interneta, korisnik osnovnim informacijama može pristupiti i putem tekstualnih poruka – SMS (*Short Massage Service*), koje šalje kao upit. Kao najnoviji trend ektronskog bankarstva, mobilno bankarstvo se veoma brzo razvija i široko je prihvaćeno.

WEB Tv bankarstvo se odnosi na povezivanje televizije i interneta u jednu cjelinu. Web Tv je namjenjena ljudima koji nemaju računar, a žele da koriste internet servise. Koristeći Web Tv sistem korisnici povezuju svoje televizore standardnom telefonskom linijom na Web Tv mrežu.

Vrste Usluga	• OPIS
Kućno bankarstvo (Home banking)	• Komunikacija sa bankom putem modema i telefonske linije. Neophodan softver od strane banke i instaliran na određeni računar.
Internet bankarstvo (Internet banking)	• Pristup banci putem Interneta, dostupno 24h, 7 dana u nedelji, 365 dana u godini
Mreže banke (Managed network)	• Banka omogućava korisniku on - line usluge korišćenje usluga obezbjeđenih za banku od strane trećih lica putem interneta.
TV bankarstvo (TV based banking)	• Preko satelita ili kablovske televizije na monitoru TV - a informacije o računu.
Telefonsko bankarstvo (Telephone banking)	• Banci se pristupa telefonom uz pomoć lozinke i lične identifikacije.
Mobilno bankarstvo (Mobile phone banking)	• Pristup informacijama putem teksutalnih poruka, Internet konekcije (WAP) ili treće generacije mobilne konekcije zasnovane na Internetu

Tabela 1: Modeli elektronskog bankarstva (Izvor: www.nbs.sk/_img/Documents/BIATEC/)

Pored usluga koje nude stanovništvu i manjim poslovnim komitentima u kupoprodajnim uslugama, banke nude usluge i krupnijim komitentima, tkz. korporativno elektronsko bankarstvo. Prvi oblici ovih usluga razvijeni su na istim tehničko - tehnološkim osnovama kao i sistem kućnog bankarstva koji se zasniva na direktnoj komunikacionoj vezi između kompanija i računarskog sistema banke.

3.4. Koncept Internet bankarstva

3.4.1. Internet bankarstvo u službi najbržeg kanala za distribuciju usluga

Sa brzim razvojem interneta, internet bankarstvo brzo je postalo alternativni kanal za distribuciju bankarskih proizvoda i usluga. Internet je postao strateško oružje i donio je revoluciju u način na koji banke posluju, isporučuju proizvode i usluge i na koji se bore sa konkurentima na tržištu. Takođe, postao je i ozbiljna prijetnja bankama koje posluju na tradicionalan način (sa sistemom filijala) i njihovom profitu.

Za sada klijenti banke, kako u inostranstvu tako i u našoj zemlji, još uvijek dominantno koristi tradicionalni kanal distribucije – filijale. Sve je značajniji broj onih klijenata banke koja koristi usluge elektronskog bankarstva. Međutim, ako se u skladu sa očekivanjima, broj ove bankarske klijentele bude povećavao a broj korisnika filijala smanjivao, moguće je da će takav proces dovesti do značajnih promjena ne samo u strukturi kanala distribucije, nego i u strukturi samih banaka. Dosadašnja iskustva za konačno zaključivanje kada će se to desiti su skromna, međutim za sada se može pouzdano tvrditi da su banke zainteresovane za primjenu informacione i telekomunikacione tehnologije, osim zbog prednosti koje pruža u poslovanju, i zbog konkurentnosti na tržištu. Malo njih je spremno da prihvati činjenicu da druge banke mogu da povećaju broj klijenata zato što se one ne uključuju u proces primjene savremenih dostignuća ICTs.

Posmatrano sa aspekta kanala distribucije, danas postoji tri vrste banaka:

- banke koje posluju isključivo preko filijala;
- banke koje posluju i preko filijala i preko Interneta; i
- banke koje posluju isključivo preko Interneta - Virtuelne banke

Kanal distribucije u finansijskim uslugama ima tri ključne funkcije:

- funkciju ponude i prodaje proizvoda i usluga;
- funkciju uspostavljanja veze sa klijentima;
- funkciju prikupljanja neophodnih informacija za donošenje strategijskih odluka, razvoj novih proizvoda i usluga i za planiranje marketinških aktivnosti.

Mols[19] (1991.) ističe da idealni distributivni sistem može biti određen davanjem

[19] Mols N. P., "The Internet and banks'strategic distribution channel decisions"International Journal of Bank Marketing,1991

odgovora na sledeće tri pitanja:

- Šta klijenti žele od distribucionog kanala u smislu uslužnog outputa i koliko su spremni da plate da bi dobili određeni nivo usluge?
- Kako im željena usluga može biti pružena?
- Koliki su troškovi alternativnih distribucionih kanala?

U zavisnosti od odgovora koji se dobiju na ova tri pitanja, moguće je utvrditi koji distributivni sistem najviše odgovara željama klijenata. Prema Molsu, Internet utiče na strukturu kanala distribucije na dva načina: Prvo, Internet je novi kanal distribucije za finansijske usluge. Troškovi upotrebe Interneta se razlikuju – značajno su manji u odnosu na druge kanale i pružanje usluge se razlikuje od one koja je pružena preko tradicionalnih kanala. Drugo, Internet bankarstvo utiče na klijente. Mnogi od klijenata su izdvojili vrijeme da se obrazuju i da postanu kompjuterski pismeni. Novi kanal nudi klijentu veći asortiman porizvoda i usluga, kraće vrijeme čekanja i veću tržišnu decentralizaciju. Činjenica je međutim da postoje i oni koji ne poznaju Internet niti rad na računaru.

Segmenti bankarske klijentele usmeravaju moguće strategije kanala distribucije banke:

- Strategiju filijala kao kanala distribucije proizvod i usluga
- Strategiju distribucije proizvoda i usluga zasnovanu na Internetu kao kanalu distribucije
- Dualnu strategiju koja kombinuje prethodne dvije

Značaj Internetu, kao kanal distribucije, ogleda se i u tome što polako neutralizuje konkurentske prednosti tradicionalnih banaka i sve više jača. Internet bankarstvo nije ništa više do isporučivanje usluga tradicionalnog bankarstva kroz internet kao novi distribucioni kanal. Internet bankarstvo, kao takvo, ima određene osobine koje ga razlikuju od tradicionalnih kanala za distribuciju usluga i to:

- uklanja tradicionalne geografske prepreke,
- otvara pitanje zakona i nadzora sistema za pojedine vrste transakcija,
- uvodi nove dimenzije rizika koji u bankarstvu već tradicionalno postoje,
- neke naročito naglašava i uvodi nove kontrolne izazove,

- Internet je javni domen pa se otvaraju pitanja sigurnosti bankarskih transakcija, valjanosti elektronskih kontakata, privatnosti korisnika itd, što je obaveza praćenja kako menadžmenta banke tako i ovlašćenih supervizora,
- posjeduje strategijski rizik za one banke koje ne odgovore na vrijeme promjenama na tržišni u smislu novih tehnologija i inovacija, i
- uvodi novu formu veoma oštre konkurencije između već postojećih i novih učesnika na *on-line* tržišni. *(Mihailović, 2009.)*

Tehnološke promjene i Internet su izazvali najdramatičnije i najizazovnije promjene u finansijskom sektoru. Za sada je otvoreno pitanje da li će Internet i distributivni kanali elektronskog bankarstva zamjeniti filijale banaka ili će funkcionisati komplementarno sa filijalama. Mišljenja su podjeljena između onih koji ističu da će filijale nestati i onih koji smatraju da Internet neće tako lako istisnuti filijale i da će one još dugo dominirati kao glavni kanal distribucije u bankarstvu. Primetno je da su prvobitna očekivanja da će Internet bankarstvo potpuno transformisati bankarski sektor sve više na iskušenju.

Za uvođenje Interneta, kao novog kanala distribucije u bankarstvu, neophodna je nova strategija, nekoliko godina priprema i sticanja iskustava da bi se moglo uspješno poslovati. Za banke nije ni jednostavno ni jedino da uvedu novi kanal distribucije, ali je isto tako teško, ako ne i teže, da se odreknu starog u koga su već uložena ogromna sredstva. *(Lučić - "Kanali distribucije proizvoda i usluga u bvankarstvu", Novi Sad, 2007.).*

3.4.2. Vrste usluga Internet bankarstva

Banke danas nude širok spektar usluga koje se mogu obaviti putem Interneta. Izvršavanje tih usluga putem Interneta nije ništa manje kvalitetno ili nesigurnije od njihova obavljanja u banci. Ovakve usluge korisnicima omogućuju uštedu vremena te udobnost izvršavanja različitih usluga iz vlastitog doma. Usluge Internet bankarstva dijele se na one namijenjene građanima i one namijenjene pravnim osobama.

Vlasnicima računa i njihovim opunomoćenicima omogućen je pristup i korištenje svim računima koje imaju u banci. Mnoge banke omogućavaju i praćenje troškova korisnicima, te kontrolu ulaganja u investicione fondove. Korisnici putem Interneta mogu komunicirati s bankom, slati reklamacije i upite, mijenjati lične podatke i slično. Ukoliko želi, korisnik može primati podatke i druge obavještenja isključivo preko Interneta, te može ugovoriti trajne naloge

za plaćanja različitih obaveza.

Bankarski proizvodi i usluge koje nudi većina svjetskih banaka u svom Internet poslovanju su:

- Menjački poslovi
- Otvaranje i korišćenje zajmovnog računa
- Provjera stanja na računima klijenata
- Otvaranje i korišćeneje čekovnih računa
- Plaćanje računa elektronskim putem
- Korišćenje sistema kreditnih kartica
- Trgovina hartijama od vrijednosti
- Obustave plaćanja
- Otvaranje i korišćenje tekućih računa
- Provjera transakcija iz predhodnog perioda na svim računima klijenata
- Elektronski transferi između računa
- Prepiska putem e–pošte (dostavljanje svih najvažnih informacija za klijentovo poslovanje poput: informacije sa svetskih berzi, informacije o aktivnostima banaka, informacije o stanju klijentovih ulaganja...)
- Otvaranje i korišćenje depozitnih računa
- Obavljanje brokerskih usluga za klijente banaka
- Odobravanje hipotekarnih i ostalih kredita i
- Savjetodavna funkcija. *(Milutinović 2012.)*

Brzo, efikasno i ekonomično tako danas izgleda Bankarsko poslovanje na Internetu. Otvaranje računa u Internet bankama je potpuno besplatno. Provizije za plaćanje računa elektronskim putem su minimalne ili u većini Internet banaka potpuno besplatne. Ostale provizije za Internet bankarske proizvode su identične ili manje od provizija u takozvanom tradicijalnom ili filijalnom bankarstvu. Plaćanje računa preko Interneta elektronskim novcem ili pametnim karticama je nova aktivnost koju Internet banke omogućavaju svojim klijentima.

3.4.3. Značaj Internet bankarstva za banke i njihove klijente

Internet bankarstvo obezbjeđuje bankama mnoge koristi. Osnovne od njih su niži troškovi poslovanja, efikasnost, popravljanje reputacije banke, bolje servisiranje klijenata, veća satisfakcija klijenata koja stvara lojalne klijente, poboljšana usluga klijenata, stalna dostupnost, novi marketinški kanal, sposobnost za brzo prilagođavanje promjenama na tržištu i mnoge druge. Prema istraživanju koje je obavila kompanija Booz Allen Hannlton 1997. godine, za osnivanje internet banke bilo je potrebno samo 1–2 miliona dolara, što je neuporedivo manje nego što je potrebno za osnivanje banaka koje funkcionišu na tradicionalan način[20]. Kod tradicionalnih banaka troškovi poslovanja iznose 50–60% ukupnih prihoda, dok je u internet bankarstvu to 15–20% ukupnih prihoda[21]. Isplativost je očigledna. Kada banka jednom uvede non – stop internet bankarstvo i kada klijenti počnu da koriste internet usluge, na njoj je samo da održava nivo kvaliteta usluga i uvodi povremene inovacije, jer je na taj način stekla lojalne korisnike i znatno smanjila mogućnost da oni promjene banku, jer imajući u vidu teoriju ponašanja klijenata, promjena banke uvijek zahtjeva prilagođavanje i mnogo vremena i napora.

Internet bankarstvo ima veliki uticaj i na jačanje prodaje proizvoda i usluga banke i diferencijaciju cijena. To je moguće jer su Internet banke dostupne non – stop. Klijenti su mnogo zadovoljniji bankom, imaju visoku namjeru kupovine proizvoda i zahvaljujući svojim pozitivnim iskustvima usmeno ih prenose, a to predstavlja najbolju preporuku za buduće klijente.

Koristi koje korisnici usluga internet banke imaju je takođe velika. Razvoj interneta imao je veliki uticaj na širok pristup internet bankarstvu. Zahvaljujući internetu bankarstvo više nije ograničeno vremenski ni geografski. Korisnici ovih usluga širom svijeta relativno lako mogu pristupiti banci putem interneta 24 sata / 7 dana u nedjelji tokom cijele godine i na taj način obaviti poslove kad im to najviše odgovara. Korisnicima su na ovaj način na raspolaganju sve usluge koje banka nudi, ali i neke koje čak u filijalama i poslovnicama ne mogu dobiti. Najveća prednost internet bankarstva za korisnike je što je ono jeftino ili čak besplatno. Internet bankama mnogo je lakše da izvrše promjene na zahtjev korisnika, jer su mnogo fleksibilnije. Korisnici više ne moraju putovati do/od banke kako bi obavili poslove lično, već to rade elektronskim putem. Internet bankarstvo štedi vrijeme i novac, omogućava pogodnosti i stalno je dostupno, a to sve pozitivno utiče na korisnikovu interakciju sa bankom i on više uživa u obavljanju poslova. Da bi obezbjedile naprijed navedene prednosti, kako za sebe tako i za

[20] Osnivački ulog za tradicionalne banke izosi 5 miliona EUR – a.

[21] Booz-Allen and Hamilton - Corporate internet banking: A global study of potential. 1997.: http: / www.bah.com\wievpoints/internetbanking.htm;

korisnike usluga, internet banke moraju održavati dobar nivo kvaliteta usluga. To čine na taj način što prate nove tehnologije i prepoznaju njihove moguće potencijale. Moraju uvoditi nove tehnologije i inovacije i posmatrati konkurente u okruženju kako bi ostale konkurentne i kako im se ne bi dogodilo da im preotmu klijente. Moraju stalno uvoditi određene nove usluge i unapređenja, jer to ostavlja utisak inovativne banke kod lojalnih korisnika, a njihove usluge nisu zastarjele. Banke moraju održavati i uspješnu vezu sa korisnicima svojih usluga. Pored komunikacije e–mailom ili telefonom, s vremena na vrijeme banke bi trebalo lično da se vide sa klijentima (najprije se misli na korporativne klijente), jer to ostavlja utisak da se banka o klijentima brine. Na visok kvalitet usluge koji moraju obezbjediti i održati utiče i stalna dostupnost sistema, ali i fleksibilnost poslovanja tempom koji odgovara korisnicima usluga.*(Mihailović, 2010.)*

3.4.4. Prednosti i nedostaci Internet bankarstva

3.4.4.1. Prednosti Internet bankarstva

Internet bankarstvo ima niz prednosti u odnosu na takozvano tradicionalno (filijalno) poslovanje banaka. Prednosti se uglavnom ogledaju u vremenskoj i prostornoj neograničenosti, brzini obavljanja transakcija, niskoj cijeni i širokom asortimanu bankarskih proizvoda i usluga.

Prostorne neograničenosti. Većina ljudi bira banku zbog blizine. Danas ljudi mogu imatibanku unutar svoga doma, bez obzira na to gde god da žive. Internet bankarsko poslovanje je moguće obaviti sa bilo kog mjesta na svijetu. Potrebno je da korisnik ima otvoren račun u nekoj banci koja pruža usluge Internet bankarstva, da na mjestu iz koga obavlja poslovanje postoji račun sa pristupom Internetu, i da korisnik zna sve šifre koje su mu potrebne za ulazak u Internet banku i njegov račun. U klasičnom bankarstvu korisnik je vezan za mjesto i zemlju u kojoj postoje filijale banke u kojoj ima otvorene račune.

Stručnjaci tvrde da je elektronsko bankarstvo ustvari i bezbjednije od tradicionalnog bankarstva, jer na ovaj način nema gomile papira sa svim osjetljivim i povjerljivim informacijama koje leže unaokolo i provlače se kroz mnoge ruke, iz jedne kancelarije u drugu. Tu je i činjenica da poslovanje ne mogu da čuju, jednostavno stojeći u redu ili na drugi način, drugi korisnici. Potrebno je samo proveriti da li je Web sajt bezbjedan kada se obavlja poslovanje putem interneta. E-poštom nikada ne treba slati lozinku ili podatke o bankovnom računu ili nalogu, i uvijek se treba odjavljivati kada se završi transakcija.

Sve ove gore navedene prednosti su veliki plus za elektronsko bankarstvo, ali najveća je ipak, verovatno, ta što korisnici mogu da neprestano nadgledaju stanje na svojim računima, što

ih osnažuje i uliva samopoverenje, budući da im daje moć da kontrolišu svoju bezbjednost i stabilnost. Prije pojave Internet bankarstva korisnik je morao da ode u banku da bi obavio posao. Sa Internetom banka je došla u njegovu kuću, na radno mjesto tj. gdje se nalazi njegov računar. Internet bankarstvo ima niz prednosti u odnosu na takozvano tradicionalno bankarstvo. Prednosti se uglavnom ogledaju u vremenskoj i prostornoj neograničenosti, brzini obavljanja transakcija, niskoj cijeni i širokoj lepezi bankarskih proizvoda i usluga.

Radno vrijeme Internet banaka. Osnovna prednost Internet banaka je njihovo neograničeno radno vrijeme (24 sata dnevno, 7 dana u nedelji, 365 dana godišnje). U tradicionalnom bankarstvu za obavljanje bankarskih usluga non stop, bilo bi potrebno angažovati tri smjene ljudi da svakodnevno rade 365 dana u godini i to u široko razgranatoj bankarskoj mreži. Potreban broj ljudi za obavljanje non – stop poslovanja bio bi veoma veliki, kao i troškovi ovakvog načina poslovanja. "Internet banke" se nikada ne zatvaraju. Vjerovatno najveća prednost internet bankarstva jeste to što može da se obavlja sa bilo kog mjesta u svijetu koje ima vezu sa internetom. Ono je moguće da se obavlja u svako doba dana i noći, 365 dana godišnje (što predstavlja izvanrednu stvar kada uzmemo u obzir sve različite bankovne i druge praznike, vikende i sl., ali i činjenicu da zbog toga morate da se borite sa gužvama u saobraćaju, ranijim izlaskom sa posla, ne znate šta ćete sa obavezama, djecom i toliko mnogo drugih razloga), osim onda kada se obavlja održavanje veb–stranice. U slučajevima kada veza sa internetom nije dostupna, tu su gotovo uvijek korisnički servisi koji su dostupni putem telefona, 24 sata dnevno.

U klasičnom bankarstvu potrebno je utrošiti vrijeme za dolazak i odlazak u filijalu banke, zatim vreme za čekanje u filijalama, vreme za popunjavanje obrazaca, čekova i ostalih dokumenata, kao i vrijeme za obavljanje samih transakcija. Internet bankarstvo je daleko brži način za obavljanje bankarskih poslovanja. Za poslovanje u Internet banci potrebno je samo vrijeme za prijavljivanje u Internet banku i vrijeme za obavljanje bankarskih transakcija. Banke koje nude internet bankarstvo imaju bolje Web sajtove, gdje se nudi sveobuhvatan skup funkcija i opcija koje se ne mogu pronaći na Web sajtovima tradicionalnih banaka. Tu se prvenstveno misli na funkcionalne alatke za budžetiranje i proračune, mogućnosti finansijskog planiranja, alatke za analizu investicija, kalkulatore pozajmica i kredita kao i platforme za kupovinu i prodaju dionica i akcija. Web sajtovi nekih banaka imaju programe, kao što je npr. "Quicken", koji omogućava da uređuju, organizuju i objedine plaćanje svih mjesečnih računa.

U današnjem poslovnom svijetu, mobilnost je jedna od ključnih stvari. Internet bankarstvo sada obuhvata i mogućnosti na mobilnim telefonima. Neprestano nastaju nove aplikacije radi proširenja, unapređenja i olakšavanja ovih mogućnosti na pametnim telefonima i

na drugim mobilnim uređajima.

Cijena obavljanja bankarskih transakcija. Internet bankarstvo je najjeftiniji oblik obavljanja bankarskih transakcija. Provizije koje se plaćaju za obavljanje bankarskih usluga u Internet bankarstvu su iste ili niže od onih u tradicionalnom bankarstvu. Budući da cijena ljudskog rada i poslovnog prostora u svijetu pokazuje trend rasta, a troškovi komuniciranja preko interneta padaju, banke se sve češće odlučuju za poslovanje putem interneta. Uz to što smanjuju cijenu transakcija, banke na taj način stvaraju i bolji kontakt sa korisnicima, te uz prikladno multimedijalno i interaktivno komuniciranje privlače korisnike i prezentuju im najnovije usluge[22].

Internet bankarstvo omogućava odličan uvid na to koliko se naplaćuju usluge održavanja računa kao i transferi, što je posebno važno kod upotrebljavanja bankomata koji ne pripadaju vašoj banci ili se nalaze u inostranstvu. Ovaj neprestan uvid u stanje na računu omogućava klijentima da prate balans računa, što im pomaže da ne izvrše nepromišljeno pretjerano podizanje novca sa računa, što bi moglo da dovede do većih kamata na pozajmice. Novac "jednim klikom" može da se prebacuje sa jednog na drugi račun, gotovo u trenutku. Nema potrebe da kupujete uplatnice i poštanske markice ili da čekate izvještaje i račune da vam stižu poštom. Takođe, velika prednost ovog vida bankarstva jeste ta što banke mogu da ponude, usled smanjenja opštih i troškova infrastrukture, veće kamatne stope za oročenu štednju i manje kamatne stope za hipoteku i kredite. Sve češće banke nude mogućnost otvaranja računa za koje nije potrebno da imate minimalan iznos i nema troškova održavanja računa. Za obavljanje kvalitetnog bankarskog poslovanja u tradicionalnom bankarstvu je potrebno daleko više, poslovnog prostora i opreme, nego u Internet bankarstvu. Samim tim i troškovi obavljanja bankarskog poslovanja u tradicionalnom bankarstvu su daleko veći od onih u Internet bankarstvu. *(Milutinović, 2012.)*

3.4.4.2. Nedostaci Internet bankarstva

Nedostaci Internet bankarstva najviše su izraženi u odsustvu sigurnosti pri obavljanju poslovanja, nepostojanju zakonske regulative, nedostatku privatnosti, otuđenosti i odbojnosti prema inovacijama i opasnosti od zloupotrebe Internet bankarstva u kriminalne svrhe.

Sigurnosni aspekt. Osnovni nedostaci Internet bankarstva vezani su za nedostatak pouzdanosti i bezbjednosti interneta. tj. povjerenja između korisnika i internet banaka. Finansijske transakcije posebno su osjetljive na mnoge opasnosti i prijetnje koje se mogu

[22] http : //www.trend. hr/trend/w/itr/it5 7 /bankw. htm

pojaviti na Internetu kao javnoj mreži. Stoga se internet banke nadaju efikasnim rješenjima iz područja sigurnosti sistema i zaštite podataka kako bi učvrstili povjerenje sa korisnicima usluga. I korisnici i banke u stalnom su problemu kako spriječiti zloupotrebe informacija internet bankarstva, odnosno kako zaštititi samo internet bankarstvo od pljački i zloupotreba. Upravo iz tog razloga se u internet bankarstvu primjenjuje sistem kripto–zaštite pod nazivom SET (*Secure Electronic Transaction*), projektovan od strane Visa, Master card i IBM kompanija. SET sistem predstavlja garant: za kupca, prodavca, banku i klijenta, da su svi učesnici u elektronskoj transakciji autentični. U cilju dalje zaštite računarskih šifara projektovano je novo rešenje SET-a, SMART CARD (pametna kartica). U ovoj kartici je ugrađen mikročip, a kartica se može čitati samo preko ugrađenog specijalnog čitača – *smart card reader*-a[23]. Hakeri su i dalje u stanju da upadaju u sisteme i onemogućavaju korisnike u izvršavanju transakcija i da vrše prevare. Prema nekim izvještajima iz SAD gubitak internet banaka u drugom kvartalu 2007. godine zbog upada u sisteme iznosio je 16 miliona dolara, što je porast od 150% između prvog i drugog kvartala 2007. godine[24].

Nepostojanje zakonske regulative. Pored nedostataka vezanih za bezbjednost internet bankarstva drugi nedostaci vezuju se za nedostatak vladinih uredbi i organizovane politike u oblasti internet bankarstva. Globalni sistem komuniciranja kakav je Internet zahtjeva ažurne i adekvatne pravne okvire koji bi trebalo da definišu potrebe poslovnih subjekata i korisnika usluga. Zakonska regulativa u vezi Interneta i poslovanja na njemu, razlikuje se od zemlje do zemlje. Dva ekonomski najrazvijenija dijela svijeta SAD i Evropska unija imaju različite stavove po pitanju zakonske regulative na Internetu. Evropska unija ima daleko liberalnije stavove po pitanju privatnosti poslovanja od SAD. Usaglašavanje njihovih stavova o zakonskoj regulativi na Internetu, od velikog je značaja za kompletnu svetsku privredu.

Odbojnost prema inovacijama. Oni koji zaziru od savremene tehnologije svakako neće biti zadovoljni internet bankarstvom i gledaće da ga ne koriste koliko god je to moguće. Ovo su prvenstveno privatna, a ne poslovna lica. I dan danas imamo mnogo ljudi koji nemaju mnogo iskustva u korišćenju interneta, pa stoga ne posežu za ovim vidom bankarstva. Inovacije i nove proizvode većina ljudi prihvata sa izvesnom dozom nepovjerenja. Identična situacija je i sa Internetom i sa poslovanjem na njemu. Internet kao potpuno novi vid komunikacije, u početku je prihvatio samo veoma uzak krug ljudi - inovatora i to prvenstveno naučnika, vojnih lica i univerzitetskih profesora. Vremenom je sve više ljudi koristilo Internet i pogodnosti koje

[23] Barać S., Stakić B., Ivaniš M. - Praktikum za bankarstvo i finansije, Fakulet za financijski mendžment i osiguranje, Beograd, 2003.

[24] www.internet-banking-fiee.com/banks

on pruža. Biće potrebno još mnogo godina dok se Internet i poslovanje na njemu prihvati i implementira u svim djelovima svijeta.

Važan aspekt ovdje je, posebno za naše prostore, odnos koji korisnik izgladi sa bankovnim službenikom. Neki ljudi preferiraju "oči u oči" odnos više nego virtuelni. Službenici su tu da objasne, posavjetuju i pomognu u vezi bilo kakvih nedoumica ili poteškoća koje korisnik ima u vezi uplata, isplata, podizanja novca i sl. Često se dešava da, zbog tih dobrih izgrađenih odnosa, direktor banke ili službenik promjene uslove npr. vraćanja pozajmice, odlože rokove i dr., što nije moguće kod internet bankarstva. *(Mihailović 2009. i Milutinović 2012.)*

3.4.5. Rizici i bezbjednost Internet bankarstva

Banke koje se bave poslovima internet bankarstva imaju čitav niz rizika sa kojima se suočavaju u tekućem poslovanju. Iz perspektive kontrolora rizika, rizik je potencijalni očekivani ili neočekivani događaj koji može/ne mora da se desi, a koji utiče na poslovanje banke i njen profit. Ovi razni pojedinačni rizici sa kojima se internet banke susreću u tekućem poslovanju mogu djelovati pojedinačno, ali takođe se mogu i kombinovati pa je od velikog značaja za internet banke upravljanje rizicima i njihova kontrola. Pojedinačni rizici[25] sa kojima se banke suočavaju razmatrani su i izdvojeni u dokumentima Bazelskog komiteta za bankarsku superviziju i to su:

- Operativni rizik,
- Reputacioni rizik,
- Pravni rizik,
- Kreditni rizik,
- Rizik likvidnosti,
- Kamatni rizik,
- Tržišni rizik,
- Strategijski rizik i
- Rizik internacionalnog poslovanja.

[25] Comptroller of the currency administrator of national banks - Comptroller's handbook of Internet banking, october 2007.http://www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/index-comptrollers-handbook.html

Operativni rizik – još se naziva i transakcioni rizik i nastaje kao posledica nedostataka u sistemu pouzdanosti i integriteta poslovnog sistema. Može se javiti u tri oblika i to kao: rizik sigurnosti, rizik dizajniranja, implementacije i održavanja sistema i rizik zloupotrebe proizvoda ili usluga od strane klijenata.

Rizici sigurnosti pojavljuju se u vezi sa kontrolom informacija pomoću kojih banka komunicira sa okruženjem. Kontrola pristupa sistemu banke postaje sve složenija s obzirom na proširenje računarskih sistema, geografske rasprostranjenosti pristupnih tačaka sistemu i upotrebe različitih komunikacionih puteva uključujući i internet. Banka se zbog ovakvih rizika izlaže nepotrebnim troškovima, nepovjerenju klijenata i negativnom publicitetu. Zbog toga pored interne kontrole uvodi i sveobuhvatnu eksternu kontrolu. Prema nekim istraživanjima sistemu veća opasnost prijeti od internih nego od eksternih napada, jer interni korisnici sistema bolje poznaju sistem i imaju direktan pristup. Zbog toga banke moraju obavljati preventivne i detektivne kontrole kako bi preduprijedile rizike zloupotreba i koristiti *firewall*[26]-ove, lozinke, enkripciju i autorizaciju korisnika.

Rizici dizajniranja, implementacije i održavanja sistema manifestuju se kao prekid ili usporavanje sistema što može imati negativne posledice za poslovanje klijenata i što može rezultirati njihovim nezadovoljstvom u poslovanju sa internet bankom.

Namjerna ili nenamjerna *zloupotreba proizvoda ili usluga banke* je još jedan od operativnih rizika. Ovaj rizik se povećava usled neadekvatne edukacije klijenata od strane banke o mjerama sigurnosti prilikom obavljanja transakcija preko internet banke.

Reputacioni rizik – je rizik negativnog javnog mnjenja, čiji je rezultat značajan gubitak sredstava i odliv klijenata banke. Jedan negativan događaj može da bude poguban po imidž banke i da rezultira trajnim gubljenjem klijenata. Ovaj rizik može nastati kao posledica lošeg rada komunikacionih sistema internet banke i kao posledica preduzimanja određenih mjera koje imaju za posledicu gubljenje javnog povjerenja u sposobnost banke da obavlja svoje poslovanje.

Pravni rizik – nastaje usled narušavanja ili neusaglašenosti sa zakonima, pravilima, regulativama ili u slučajevima kada zakonske obaveze i prava učesnika u transakcijama nisu pravilno regulisana. Posebno mora biti regulisano sprječavanje pranja novca, jer je savremeno poslovanje veoma atraktivno i povoljno za takav vid zloupotrebe. Zbog toga internet banke su u obavezi da primjenjuju autentifikaciju korisnika i zaštitu privatnosti. Banka može biti zloupotrebljena od strane klijenta za kriminalne radnje i pranje novca pa je to veliki pravni

[26] Sigurnost mreže http://en.wikipedia.org/wiki/Firewall_%28computing%29

rizik. Neophodno je da banka razvije sisteme za autentifikaciju klijenata kao i procedure na osnovu kojih je moguće uočiti i prijaviti sumnjive transakcje.

Kreditni rizik – predstavlja osnovni rizik u poslovanju banke sa klijentima, koji nastaje kada dužnici banke nisu u mogućnosti da servisiraju svoje obaveze prema banci, odnosno da vrate kredit (ili druge vrste plasmana) sa pripadajućom kamatom (ili naknadom) u roku njihovog dospjeća. Kao rezultat toga javlja se gubitak u bilansu uspjeha banke. Internet banke zahtjeve za kredite i njihovo odobravanje vrše elektronskim putem, pa je od velikog značaja adekvatno utvrđivanje kreditne sposobnosti klijenta, jer od toga zavisi i visina kreditnog rizika banke. Banke moraju rezervisati određena sredstva za izvršene loše procjene i loše plasmane i moraju razviti mjere za upravljanje kreditnim rizikom. *(Vunjak – Finansijski menadžmen, Subotica, 2005.)*

Kamatni rizik – odnosi se na smanjivanje kamatnih stopa do stepena kada negativno kretanje kamatnih stopa smanjuje vrijednost imovine u zavisnosti od neispunjenih obaveza. Kamatni rizik sastoji se od rizika promjene kamatnih stopa na plasmane i obaveze banke ukoliko su ove promjene nepovoljne za banku.

Tržišni rizik – nastaje usled promjena cijena na tržišni i promjena deviznog kursa koji odlikuju svakodnevne oscilacije, pa su zato internet banke veoma podložne ovim rizicima. Oscilacije deviznog kursa mogu da dovedu do gubitaka u poslovanju banke, a konačno utiču i na profit.

Strategijski rizik – nastaje kao posledica neadekvatnih poslovnih odluka, njihove neadekvatne implementacije i nepraćenja tehnološkog napretka internet banke. Rizik u ovom slučaju predstavlja funkciju kompatibilnosti organizacionih ciljeva, poslovne strategije izrađene da bi se ciljevi postigli, angažovanih resursa za postizanje ciljeva i kvaliteta implementacije.

Rizik internacionalnog poslovanja – internet bankarstvo bazirano je na tehnologiji interneta koja ne poznaje barijere. Takvo poslovanje prevazilazi nacionalne granice, pa se samim tim i rizik poslovanja povećava. *(Mihailović, 2009.)*

4. Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM strategija)

4.1. Uvod u CRM: Šta je CRM i koji su razlozi uvođenja?

Upravljanje odnosima s klijentima, engleski Customer (Client) relationship management, skraćeno CRM, je poslovna strategija koja se temelji na filozofiji "kupac je kralj" tj. kupca stavlja na središnje mjesto. *(Muller, Srića, 2005.)*

CRM - upravljanje odnosima s klijentima, je stari poslovni koncept koji danas ponovo postaje aktuelan zahvaljujući tehnologiji koja ga omogućava i podržava. U prošlosti, prije doba industrijalizacije i masovne proizvodnje na pokretnim trakama, poslovni ljudi su znali organizovati svoj posao s ciljem što zadovoljnijih kupaca i korisnika usluga. Osnovna ideja CRM-a je, ne više orjentisanost kompanije prema uslugama, već povećana briga za korisnika. Usluge moraju biti prilagođene potrebama korisnika usluga.

„Upravljanje odnosima s klijentima postaje sredstvo za diferencijaciju i ključno konkurentsko oružje u surovoj tržišnoj utakmici". *(Muller, Srića, 2005.)*

CRM nije tehnologija, već poslovni koncept, tj. poslovna filozofija. To je koncept koji nas podsjeća da se svako poslovanje temelji na klijentima, da je uspostavljanje dobroog odnosa sa klijentima glavni uslov kako bi kompanija ostvarila izvrsne poslovne rezultate. "Dobra firma duguje svoj dugoročni uspjeh nadmoćnom zadovoljenju potreba svojih klijenata". *(Muller, Srića, 2005.)*

Jedino prostim praćenjem zadovoljstva klijenata, možemo saznati potrebe kupaca. U tom procesu najvažniju ulogu ima CRM. CRM stvara poslovne prakse i procese koji povećavaju učinak poslovanja, identifikuje parametre vrijednosti za postojeće i potencijalne klijente te nudi alate kojima se razvija poslovna kultura usmjerena pružanju maksimalne vrijednosti klijentima.

"CRM nije samo automatizacija tri kritično važne korisnički okrenute funkcije: prodaje, marketinga i servisa, nego je kombinacija strategije, poslovnih procesa i tehnologije."*(Bitpipe, http://www.bitpipe.com/)*

Uvođenje CRM–a je dugotrajan proces, proces koji nikada ne može biti završen. Zahtjevi korisnika se povećavaju paralelno s rastom mogućnosti tehnologije, a trajno treba održavati svijest o korisniku kao najvažnijoj karici u lancu. Koncept CRM–a se razvio tokom ranih 90–tih godina stavljajući u središte unaprijeđenje kanala djelovanja i integraciju kanala. Danas CRM je više koncentrisan na predviđanje potreba korisnika, izgradnju korisničkih servisa za pomoć, što povećava zadovoljstvo korisnika, efikasnost kanala i profit.

Bez CRM sistema ne bi bio moguć cjelokupan pristup klijentu, prepoznavanje

klijentovih potreba i zadovoljavanje potreba klijenata. CRM predstavlja integrisanu marketinšku, uslužnu i prodajnu strategiju koja nalaže zajednički rad svih sektora kompanije.

Moderna kompanija ne dozvoljava sebi da izgubi prodajnu mogućnost zbog lošeg upravljanja informacijama kojima već raspolaže. Istinski, CRM prikuplja informacije iz svih izvora unutar organizacije radi pruzanja jedinstvene slike o klijentu u realnom vremenu, na osnovu koje je moguće donositi brze i ispravne odluke.

Proces u okviru CRM strategije podrazumijeva:

- Preliminarnu identifikaciju potreba i želja klijenata;
- Diferencijaciju klijenata – po potrebama i važnosti za ostvarivanje ciljeva organizacije;
- Interakciju sa klijetima – identifikovanje potreba klijenata;
- Oblikovanje proizvoda/usluga koje se nude grupama klijenata.

Osnovni razlog za uvođenje CRM strategije u poslovne kompanije jeste taj što kompanija omogućava pomoć poslovanju u stvaranju vrijednosti i povećanju zadovoljstva klijenata kroz:

- Obezbjeđivanje boljih usluga klijentima,
- Razvijanje efikasnijih call centara,
- Efektniju prodaju prizvoda,
- Pružanje pomoći prodajnom osoblju da brže zaključi poslove,
- Poboljšanje i uprošćavanje procesa marketinga i prodaje,
- Otkrivanje novih klijenata,
- Povećanje prihoda klijenata. *(Balaban, 2006)*

4.1.1. Klijent kao centralna figura savremenog poslovanja

Riječ klijent, označava osobu koja je povjerila vođenje nekih poslova drugoj stručnoj osobi (advokatu, ekonomisti), dok riječ kupac označava osobu koja kupuje neku robu, ta osoba je njen krajnji potrošač, a koji preuzimanjem te robe plaća dogovorenu cijenu. U bankarskom sektoru u upotrebi je riječ klijent, ali za potrebe ovog rada riječ klijent i riječ kupac imaju isto značenje. Rene Dekart je objasnio smisao ljudskog postojanja veoma jednostavno: “Mislim, dakle postojim.”, a Muller i Srića (2005) smatraju da bi se i za kompaniju moglo jednostavno reći: “Imam klijenta, dakle postojim.” Klijent je taj koji mora biti glavni izvor poslovanja kompanije i jedan od kriterijuma za donošenje poslovnih odluka kompanije.

Muller i Srića (2005) smatraju da su najbolje kompanije uspješne zbog sposobnosti da

svoje poslovne procese sagledaju iz perspektive svojih klijenata, da ih potpuno prilagode njima, učinivši ih efikanijim, bržim i maksimalno prilagođenim zahtjevima kupaca.

U svijetu savremenog poslovanja očekivanja klijenata su sve veća tako da kompanije moraju kontinuirano unaprijeđivati svoje usluge. Bez obzira o kojoj vrsti usluga se radi, uključivanje klijenta u poslovni proces je ključan segment poslovanja. Klijenti u velikoj mjeri učestvuju u kreiranju usluga, i stvaranju preduslova za vlastito zadovoljstvo uslugama. Bitner (1997), prema Severoviću (2013), prepoznaje tri osnovne uloge klijenata:

- klijenti su izvor produktivnosti,
- klijenti doprinose kvalitetu, zadovoljstvu i vrijednosti i
- klijenti su takmičarski pokretač za uslužnu organizaciju.

Priroda informacije nije jednosmjerna, tako da nisu samo bitne informacije koje se šalju klijentima, već i informacije koje se dobijaju od klijenata. Pružanjem informacije bilo koje vrste, klijenti mogu učestvovati u kreiranju usluge.

Prodajom, odnosno učinjenom uslugom, ne završava se kontakt s klijentima. Klijent i dalje treba kontakt osobu za postprodajne usluge kao što su: dodatna pojašnjenja, nemogućnost realizacije željene radnje, potvrda obavljene radnje i sl. Zahtjevi klijenata sve više i više se povećavaju, klijenti sve više izbjegavaju masovnu kupovinu, i sve više im je potrebna postprodajna podrška.

Prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti, kompanije moraju prikupljati informacije od klijenata, jer bez njih ne bi bilo moguće oblikovati uslugu koju klijent želi. Kako je informacija najvažnija karika u uspješnom poslovanju, veoma je bitno obezbjediti adekvatne uslove za prikupljanje, skladištenje i analizu informacija *(Severović, 2013)*.

Novi trendovi poslovanja su glavni faktor koji diktira orjentaciju kompanije na svoje klijente. Jedan od faktora je veoma veliki proizvodni kapacitet, koji stvara pritisak na diferencijaciju proizvoda i usluga radi specifičnih potreba klijenata i time povećane potražnje. Zatim, tu su nove tehnologije. Upotrebom interneta, klijenti nisu prinuđeni da budu vjerni jednoj kompaniji jer je druga na "udaljenosti jednog klika mišem" od njih. Sve važniji faktor je vrijeme – klijenti imaju sve manje vremena pa im je potrebno olakšati poslovanje sa kompanijom kroz dostavljanje potrebnih informacija, izradu prilagođenih proizvoda i usluga.

"Stvaranje konzistentnog iskustva robne marke kroz sve kanale interakcije kompanije sa klijentima, osnova je za stvaranje percepcije preduzeća na kojem se temelji njegov poslovni uspjeh". *(Muller, Srića, 2005.)*

4.1.2. CRM tehnologija kao sredstvo ostvarivanja CRM strategije u organizacijama

Kao što je već rečeno CRM je strategija poslovanja kompanije, a CRM tehnologija je posebno sredstvo za ostvarivanje te strategije, bez kojeg cjelokupan klijentu usmjeren pristup ne bi bio moguć. CRM tehnologija podrazumijeva postojanje informacionog sistema, a taj sistem može varirati od jednostavnog rešenja, koje pokriva samo jednu funkciju poslovanja, do kompleksnih rešenja za velike kompanije čija implementacija može biti veoma skupa. Cjelokupno CRM tehnološko rešenje sastoji se od tri glavna dijela: operativnog, analitičkog i kolaborativnog (o njima će biti više riječi upoglavlju 4.4.1.). Klijent u svojoj komunikaciji sa kompanijom "vidi" samo kolaborativni CRM, dok operativni i analitički CRM predstavljaju unutrašnju organizacijsku sposobnost kompanije da "odgovori" na potrebe klijenta.

CRM sistem mora ispunjavati tehničke zahtjeve koji osiguravaju tehnologiju koja je u skladu sa očekivanjima i poslovnim potrebama kompanije. Ovi tehnički zahtjevi tiču se: sposobnosti sistema de se integriše u specifičnu tehnološku infrastrukturu kompanije, kroz hardver, softver i mrežne aspekte sistema; sposobnosti proizvoda da podržava i kontroliše potrebne operacije; mogućnosti sistema da limitira pristup korisnicima; mogućnosti sistema da pružiinformacijekoje zahtijevaju njihovi korisnici; omogućavanja krajnjim korisnicima da jednostavno i intuitivno mogu obavljati potrebne zadatke; načina na koji sistem osigurava određenu zahtjevanu funkcionalnost; prihvatljivog vremena odgovora klijentima i korisnicima; identifikovanja prihvatljivog nivoa dostupnosti sistema za korištenje i mogućnosti naknadne nadogradnje sistema. *(Muller, Srića, 2005)*

Kada je u pitanju CRM tehnologija, ne može se reći je neko rešenje najbolje – postoji samo najbolje rješenje za određenu kompaniju. Stoga svaka kompanija treba da ustanovi koje je softversko rešenje za nju najpogodnije. Većina softverskih rešenja je potekla od potpore određenoj funkciji (prodaja, marketing ili customer service) i uglavnom se tu nalazi i najveća ekspertiza i najkvalitetniji modul cjelokupnog CRM rešenja. Stoga kompanija treba da procjeni koji je modul najznačajniji u razvitku CRM strategije poslovanja i prema tome da izabere potencijalno rešenje.

Prvi CRM softver je kreiran sa ciljem da pruži podršku zaposlenima u prodaji. U to vrijeme nastala je sintagma "automatizacija poslovanja u prodajnom odeljenju". Pionir i vodeći proizvođač bila je kompanija Siebel *(Siebel 1996)*[27]. Sledeći koji su shvatili značaj CRM-a bili su proizvođači rešenja za call– centre (centre za interakciju sa potrošačima). Važan dio CRM-a

[27] Siebel (Siebel CRM Systems, Inc.) je bila softverska kompanija, koja je poslovanje bazirala na dizajnu, razvoju, marketingu i podršci upravljanju odnosima sa klijentima (CRM). Naziv Siebel je dobila po jednom od osnivača – Thomas Siebel, i osnovana je 1993. godine. U septembru, 2005. godine, Siebel CRM Systems, Inc je kupljen od strane Oracle Corporation za 5.8 milijardi $. Naziv Siebel je danas brend kompanije Oracle.

predstavlja evaluacija i analiza svih podataka značajnih za odnose sa klijentima. Neki proizvođači analitičkih softvera, kao što je Teradata/NRC unaprijedili su svoje proizvode u CRM softverska rešenja. Čak su i proizvođači e-commerce rešenja, koji koriste Internet za predstavljanje i prodaju svojih proizvoda, odlučili da poboljšaju svoje proizvode dodatnim CRM funkcionalnostima. Šta više, čista e-commerce rešenja, koja nisu uključivala integraciju sa lancem vrijednosti, često su propadala. Konačno, proizvođači ERP rešenja, kao što su Oracle, PeopleSoft i SAP su poboljšali svoje sveobuhvatne sisteme poslovnih aplikacija moćnim CRM funkcijama, i sada svojim korisnicima mogu da ponude integrisana rešenja za sve aspekte obrade poslovnih podataka.

Prednosti koje banka ostavaruje upotrebom CRM softver obuhvataju:

- **Efikasan korisnički servis** – CRM softver treba da omogući servisirsnje većeg broja zahtjeva klijenata sa istim brojem zaposlenih. Uz to, CRM softver treba da omogući pružanje dosledne i efikasne usluge koja garantuje zadovoljstvo klijenta.
- **Funkcija mobilnosti** – CRM sistemu moguće je pristupiti putem mobilnih uređaja, kao što su tableti ili mobilni telefon. U zavisnosti od vrste uređaja sa koga se pristupa aplikaciji, korisniku treba da budu omogućene razne funkcionalnosti korisnicima, počev od jednostavnog pristupa podacima, pa do lokalno instaliranih aplikacija koje se kasnije sinhronizuju sa centralnim sistemom.
- **Donošenje brzih i tačnih odluka** – aplikacija treba da omogući dobijanje detaljnih izvještaja i kompletan pregled prodajnih i aktivnosti u podršci, kao i kompletnu istoriju odnosa sa klijentom, tako da se lakše prepoznaju dobre poslovne prilike, trendovi, kao i problemi koji pomažu u donošenju odluka.
- **Dijeljenje informacija** – integrisane prodajne i servisne funkcionalnosti daju zaposlenima razumljiv i uvijek svjež pogled na glavne informacije o svakom klijentu. Zaposleni mogu da dijele i ad hoc informacije o klijentima kako bi imali brže odgovore na njihove zahtjeve.
- **Automatizovanje poslovnih procesa** – ugrađen work flow engine – pomaže rukovodstvu firme da uspostavi konzistentne poslovne procese i tako oslobode zaposlene od perifernih zaduženja koja oduzimaju vrijeme.
- **Integracija poslovanja** – CRM softver treba da omogući čvrstu integraciju sa ERP rešenjima. Takođe, treba da podržava mogućnost povezivanja sa drugim aplikacijama i veb servisima.
- **Brz povraćaj investicije** – jednostavna konfiguracija, intuitivan korisnički interfejs i uprošćena navigacija pomažu zaposlenima da od samog početka rade što produktivnije.

Tržište CRM softvera će samo nastaviti da raste u dolazećim godinama, zbog toga što je za razliku od ostalih ERP rešenja[28], na sveobuhvatan način, CRM implementiran u manjem broju kompanija.

Imajuću u vidu da su CRM softverska rešenja dugoročna i skupa investicija, svaka kompanija, koja ima u planu uvođenje ovog softvera, bi trebalo dobro da se informiše o proizvđaču. Da li se radi o stabilnom proizvođaču, da li garantuje održavanje softvera, budući razvoj softvera i sl. Ovo iz razloga jer u većini slučajeva manji, ili manje poznatiji proizvođači nisu u stanju da ispune sva ova očekivanja. Stoga, ozbiljne kompanije bi trebalo da se orjentišu na velike proizvođače, jer će njihov uspjeh umnogome zavisiti od kvaliteta CRM softvera.

U sledećoj tabeli prikazan je prihod u milionima dolara najvećih svjetskih proizvođača CRM softvera u 2012. godini:

Proizvođač	Prihod	Učešće na CRM tržištu
Salesforce	2.5 milijardi $	14%
SAP	2.3 milijarde $	12.9%
Oracle Sales Cloud	2 milijarde $	11.%
Microsoft Dynamics CRM	1.1 milijarda $	6.3 %
IBM	643 miliona $	3.6%
Ostali	9.5 milijardi $	52.1%

Tabela 2: Prihod u milionima dolara najvećih svjetskih proizvođača CRM softvera za 2012. godinu (Izvor: http://www.gartner.com/newsroom)

Treba napomenuti i softverske kompanije koje su se pojavile nakon 2007. Godina:

- *Insightly* (2009. godine)
- *Nimble* (2009. godine)
- *NetSuite* (2007. godine)

Salesforce.com (Osnovana 1999. u San Francisku, CA) – Kompanija koja je vodeći ponuđač CRM softvera. Ima preko 10.000 zadovoljnih kupaca. Salesforce je ASP tj. application service provider. U prevodu, oni nude cjelokupno CRM rešenje, tj. od softvera, hardvera,

[28] **ERP (engl. Enterprise Resource Planning – planiranje resursa u korporacijama)** je proces u kome se planiraju poslovni resursi. U sprovođenju tog procesa obično je uključen neki poslovni informacioni sistemi tj. komercijalni softverski paket za velika preduzeća. http://sr.wikipedia.org/sr/ERP

održavanja itd. Prednost je u tome što se cijeli sistem nalazi na njihovim serverima, a kupac plaća uslugu, a ne softver. To je svakako od koristi manjim i srednjim kompanijama dok u poslednje vrijeme i veće kompanije razmišljaju o tom rješenju.

Microsoft (Osnovan 1975. U New Mexico, US) – Najveći proizvođač softvera na svijetu sa svojim Microsift Dynamics CRM rešenjem polako jača svoju poziciju na CRM tržištu. U 2008. objavili vijest da će i oni ponuditi *on-demand* uslugu[29]. Kako Microsoft na svom sajtu kaže, njihov CRM softver utiče na produktivnost i efikasnost marketinga a kao krajnji cilj ističu lojalne i zadovoljne kupce. Takođe nude i mobilnu aplikaciju, koja omogućava upravljanje odnosima sa klijentima putem mobilnog uređaja.

Oracle (Osnovan 1977. U Redwood Shores, CA) - Je danas najveći proizvođač sistema za upravljanje bazama podataka, planiranje resursa poduzeća, sistema za upravljanje odnosima sa kljentima i sistema za upravljanje nabavnim lancem. Osim klasičnog CRM softvera nude i *on–demand* rešenja. Godine 2005. preuzeli su, u tom trenutku najvećeg proizvođača CRM softvera, Siebel Systems a 2006., softversku kompaniju Peoplesoft. Tim akvizicijama postali su najveći proizvođač CRM sistema na svijetu. Nakon mnogih drugih akvizicija, 2005. su zapošljavali 50.000 ljudi te time bili druga najveća softverska kompanija na svijetu.

Najpoznatija CRM rešenja su:

- Siebel www.siebel.com
- SAP www.sap.com
- Oracle www.oracle.com
- People Soft www.peoplesoft.com
- J.D. Edwards www.jdedwards.com

4.1.3. Faktori i kriterijumi uspjeha CRM–a

Kako bi CRM strategija bila uspješno sprovedena, odnosno kako bi rezultati njenog poslovanja bili pozitivni, bitno je da od strane kompanije budu zadovoljeni određeni uslovi:

- Kompanija najprije treba da odluči koju poslovnu strategiju prema klijentima treba da sprovodi, pa da tek nakon toga implementira tehnologiju CRM;
- Kompanija treba da pripremi svoje zaposlene na promjene koje će uvođenje CRM strategije izazvati unutar same kompanije. CRM tehnologija treba da bude prihvaćena i korištena kako bi se postigli željenji rezultati;
- Treba odabrati odgovarajuće tehnološko rješenje. Veličina tehnološkog rješenja i

[29] Izrada CRM softverskih rešenja na zathjev

investicije ne mora biti proporcionalna s finalnom funkcionalnošću rješenja;

- Metrika uspješnosti treba da bude jasno definisana, ukoliko to nije slučaj, ne možemo znati da li je CRM implementacija uspješna ili ne. Treba dati prednost jednom ili nekoliko jasno definisanih ciljeva;
- CRM mora biti viđen kao alat putem kojeg se vrši dizajn poslovnih procesa iz perspektive klijenata. Cilj je ostavariti što efikasnije poslovne procese koji maksimalno udovoljavaju potrebama klijenata, a ne biti opterećen postojećim poslovim praksama;
- Adekvatna integracija podataka – nalaženje, prikupljanje i konsolidacija podataka iz svih korporativnih informacijskih sistema;
- CRM se ne smije posmatrati kao jednokratan projekat, on se mora stalno mijenjati i prilagođavati tržištu i promjenjivim potrebama i zahtjevima klijenata;
- Mora postojati adekvatna podrška sponzora koji može pomoći u svim potencijalnim problemima pri implemenatciji i koji će staviti CRM na vrh korporativnih prioriteta;
- Cilj CRM-a treba biti izgradnja bliskog odnosa s vrijednim klijentima koji to žele.

Ukoliko, bez obzira na ispunjenje gore navedenih uslova, CRM strategija i njena implemenatcija ne pokažu pozitivne rezultate, onda, kako smatraju autori Ebner, Hu, Levitt i Mccrory (Muller, Srića, 2005), kompanija može sprovesti sljedeće aktivnosti:

- *Poslovno utemeljeno – ponovno lansiranje CRM–a* – svesti CRM program na njegove najbitnije elemente funkcionalnosti kako bi se na temelju toga povećao fokus i predanost na ispunjenje najvažnijih ciljeva i kako bi se svi resursi angažovali u tom smjeru. Treba još jednom ispitati klijentima usmjerene strategije kako bi se ustanovilo koje su CRM funkcionalnosti najbitnije za njihovu potporu. Nakon takvog redefinisanja ciljeva CRM–a, biće lakše ostvariti prve pozitivne rezultate koji će znatno ojačati optimizam zaposlenih, koji je vjerovatno poljuljan početnim neuspjesima;
- *Naknadna organizacijska prilagođavanja* – ako je problem pri implementaciji nemogućnost prilagođavanja promjenama koje CRM startegija donosi, potrebno je odrediti način kako to naknadno učiniti. To je moguće putem uspostavljanja plana nagrađivanja u skladu s potporom CRM inicijativi, dodatnom edukacijom zaposlenih i objašnjavanjem pogodnosti koje CRM donosi, navođenjem primjera prvih funkcionalnosti, i svjedočenja zaposlenih kako im one pomažu u obavljanju poslovnih aktivnosti i sl;

- *Rekonstrukcija IT startegije* – ako se pokaže da određeni načini integracije IT sistema i razmjene podataka jednostavno ne funkcionišu ili su preskupi za realizaciju, treba se okrenuti drugim načinima. Npr. ako se pokaže da je suviše teško izdvojiti podatke iz legacy[30] sistema u data *warewhouse*[31], tada treba ispitati je li dostupnost podataka za CRM sistem moguće postići upotrebom softverskog *middleware*–a[32], koji takođe omogućava željeni pristup podacima.

4.2. Evolucija i razvoj CRM–a

Nekada je u mnogim djelatnostima postojala velika segmentacija tržišta, mali trgovci i prodavci mogli su individualno da razvijaju odnos sa klijentima. Takav pristup je prestao da se koristi sa razvojem masovne proizvodnje, masovne maloprodaje i trgovine u dvadesetom vijeku. Personalizovano upravljanje odnosima s klijentima postaje ključno pitanje savremenog poslovanja. U 80. godinama je glavni fokus kompanija bio smanjenje troškova, pa je pažnja bila usmjerena na restruktuiranje i efikasnost poslovanja. Tada se javlja preteča CRM tkz. *Database* Marketing. Osnovni cilj ove strategije bio je razgovarati pojedinačno sa svim klijentima koji se nalaze u bazi podataka i na taj način kreirati adekvatan marketing, gdje je fokus bio na zadovoljstvo potrošača, a to je bilo previše skupo i previše teško.

Upravljanje odnosima sa klijentima počelo je značajnije da se razvija tokom početka 1990–ih. Pojavilo se mnoštvo naučnih radova u vezi sa CRM–om i sam pojam je postao dosta zastupljen u naučnim bazama podataka. Od tada popularnost izučavanja CRM–a ne jenjava. Početni radovi i rasprave bile su usmjerene na konceptualne osnove upravljanja odnosima sa klijentima, da bi se kasniji radovi fokusirali na istraživanje komponenata i analiziranje pozicija klijenata unutar istih, naročito u smislu lojalnosti i zadovoljstva klijenata.

Devedestih godina prošlog vijeka nije bilo jednostavno sprovesti CRM startegiju, iz više razloga. Naknade za korišćenje CRM tehnologije bile su veoma velike, a želje i zahtjevi kupaca sve više su se povećavali.

Sa početkom 21.vijeka dolazi do prave ekspanzije CRM strategije i tehnologije.

---

[30] **Legacy** je izraz kojim se označuje zastarjeli softver koji se još uvijek koristi. Može označavati i metodu, tehnologiju, računarski sistem ili aplikaciju. Uglavnom se upotrebljava zbog korisničkih potreba, iako su dostupne novije tehnologije. Izvor: http://hr.wikipedia.org/wiki/Legacy_(računarstvo)

[31] **Data Warehouse (DW)** se danas smatra najobuhvatnijom arhitekturom koja objedinjuje sve dosadašnje koncepte i podvrste informacionih sistema. Suštinska filozofija DW je zasnovana na konceptu integracije podataka. Cjelovitost podataka je vrednija od zbira djelova podataka. Izvor: http://poslovna-inteligencija.blogspot.com/2011/06/data-warehouse.html

[32] **Middleware, (MW)** je računarski softver koji pruža servise softverskim aplikacijama izvan opsega operativnog sistema. Stoga middleware nije dio operativnog sistema, ni sistema za upravljanje bazama podataka, niti je dio izvršnog softwera.

Softverske kompanije su počele predstavljati novija, naprednija rešenja, prilagodljiva različitim privrednim granama što je omogućilo da se informacije zaista koriste na pravi način. CRM je postao način da se kontinuirano ažurira razumijevanje potreba i ponašanja klijenata.

Ekspanzija Interneta dovela je do velikog napretka CRM, naročito kada je u pitanju skladištenje podataka u baze koje se nazivaju offsite. Ranije su kompanije imale ogromne probleme kada je u pitanju čuvanje i obrada prikupljenih intformacija. Danas, sa razvojem Interneta, razvijaju se i nova rješenja, kako u CRM strategiji tako i u CRM tehnologiji. *Offsite* skladištenje je lakše za mnoge kompanije, a i jeftinije rješenje. Pojava mobilne tehnologije je takođe uticala na razvoj CRM-a. Zahvaljujući mobilnoj tehnologiji, CRM je njenim korisnicima na dohvat ruke i daleko od njihove kancelarije.

Tokom poslednje dvije decenice CRM je od samo osnovnog sistema za skladištenje podatak postao proizvod kojim kompanija može da upravlja svakim aspektom svojih podataka. CRM je postao jeftiniji i dostupniji mnogim kompanija, o čemu govori i podatak da je u svijetu, 2007. godine, godišnja prodaja CRM softvera, bila 18 puta veća u odnosu na 1997. godinu.

Sa današnjim CRM rješenjima, kompanije su u mogućnosti da samo jednom bazom podataka obuhvate sve podatke iz različitih polja i sektora, bilo da je u pitanju prodaja, marketing, korisnički servis, podrška i sl., a što je bilo nemoguće kada je stvorena ideja o CR Menagement–u.

4.2.1. Prodajna marketing orjentacija kao preteča CRM–a

Ukoliko se pogleda dvadeset godina unazad, primjećuje se da se način na koji kompanije posmatraju svoje klijente drastično promijenilo. U prošlosti su marketinške strategije uglavnom slijedile pristup od unutra ka spolja i koncentrisale su se prvenstveno na proizvode koji su nuđeni. U mnogim kompanijama postoji stav da je najvažnija strategija osvajanje tržišnog udjela kroz masovni marketing orijentisan na sam proizvod. Profitabilnost i prihodi se tada generišu, po njihovoj pretpostavci, kroz ekonomiju veličine *(Grőnroos, 1989).*

Prema Mihailoviću (2007.), pravci u kojima su funkcionisale kompanije u ovim uslovima su:

- Što je moguće veća i kvalitetnija ponuda,
- Ekonomija obima, pretočena na smanjenje troškova po jedinici preduzeća,
- Prisutna ukupna interna ograničenja pojedinih podsistema u funkciji realizacije prethodna dva zadatka.

Povećanje ponude vremenom je uslovilo da se plasman počinje osjećati kao nova teškoća za kompaniju, sada nije samo problem proizvesti proizvod, nego se javlja plasman kao kritična tačka racionalnosti biznisa kompanije. Razvija se koncept prodajne orjentacije, prema kojoj treba sprovoditi prodajne i promocione napore zahvaljujući kojima će klijent kupovati više proizvoda nego što mu je potrebno.

Još u osamdesetim godinama dvadesetog vijeka, povećana konkurencija na globalnom tržištu i opadajući promet kompanija, koja su se isključivo oslanjala na proizvodno orijentisani masovni marketing, uslovili su da određeni broj kompanija razmotri na koji način je moguće dugoročno osigurati poslovni uspjeh kroz poboljšanje odnosa sa klijentima i intenziviranu orijentaciju prema potrebama klijenata. Tako dolazi do razvoja marketing orjentacije, koja potrebe klijenta smatra polaznim ciljem ukupne aktivnosti kompanije.

4.2.2. Izgradnja i vrednovanje odnosa

Osim što se za 21. vijek može reći da je vijek tehnologije, može se reći da je vijek klijenta (potrošača, kupca). Velike kompanije postale su svjesne da su klijenti ti koji upravljaju njihovim uspjehom. U 21. vijeku eknomski uspjeh jedne kompanije zavisiće od sposobnosti te kompanije da iskoristi tehnološka dostignuća kako bi zadovoljili potrebe svojih klijenata. Da bi znali kako da zadovolje potrebe svojih klijenata moraju u svim svojim aktivnostima uspostavljati odnos sa svojim klijentima.

Uspostavljanje odnosa sa klijentima u centru je pažnje svih aktivnosti kompanije, a sve to kako bi se stvorila superiorna vrijednost za klijente. Tokom planiranja bilo kakvih aktivnosti, kompanija razmišlja šta je u interesu klijenta. Kao što smo već rekli, CRM strategija je strategija koja u centar kompanije stavlja klijenta, tj. izgradnju odnosa sa klijentima i vrednovanje tih odnosa.

Proces ostvarivanja ciljeva počinje onog trenutka kada kompanija dobije prve informacije o svom klijentu.

4.2.2.1. Elementi izgradnje odnosa

Osnov i podršku u koncipiranju i sprovođenju CRM strategije banke, prema autorima *(Peppers, Rogers - „Managing Customer Relationships, 2004.)* pruža tzv. IDIC model, koji obuhvata četiri elementa ili koraka:

- *Identifikovanje klijenata (Identify customers)* – Sprovođenje koraka identifikovanja klijenta umnogome oblikuje budućnost upravljačkih procesa, budući da je u pitanju faza

prikupljanja i analize svih relevantnih informacija vezanih za klijente. Identifikovanje klijenta predstavlja proces koji treba da pomogne i unaprijedi razvijanje odnosa zaposlenog sa klijentima banke, i stvori bazične uslove za upravljanje tim odnosima, u dugom roku.

- *Diferenciranje klijenata i njihovih potreba (Differentiate customers)* – Drugi korak procesa kreiranja i implementacije strategije CRM, obuhvata diferenciranje klijenta, njegovih potreba i zahtjeva koje pokazuju prilikom ponašanja u razgovoru i odabiru određenih usluga i proizvoda. Vrši se grupisanje klijenata u određene kategorije, na osnovu vrijedosti koju im ti klijenti donose, kao i prema potrebama i zahtjevima koje oni pokazuju. Diferenciranja klijenata, odnosno njihovo međusobno poređenje, zatim i razumijevanje razlika među njima, predstavlja važan korak u procesu razvijanja interaktivnih odnosa sa klijentima, zasnovanih na potrebama i karakteristikama pojedinačnog klijenta (*customer centric*).

- *Interakcija između zaposlenog i klijenta (Interect with customers)* – Interakcija sa klijentima predstavlja prvi korak konkretne akcije kompanije prema njenim klijentima. Interakcija podrazumijeva uzajamnu razmjenu informacija, kroz komunikacioni proces, čija je svrha ostvarivanje što bolje saradnje i predstavlja jedno obostrano korisno iskustvo, gde zaposleni uče o svom klijentu, prikupljajući informacije i prateći njegove reakcije i promjene kako bi utvrdio vrijednosti koje klijent ima za kompaniju i kako bi razumio njegove potrebe. Sa druge strane, klijenti u interakciji dobijaju neophodne informacije o proizvodima i uslugama kompanije i na taj način se brže i lakše opredjeljuju koji će proizvod koristiti.

- *Prilagođavanje usluživanja specifičnim potrebama klijenata (Customize treatment)* – Ovaj proces treba da bude tako usmjeravan da svaki naredni dijalog između savjetnika u kompaniji i klijenta bude kvalitativno bolji u odnosu na predhodni. Svaka naredna interakcija treba da bude još više inicirana od strane klijenata, da oni sami, svojom voljom, informišu svog savjetnika u kompaniji o svojim potrebama i zahtjevima. Prilagođavanje potrebama klijenata, na prvom mjestu podrazumijeva postojanje određenog istorijata komuniciranja i osnovnih relacija između kompanije odnosno savjetnika (bilo da se radi o fizičkim ili pravnim licima) i klijenta. Prema *(Peppers, Rogers – „Managing Customer Relationships“, 2004.)* prilagođavanje ponašanja zaposlenih potrebama klijenata, odigrava se iz četiri razloga:

    1. Privlačenje (gain) novih klijenata i njihovih novčanih tokova,

2. Zadržavanje (retain) postojećih korisnika i njihovih novčanih tokova,
3. Podsticanje (grow) klijenata na dalju komunikaciju i saradnju i dalje privlačenje njihovih novčanih tokova i
4. Pomjeranje i usmjeravanje (migrate) klijenata kroz portfolio proizvoda, usluga i kanala distribucije, sa ciljem da se tim klijentima obezbijedi bolja vrijednost u procesu razmjene, ili da se spriječi njihov odlazak.

4.2.3. Razvoj marketinga u smjeru CRM–a i njegova uloga u poslovanju

Kao što je već rečeno u savremenim kompanijama sve više prihvataju činjenicu da klijent predstavlja ključni faktor uspjeha kompanije, kao i da cjelokupno poslovanje mora biti okrenuto ka postizanju njegovog zadovoljstva. Ključ uspjeha kompanije predstavlja njenu sposobnost da predvidi potrebe i želje svojih ciljnih korisnika te da ih uspješno zadovolji.

Usmjerenost na korisnike usluga, uspostavljanje, održavanje te poboljšavanje odnosa s njima je osnova marketinga, temeljenog na odnosima. Marketing na osnovu odnosa je u mnogim kompanijama nadomjestio transakcijski pristup, koji je usmjeren na izvršavanje transakcija sa korisnicima odnosno usmjeren je samo na prodaju.

Tradicionalni marketing	• Marketing odnosa sa potrošačima
Fokus na pojedinačnoj prodaji proizvoda i usluga	• Fokus na zadržavanju klijenata
Kratkoročna orjantacija	• Dugoročna orjentacija
Prodaja anonimnih kupaca	• Jačanje kontakata sa poznatim kupcima
Uslužni personal je glavna veza između klijenata i kompanije	• Višestruki nivoi odnosa između klijenata i kompanije
Ograničeno povjerenje potrošača	• Visok nivo povjerenja potrošača
Za kvalitet je odgovorno proizvodno odjeljenje	• Za kvalitet je odgovorno cjelokupno osoblje kompanije

Slika 2: Razlika između tradicionalnog (transakcionog) marketing pristupa i marketing odnosa sa potrošačima (Izvor:Maričić, 2003.)

Alat marketinga zasnovanog na odnosima je direktni marketing, to je objedinjena marketinška platforma koja iz svih oružja „bije“ na svijet potrošača ne bi li mu izgradila tako

jaku emotivnu vezu sa proizvodom *(Nedić, 2008)*.

Namjena direktnog marketinga je komuniciranje s postojećim i potencijalnim korisnicima putem različitih marketinških kanala, te praćenje kako se oni odazivaju. Drugim riječima direktni marketing predstavlja interaktivni sistem marketinga, s namjenom da upotrebljava jedan ili više medija koji omogućavaju neposredan i mjerljiv odziv. Kanalima, odnosno sredstvima direktnog marketinga se gradi lojalnost koja stvara snažnu vezu između kompanije i klijenta, pa se i profit povećava. Sredstva direktnog marketinga su televizija, radio, interneti i sl.

Veoma brz razvoj tehnologije uticao je i na sprovođenje direktnog marketinga, pa prema definiciji *Stouna i Džejkobska (2007.)*, direktni marketing predstavlja interaktivnu upotrebu medija oglašavanja sa svrhom trenutnog podsticaja reakcije potencijalnih klijenata na način da se ta reakcija može pratiti, bilježiti, analizirati, ali i arhivirati u bazama podataka sa ciljem korištenja u naprednim kampanjama.

Najjači instrument efikasnog direktnog marketinga su kvalitetne i ažurirane baze podataka o klijentima. Kada se direktni marketing zasniva na ovim bazama podata govorimo o *database marketingu*. Baza podataka predstvalja kolekciju podataka o potencijalnim klijentima. Što više podataka baza sadrži to bolju marketinšku kampanju kompanija može napraviti. Takva, redovno ažurirana baza podataka predstvalja rudnik veoma bitnih informacija za kompanije.

Komponente svakog promotivnog programa moraju biti zasnovane na segmentaciji tržišta i na ciljanom usmjeravanja aktivnosti. Podaci o najboljem klijentu, o vrsti usluga koje koristi, o poslednjoj aktivnosti i potrošenim sredstvima su elementi praćenja klijenta i dodjeljivanja određenog hijerarhijskog položaja u bazama, predstavljaju „tajno oružje“ na tržištu. *(Stone, Jacobs – 2007.)*

Nakon stvaranja baze podataka, ona se mora pravilno implementirati u procesima komunikacije sa klijentima, inače one ostaju samo skup informacija koje nam ništa ne govore o klijentima.

4.3. Koncept CRM-a u bankarstvu

4.3.1. Povjerenje u službi uspostavljanja odnosa sa klijentima

Postizanje zadovoljstva klijenta je preduslov kojim se u svom poslovanju banke žele usmjeriti na sprovođenje koncepta povjerenja. Kako njegova primjena u poslovanju banke pozitivno utiče na poslovne rezultate, sve više banaka, kao i drugih kompanija, razmatra mogućnost njegove implementacje. Tako se kroz unapređivanje zadovoljstva u interakciji s

klijentima, te kroz stvaranje i razvijanje veza s njima, banke okreću stvaranju lojalnih klijenata.

Proces stvaranja povjerenja jedanput pokrenut trebao bi se kontinuirano odvijati kako bi se konstantno klijentima isporučivala veća vrijednost, postizalo njihovo zadovoljstvo i stimulisala lojalnost. Bankama je potrebno da u cilju stvaranja lojalnosti nauče koje su karakteristike povjerenja odnosno, što sve karakteriše povjerenje. Tako se kod nekih autora govori o uspostavljanju i održavanju veza, ponovnoj kupovini proizvoda i/ili usluga banaka, većoj vrijednosti kupovine, kupovini kroz cijeli proizvodni miks, toleranciji viših cijena, pozitivnom stavu prema banci, preporukama drugima, te imunosti prema privlačenju konkurencije.

Može se reći da klijenti osećaju predanost banke pa se upravo kroz navedeno iskazuje njihova lojalnost. Pojedini autori smatraju da klijenti razvijaju ponašanje bazirano na lojalnosti kada smatraju da proizvod/usluga ima bolje karakteristike, kada žele uštedjeti vrijeme potrebno za potragu za alternativom ili kada smatraju da ih novi alternativni proizvod/usluga neće zadovoljiti. Takođe se povjerenje, prema nekima autorima, zasniva samo na ponovnoj kupovini proizvoda i želji da se ta veza nastavi i u budućnosti. Da bi se kod klijenata mogla razviti lojalnost potrebno je da su klijenti zadovoljni jer jedino tada mogu doći do izražaja svi navedeni elementi koji je sačinjavaju.

Da bi banka kod svojih klijenata razvila lojalnost, potrebno je da prvo podstiču njihovo zadovoljstvo te da se onda usmjeravaju na povjerenje, jer su zadovoljstvo i pružanje veće vrijednosti koje podstiče osjećaj zadovoljstva kod potrošača preduslov njihovog povjerenja.

Može se zaključiti da su povjerenje i zadovoljstvo linearno povezani, odnosno povjerenje je nastavak zadovoljstva. Tako *Gitomer (1998.)*, smatra da je potrebno postići 110% zadovoljstva tj. oduševiti potrošače i da će jednostavno takvi potrošači postati lojalni. Kada se donosi odluka o nastojanjima koja će se usmjeriti u podsticanje povjerenja potrebno je uzeti u obzir i činjenicu da jačina veze zadovoljstva i povjerenja zavisi od područja djelatnosti. Pored toga, na povjerenje djeluju i prepreke za prelaske drugim bankama. Djelovanje prepreka za prelaske je različito, a neke banke stvaraju i pružanjem zadovoljstva klijentima. Dakle, banke se moraju usmjeriti na stvaranje zadovoljstva kako bi tako uticala na nastanak i razvoj povjerenja kod klijenata.

4.3.2. Zadržavanje postojećih klijenata

Privlačenje novih klijenata - možda daleko teži zadatak za banku predstavlja održavanje i jačanje odnosa sa postojećim klijentima. Mnogi autori se slažu da je daleko teže zadržati postojećeg klijenta i ispuniti njegova očekivanja, nego steći potpuno novog.

Strategija zadržavanje postojećih klijenata (*customer retention*) podrazumijeva sprovođenje niza poslovno - komunikacionih tehnika i aktivnosti od strane zaposlenih, sa svrhom održavanja poslovnih odnosa sa postojećim klijentima. Među tim tehnikama spadaju personalizacija, organizovanje promotivnih aktivnosti, popusta, akcija i pogodnosti, organizovanje B2C[33] interakcije sa klijentima.

Klijente je sve teže zadovoljiti. Kao i zaposleni, i klijent je aktivni učesnik savremenog poslovanja i komuniciranja. U današnje vrijeme klijenti su pametniji, svjesniji cijene, zahtjevniji, teže praštaju i kontaktiraju ih mnogi konkurenti sa istim ili boljim ponudama. Zapravo, neophodno je kontinuirano uvođenje inovacija u proces usluživanja klijenata, u prodajni asortiman i komunikaciju, kako poslovna saradnja ne bi izgubila na zanimljivosti, a klijenti stekli utisak da se zaposleni više ne interesuje za njihove specifične potrebe i zahtjeve.

Izazov je stvoriti oduševljene i lojalne klijente. Postoje dva glavna načina zadržavanja klijenta. Jedan se sastoji u postavljanju većih barijera za prelazak. Neki su manje skloni da pređu kod konkurencije ako to zahtjeva veće troškove. Drugi se sastoji u pružanju veće satisfakcije klijentu. Tada je konkurentima teže da ponude niže cijene ili podsticaj za prelazak u drugu kompaniju *(Kotler, Keller, 2006.)*. Najveći uspjeh kompanije su klijenti koji sa entuzijazmom drugima preporučuju kompaniju i njene proizvode i usluge. Zadovoljni korisnici usluga svoje iskustvo dijele u prosjeku sa pet do šest drugih osoba, dok nezadovoljni mogu informisati još deset, a svaku banku oko 25% više košta privlačenje novih, nego zadržavanje postojećih korisnika usluga *(Zairi, 2000.)*

Usluživanje klijenta, a naročito pružanje postprodajnih usluga, predstavljavažan i uspješan element strategije zadržavanja klijenta. Pored pružanja fizičkih usluga,neophodno je uvođenje pružanja usluga i podrške putem elektronske pošte, kao i putem telefona, kako bi se obezbjedilo uspostavljanje bliskog kontakta. Veoma važnu ulogu u sprovođenju strategije zadržavanja klijenata predstavljaju personalizacija i mass customization[34]. Naime, personalizovani pristup individualnom klijentu i prilagođeni pristup grupi klijenata sa sličnim interesovanjima i potrebama, mass customization doprinosi stvaranju boljih, čvršćih kontakata, baziranih na povjerenju i na osjećanju zainteresovanosti zaposlenih za individualne karakteristike klijenata *(Jerotijević, 2013.)*.

[33] B2C (Business-To-Consumer) je skraćenica za poslovni model elektronskog poslovanja orjentisanog ka kupcima
[34] "Mass customization" - markentinška i proizvođačka tehnika, koja kombinuje fleksibilnost i personalizaciju sa niskim troškovima jedinice povezane sa masovnom prozivodnjom.
http://www.investopedia.com/terms/m/masscustomization.asp

4.3.3. Privlačenje novih klijenata

Strategija privlačenja i sticanja novih klijenata podrazumijeva sprovođenje niza komunikaciono–poslovnih aktivnosti, kojima kompanija planira da privuče nove klijente. Uspostavljanje novog poslovnog odnosa predstavlja aktivnost koja kod klijenata izaziva određenu nesigurnost, predstavlja realan rizik. Nesugurnost je povezana sa strahom ljudi od nepoznatog, od promjena i novina koje se podrazuijmevaju, dok je rizik povezan sa mogućim neuspjehom, nezadovoljstvom klijenta. Nezadovoljstvo može nastati kao rezultat neispunjenja potreba, zahtjeva i očekivanja klijenta.

Danas, kada je na tržištu sve dostupno, gde postoji ogromna konkurencija, teško je biti inovativan, upečatljiv i izdvojiti se iz mase kako bi vaš proizvod bio taj za koji će se klijent opredijeliti. Zato je pored dobre ponude i raznolikog asortimana proizvoda jako važno da prodavac, osoba koja stupa u kontakt sa klijentom, bude neko ko će te početne nesigurnosti i neizvjesnosti umanjiti ili otkloniti, i motivisati klijenta da se odluči za proizvod i da započne poslovnu saradnju.

Proces kreiranja strategije privlačenja i sticanja novih klijenata obuhvata: profilisanje klijenata (customer profiling) i selekciju klijenata (customer selection) i na osnovu toga izbor odgovarajuće ponude proizvoda i usluga koje kompanija nudi.

Profilisanje klijenata predstavlja skup aktivnosti putem kojih kompanija prikuplja informacije neophodne za segmentaciju i izbor klijenata. Građenje profila klijenta, kao korak u građenju poslovnih odnosa, podrazumijeva prikupljanje informacija vezanih za interesovanja klijenata u pogledu proizvoda, informacija vezanih za demografske, geografske, socijalne i psihološke karakteristike klijenata. Dolaženje do pomenutih željenih informacija omogućava kompaniji da klijetima pruži odgovarajuće proizvode i usluge kao i da stvori sliku o sebi kao o instituciji kojoj se može vjerovati. Takođe, profilisanje je važno i u fazi selekcije klijenata. Faza selekcije predstavlja biranje proizvoda, odnosno imati tu sposobnost prepoznavanja koji proizvod ili usluga bi baš odgovarala određenom klijentu. Segmentacija se uglavnom vrši prema poslu, starosti, psihološkim karakteristikama, finansijskim mogućnostima, stilu života, obrazovnom nivou i stepenu životnog standarda.

Strategija privlačenja klijenata, prvi kontakt i upoznavanje sa bankom i njenim proizvodima i uslugama, sprovodi se nizom poslovno komunikacionih aktivnosti zaposlenih, kao što su: promovisanje proizvoda, usluga i inovacija u komunikaciji sa klijentima, direktni podsticaji za opredjeljenje za određene proizvode (prilagođavanje i pružanje nekih dodatnih usluga i pogodnosti za klijenta, pokloni i akcije), prateće usluge, profilisanje odnosno identifikovanje karakteristika i individualnih potreba klijenata, direktan e–mail klijentima, neke

su od aktivnosti kojima se banka služi i nastoji da privuče a zatim i stekne nove klijente. *(Jerotijević, 2013.)*

4.3.4. Vrednovanje životnog vijeka klijenta zadovoljavanje njegovih potreba

Životna vrijednost klijenta (customer lifetime value – CLV) je sadašnja vrijednost svih budućih novčanih tokova koji će proisteći iz odnosa s klijentima *(Severović, 2013).*

Primjenom koncepta CLV – a poslovni subjekti mogu ostvariti brojne prednosti od kojih se kao najznačajnije izdvajaju: utvrđivanje optimalnog nivoa investiranja u marketinške i prodajne aktivnosti; primjenom analize osjetljivosti moguće je odrediti uticaj potrošnje dodatnog kapitala na svakog pojedinačnog klijenta *(Cokins 2009, prema Jerotijević, 2013)*; mogućnost optimalne alokacije resursa na marketinške aktivnosti u odnosu na očekivani povrat od istih; te utvrđivanje lojalnosti klijenata. *(Kumar, 2007, prema Jerotijević, 2013.)*. Upotreba CLV-a je alat za mjerenje i upravljanje uspjehom poslovnih subjekata. Iz pretpostavke investiranja, stvaranja budućih vrijednosti i mogućnosti izračuna vrijednosti, klijenti postaju imovina. Razumijevanje klijenata kroz imovinu treba odmaknuti od tradicionalnog finansijskog stava iz dva razloga: prvi razlog proizilazi iz samog dijagnosticiranja, budući profit i novčani tok zavise od niza faktora, a drugi razlog je u razumijevanju marketinga, jer ukoliko klijenta smatramo za imovinu, onda i ulaganja u marketing nisu trošak već ulaganja u imovinu *(Jerotijević, 2013).*

Peppers i Rogers *(Jerotijević, 2013)* ističu postojanje četiri različite kategorije klijenata u odnosu na CLV:

- Najkorisniji klijenti *(engl. Most Valuable Customers – MVCs)* – klijenti koji najviše kupuju, ostvaruju najviše zarade, spremni su za saradnju, vrlo su lojalni. Ove klijente treba zadržati,
- Klijenti s najvećim razvojnim potencijalom *(engl. Most Growable Customers – MGCs)* – ovim klijentima može se najviše prodati, unakrsna prodaja je poželjna a moguća je i promjena ponašanja klijenata u smjeru smanjenja troškova za kompaniju,
- Ispod nule klijenti *(engl. Blow – Zero – BZs)* – bez obzira na uloženo, ovi klijenti bilježiće povrat manji od troškova održavanja i sada i u budućnosti. Ovi klijenti nemaju budućeg potencijala i ove klijente treba ili konvertovati u profitabilne ili ih pustiti da odu,
- Klijenti koji se sele *(engl. migrators)* – klijenti koji su na granici profitabilnosti i za ove klijente treba procijeniti da li nastavljati saradnju (jer će u budućem razdoblju postati profitabilni) ili ne.

U svakoj fazi životnog vijeka klijenata, resursi banke biće usmjereni na održavanje odnosa s klijentima i uspostavljanje uspješne poslovne saradnje na zadovoljstvo obije strane, klijenata i banke. U svakom od segmenata životnog vijeka odnosa s klijentima, saradnja s klijentima od izuzetne je važnosti jer omogućava postizanje situacije u kojoj svaki klijent dobije upravo ono što treba i želi. Pri tome, treba posebno voditi računa o odnosima s klijentima i profitabilnosti klijenata.

4.4. Struktura CRM-a u bankarstvu

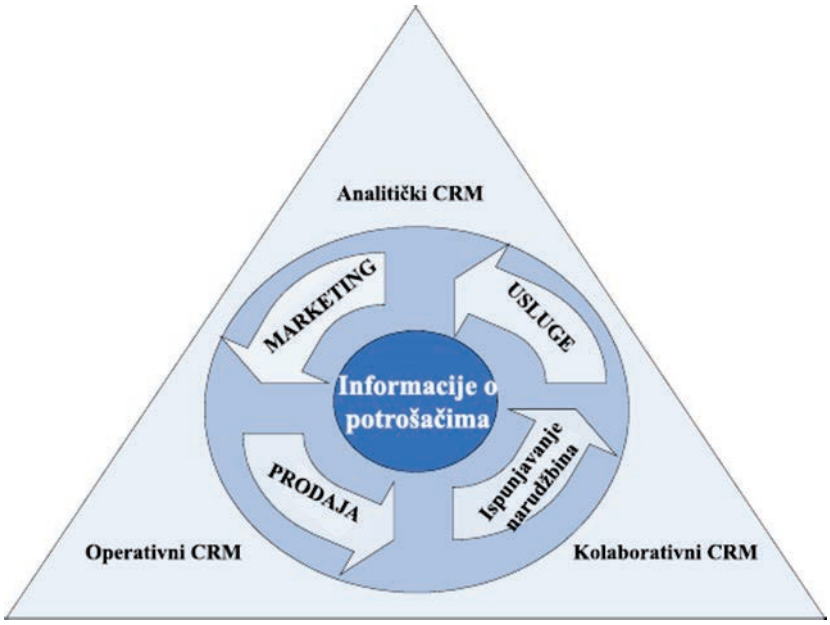
4.4.1. Arhitektura CRM-a

U ovom dijelu ćemo upoznati neke od vrsta CRM-a koji imaju razne primjene. Postoji nekoliko različitih pristupa CRM – u, ali trenutno ne postoji ni jedan softverski paket koji omogućava da se svi ti pristupi primjenjuju. Kada kompanje razmatraju uvođenje CRM strategje, obično govore ili o "*campaign*" menadžmentu ili o automatizaciji prodajnih snaga. Iako je CRM mnogo više nego bilo koji od tih djelova, softverski paketi se obično temelje na jednoj ili drugoj ideji.

Operativni CRM – koji omogućava podršku "front office" poslovne procese, koji uključuju prodaju, marketing usluge. Svaka interakcija s kljentom se dodaje na listu kontakta s kljentom, kako bi osoblje moglo da šalje informacje o korisnicima iz baze podataka kada je to potrebno.

Analitiki CRM – Služi za analizu podataka korisnika za razne svrhe kao što su: Dizajn i izvršavanje ciljane marketinške kampanje kako bi se optimizirala marketinška efektivnost; Projektovanje i izvođenje određenih kampanja koje se odnose na kupca, uključujući i akviziciju klijenata, zadržavanje itd; Analiza ponašanja kupaca na osnovu korišćenja proizvoda ili usluga i korišćenjem servisa za odlučivanje i na kraju upravljačke odluke, npr. finansijsko planiranje i analiza profitabilnosti kupca.

Kolaborativni CRM – Ima za cilj dobijanje različitih djelova unutar biznisa, kao što su prodaja, tehnička podrška i marketing, da dijele korisne informacije koje prikupljaju iz interakcije s kupcima. Povratne informacije iz centra za tehničku podršku, na primjer, moguse koristiti za obavještavanje marketing osoblja o određenim uslugama i zahtevima kupaca. Krajnji cilj kolaborativnog CRM-a je da korišćenjem informacija prikupljenih iz svih odjeljenja poboljšaju kvalitet usluga korisnicima.



Slika 3: Operativni, analitički i kolaborativni CRM, kroz sve faze ciklusa interakcje sa potrošačima (Izvor: www.elvirko.tripod.com/osnIdeja.htm)

4.4.1.1. Operativni CRM

Operativni CRM podržava poslovne procese koji se direktno odnose na klijente u sledećim funkcionalnim oblastima banke: marketing, prodaja, postprodajne usluge i menadžment.

Marketing aplikacije pojednostavljuju, na primjer, proces planiranja aktivnosti u marketingu i sprovođenje marketinških kampanja, ali i predstavljaju osnovu za identifikovanje potencijalnih budućih klijenata. Takođe bi trebalo da mogu da prepoznaju i zadovolje posebne potrebe klijenata, kao i da pomognu u segmentaciji tržišta i kreiranju posebne ponude za svaki od segmenata.

Prodajne aplikacije bi trebalo da se koncentrišu na planiranje prodajnih aktivnosti iupravljanje cjenama, narudžbinama, kupoprodajnim ugovorima i ugovorima o lizingu. U pregovaranju sa klijentima, početna tačka je uglavnom ili cijena proizvoda ili usluge, ili izmjene u specifikaciji proizvoda. Nakon potpisivanja ugovora, ukoliko je potrebno, na prodajnoj službi je da inicira fakturisanje, isporuku, obradu procesa plaćanja i obračun provizije ostvarene ispunjavanjem ugovora.

Aplikacije za postprodajne usluge podržavaju obradu zahtjeva za uslugama koje nastajunakon što je ugovor potpisan, kao uslov iz kupoprodajnog ugovora (usluga i sl.), ili na žalbu klijenta (reklamacije). Usluge koje se izvrše, fakturišu se, što uključuje obradu troškova i izdavanje računa, kao i obradu opomena za plaćanje. U planiranju i predviđanju potreba za zaposlenima u postprodajnim uslugama koriste se ugovori ouslugama i podaci iz upravljanja

žalbama. Pri rešavanju žalbi klijenata, od pomoći je održavanje i upravljanje dokumentima, koji se tiču korisničkih instalacija, kao i baze podataka u kojima se čuva dokumentacija o uspješnom rešavanju dosadašnjih problema.

Menadžment aplikacije koriste podatke svih operativnih oblasti da bi podržale kontinuirano planiranje finasija, prodaje i upravljanja resursima u skladu sa potrebama klijenata. Tekući ključni pokazatelji performansi (KPIs) i njihovo poređenje sa planiranim vrijednostima, formiraju osnovu za donošenje odluka. Na ovom mjestu često se uključuju nekvantifikovani faktori uz pomoć višedimenzionih kontrolnih alata, kao što su balansirane bodovne karte (balanced score cards – BSC**).**

4.4.1.2. Analitički CRM

Analitički CRM pomaže u pripremi, podršci i optimizaciji procesa donošenja odluka u vezisa potrošačima, kako u okviru preduzeća, tako i u odnosu na okruženje. Moto ovefunkcionalne oblasti CRM-a glasi:*"Uraditi pravu stvar"*. Osnova za analitički CRM je u detaljnim bazama podataka, vezanim zadata warehouseiOLAP funkcje, kao i sa funkcijama planiranja, optimizacije i simulacje. Osnovni ciljevi analitičkog CRM-a su:

- Postizanje solidnog razumijevanja zadovoljstva klijenta i mogućih budućih ponašanja klijenata.
- Pružanje čvrste osnove za donošenje odluka u prodaji i marketingu.
- Pružanje podrške pri planiranju vezanom za klijente.
- Optimizacija operativnih procesa, poput marketinga ili aktivnosti promocija.

U tom smislu, analitički CRM ne podrazumijeva specifične aplikacije za tačno određene zaposlene, već predstavlja svakodnevni alat za sve zaposlene koji su uključeni u procese orjentisane prema potrošačima.Tipične procjene i ključni pokazatelji koje pružaju aplikacje analitičkog CRM–a, kao osnovu za donošenje strateških poslovnih odluka uključuju:

- Tržišni udio
- Broj klijenata
- Listu klijenata koji generišu najveći dio prihoda
- Listu najprofitabilnijih klijenata
- Indeks satisfakcije klijenata (glavni pokazatelj zadovoljstva klijenata)
- Indeks lojalnosti (ključni pokazatelj produbljivanja veza između banke i klijenata)

- Stopu zadržavanja klijenata (odnos broja klijenata koji ponovo koriste proizvode i usluge banke i ukupnog broja klijenata)
- Udio u kupovnoj moći klijenata
- Stopu odgovora (tj. stopa reagovanja ciljne grupe klijenata na određenu marketinšku mjeru)
- Podatke vezane za specifičnosti pojedinih klijenata, kao što je ukupna vrijednost koji može da donese jedan klijent, koji se koriste za direktni marketing prema određenom klijentu.

Ključni pokazatelji i metode analitičkog CRM–a formiraju solidnu osnovu za predviđanje, planiranje, mjerenje i optimizaciju svih poslovnih procesa koji klijenta stavljaju u centar pažnje.

4.4.1.3. Kolaborativni (organizacioni) CRM

Kolaborativni, ili organizacioni CRM, omogućava bankama, poslovnim partnerima i klijentima da zajedno rade u oblasti marketinga, prodaje i postprodajnih usluga. Primjeri tehničkih platformi za ovu vrstu saradnje uključuju Internet i elektronska tržišta. Primjeri scenarija saradnje, podržanih od strane CRM softverskih rešenja, su procesi e-marketinga, e-prodaje i e-usluga, zasnovani na Internetu, kao i upravljanje prodajnim kanalima i distribuiranim naručivanjem.

E-marketing se prvenstveno fokusira na predstavljanje novih proizvoda na tržištu (lansiranje proizvoda) uz blisku saradnju sa proizvođačima, trgovcima, istraživačima tržišta i klijentima. E–marketing sarađuje sa angažovanom marketinškom agencijom na planiranju i sprovođenju marketinških kampanja. Ova saradnja putem Interneta omogućava personalizovano predstavljanje proizvoda i obuku za korišćenje, nudi platformu za online čatovanje sa tehničkom podrškom, i podržava Internet zajednice klijenata, dobavljača i poslovnih partnera.

E–prodaja se dijeli na B2B prodajne procese i B2C prodajne procese. B2B prodaja povezuje klijenta sa dobavljačem kroz sistem za popunjavanje zaliha i optimizuje procese direktnom razmjenom podataka, i funkcijama interaktivnih upita između prodajnih procesa (izdavanje predračuna, fakture, potvrde o isporuci, potvrde o plaćanju itd.) na strani dobavljača i komplementarnog procesa kupovine (kreiranje zahtjeva, narudžbenice, potvrde o prijemu dobara, naloga za plaćanje itd.) na strani klijenta. B2C scenarija su personalizovane usluge koje klijent može samostalno da koristi, na primjer, pretraga kataloga, opis proizvoda ili usluga,

provjera stanja na računu, izračunavanje cijena, prijavljivanje za nove usluge i sl. Kolaborativni prodajni procesi koji uključuju klijente i banke omogućavaju, na primjer, dizajniranje proizvoda po željama korisnika ili zajedničku obradu ključnih klijenata od strane banke.

E-usluge podrazumijevaju saradnju u rasponu od djeljenja provizije za ostvarene online postprodajne usluge, preko održavanja zajedničke baze podataka, do udružene obrade klijentovih ugovora od strane banke za postptrodajne usluge.

Upravljanje prodajnim kanalima pomaže u izgradnji i održavanju posredničkih prodajnih kanala, kroz udruživanje trgovinskih kuća, preprodavaca, distributivnih cenatra, postprodajnih usluga i drugih partnera. Alati za izbor partnera, njihovu analizu i nadgledanje, pomažu u odabiru odgovarajućih partnera i mjerenju njihovog doprinosa uspjehu banke.

Upravljanje distribuiranim naručivanjem omogućava koordinaciju svih procesa naručivanja u svim uključenim softverskim sistemima. Ovim rešenjem više nije u upotrebi jedan centralizovan sistem naručivanja, već se koristi nekoliko povezanih sistema koji se prostiru kroz sve organizacione jedinice banke, dosežući i do poslovnih partnera.

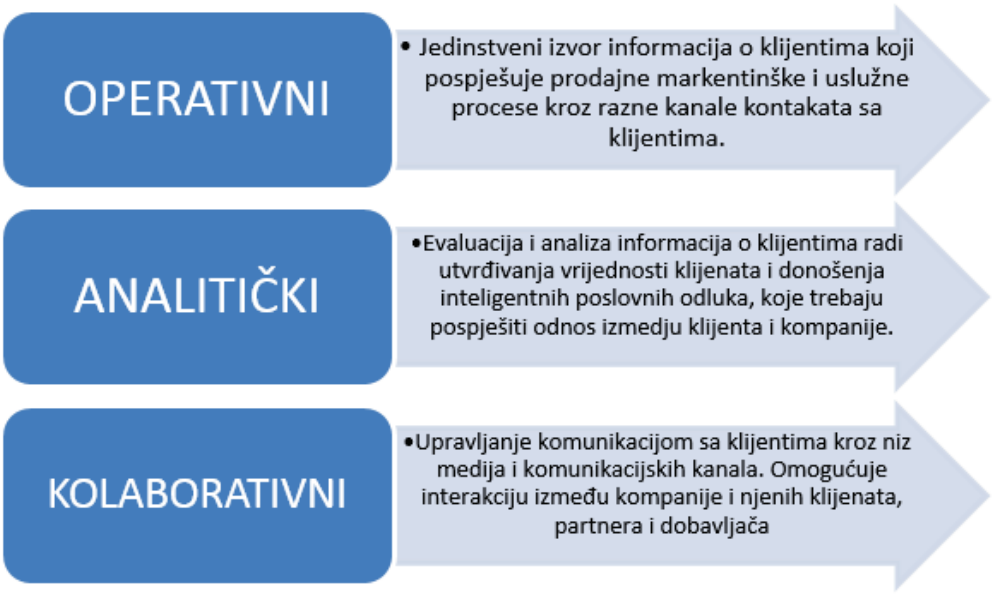


Tabela 3: Komponente CRM–a. (Izvor: Muller, Srica, 2005.)

4.4.2. Procesi CRM-a

Važan aspekt CRM–a je njegova orjentacija na korisničke procese (ili životne cikluse korisnika). Korisnički proces je niz aktivnosti koje korisnik (klijent) mora da obavi da bi zadovoljio potrebu ili riješio specifičan problem. Zato, korisnički proces odlučuje koji su to potrebni proizvodi i usluge koje banka mora da ponudi da bi potpuno pokrila korisnički proces.

Razlikuju se tri kategorije CRM procesa:

- CRM procesi isporuke,
- CRM procesi podrške i
- CRM procesi analize.

CRM procesi isporuke – Za razliku od transakcijskog marketinga, marketing odnosa (relationship marketing) zasniva se na interaktivnim individualizovanim kontaktima. Upravljanje kampanjom (campaign management) predstavlja suštinski proces koji implementira ideje iz marketinga odnosa. Definiše se kao planiranje, realizacija, kontrola i nadgledanje marketinških aktivnosti koje su usmjerene na poznate primaoce (recipients) koji su ili aktuelni ili potencijalni klijenti. Marketinške kampanje su individualizovane (marketing jedan – na – jedan) ili segmentalno specifične, obično koriste različite kanale komunikacije i nude najmanje jedan kanal komunikacije za povratnu spregu od primaoca kako bi interakcija bila omogućena.

Cilj upravljanja kampanjom je generisanje dragocjenih mogućnosti ili "smjernica" koje dalje može da kvalifikuje tzv. upravljanje smjernicom (lead management), i koje kasnije koriste predstavnici iz upravljanja prodajom. Upravljanje kampanjom odnosi se na fazu artikulisanih potreba u okviru korisničkog procesa. Ciljevi upravljanja prodajom su razumijevanje potreba aktuelnih ili potencijalnih klijenata (ali poznatih) što je moguće u većem stepenu, konsultovanje sa klijentom o mogućim alternativama koje bi mogle da zadovolje potrebe i konačno, izlaganje ponude i okončanje posla. Stoga, upravljanje prodajom pokriva faze korisničkog procesa koje obuhvataju artikulisanje i evaluaciju potreba, kao i kupovinu. Upravljanje uslugom i žalbom pokriva one faze korisničkog procesa koje obuhvataju komplementarno korišćenje i isticanje/obnavljanje ugovora. Upravljanje uslugom je planiranje, realizacija i kontrola mjera za pružanje usluga. Primjeri uključuju upravljanje ugovorom i pružanje informacija u post – prodajnoj fazi. Artikulisano nezadovoljstvo klijenta se prima, procesuira i prenosi u kompaniju u okviru kontrole žalbi. Ciljevi su unaprijeđenje zadovoljstva klijenta po kratkom postupku i direktnim obrađivanjem problema koji su doveli do podnošenja žalbi, ali i pružanje podrške kontinuiranom procesu za poboljšanje usluge (u smislu upravljanja povratnom spregom) s ciljem da se u dugoročnom periodu izbegnu žalbe. Kontrola žalbi se osvrće, prije svega, na fazu primjene korisničkog procesa.

CRM procesi podrške – Istraživanje tržišta (market research) je sistematski dizajn, prikupljanje i analiza podataka kao i izvještavanje o podacima i neusaglašenostima relevantnim na specifičnu marketinšku situaciju s kojom se kompanija suočava. Kontrola lojalnosti obuhvata planiranje, realizaciju, kontrolu i nadzor mjera s ciljem da se optimalizuje trajanje i

intenzitet odnosa sa klijentima. Primjeri su programi lojalnosti kao što je slučaj sa avio – kompanijama koje imaju programe za lojalne putnike (frequent flyer programi), ali i kontrola talasanja sa ciljem da se identifikuju korisnici kod kojih postoji opasnost da se presele kod konkurenata i to u ranoj fazi.

CRM procesi analize – Upravljanje smjernicama (lead management) predstavlja konsolidaciju, kvalifikaciju i uspostavljanje ugovornih prioriteta sa potencijalnim klijentima. Kontakti se mogu dobiti preko procesa upravljanja kampanjom ili iz drugih izvora, na primjer preko procesa upravljanja uslugom. Cilj je da se obezbjedi kvalifikovano osoblje za sektor prodaje kao i lista prioriteta potencijalno dragocjenih klijenata ali na takav način koji će omogućiti efektan proces upravljanja prodajom. Za razliku od procesa upravljanja smjernicama, cilj uvećanja broja (*customer scoring*) je priprema liste aktuelnih klijenata koji su možda zainteresovani za specifičan proizvod ili uslugu. Zato, uvećanje broja klijenata ima prednost u odnosu na unakrsne (*cross – selling*) potencijale prodaje među aktuelnim klijentima i nudi sredstvo za precizniju obradu klijenata kako bi se smanjili troškovi kontakta, a povećalo njihovo zadovoljstvo *(Dragović, Ivković, 2010.)*.

4.4.3. Faze CRM-a

Kao što je rečeno CRM je trajan proces, i može se posmatrati i kao ciklus koji uključuje tri faze:

- Ispitivanje,
- Planiranje i
- Izvršavanje.

Ispitivanje – U ovoj fazi se razvija model ponašanja ciljne grupe klijenata, kombinujući vlastite korporativne podatke sa spoljnim demografskim, sociološkim i drugim podacima. Marketing sektor zahtjeva odgovor na sledeći niz pitanja:

- Ko su klijenti?
- Koje su im demografske osobine i životni stil?
- Gdje žive?
- Kakva je njihova kupovna moć?
- Šta kupuju? Kakve su im kupovne navike i obrasci?
- Kako se mogu dosegnuti?
- Kako su u prošlosti reagovali na promotivne kampanje i kojim kanalima žele biti u kontaktu sa bankom?

Ova faza zahtijeva najveću upotrebu tehnologije. Da bi se uspješno provela, u sistem se moraju integrisati mnogi spoljni izvori podataka, kao i podaci iz zastarjelih sistema koje je banka koristila u prošlosti. Integracija se po pravilu sprovodi putem tehnologija za skladištenje podataka. Analiza podataka zahtijeva alate kao što su OLAP (On Line Analytical Proccesing), Data Mining i alati za statističku analizu, kao i druge prateće alate za analiziranje, izvještavanje i pronalaženje skrivenih pravila i trendova u podacima.

Kako je ovo dio procesa u kojem se odabira ciljni segment korisničke baze i analiziraju klijentove potrebe, ovo je i najkritičniji dio ciklusa.

Planiranje – U ovoj fazi marketing odlučuje kako se najbolje obratiti klijentima definisanim u fazi ispitivanja i izrade marketinške kampanje i strategije. Iako postoje marketinška rješenja za planiranje kampanja, uspjeh ove faze manje zavisi od upotrebe tehnologije. Tradicionalno, faza planiranja kreativni je dio marketinga, uz pomoć raznih alata i okvirnih rješenja.

Izvršenje – U izvršnoj fazi ciklusa telekomunikacijska kompanija koristi svo znanje koristeći klijentove "touchpointe" koji su joj na raspolaganju. Ovdje je ključna efikasna interakcija koja se odvija na dvije strane.

Prvu stranu čine izvršavanje i upravljanje marketinškim kampanjama i strategijama odnosa sa klijentima kroz "touchpointe", a drugu stranu čini praćenje odgovora. To je još jedan značajan dio ove faze: prikupljanje podataka svakog plana, koji će se koristiti u idućem ciklusu ispitivanja ili sledeći put kada klijent bude u kontaktu sa bankom. Iz perspektive informacione tehnologije, ključno je razumijevanje prirode podataka koje treba skupiti i načine njihovog korištenja, tako da se mogu primijeniti odgovarajući standardi i definicije, sa ciljem da kasnije korištenje tih podataka bude jednostavno i smisleno.

Ako su ti podaci uspješno prikupljeni, sledeći ciklus će biti produktivniji i mogućnost ponavljanja procesa donosiće korist. Ako banka loše definiše i koristi podatke iz izvršne faze, ponavljanje procesa će dovesti samo do višestrukog ponavljanja istih grešaka. *(http://elvirko.tripod.com/osnIdeja.htm).*

4.5. Implementacija CRM strategije u bankarstvu

Implementiranje sistema CRM je kompleksan, dugotrajan, skup proces koji zahtjeva stručnost. Navedenu stručnost većina banaka, kao i velikih kompanija, nije u poziciji da obezbjedi unutar same banke, jer im je potreban CRM konsultant koji će biti zadužen za pripremu i praćenje procesa implementacije. Osim stručnog konsultanta, implementaciju CRM programa trebao bi voditi, za to, posebno imenovan tim koji snosi puno odgovornost za uspješnost ili neuspješnost implementacije.

Svaka CRM implementacija je specifična s obzirom da se od banke do banke razlikuju poslovni prioriteti, zacrtane strategije prema klijentima i IT infrastruktura unutar banke.

Međutim, bez obzira na specifičnosti razlike, postoji određeni niz pravila koje treba poštovati tokom implementacije. Prasongsukarn *(Milović, 2012.)* smatra da postoje 3 koraka implemantacije CRM koncepta:

- Prvi korak: Dizajn strategije i spremnost banke za prihvatanje sistema CRM,
- Drugi korak: Planiranje i analiziranje radi sprovođenja strategije CRM,
- Treći korak: Implementacija i monitoring.

Svaki od ova tri koraka uključuje seriju potkoraka, neki se pojavljuju postepeno, a neki naknadno. Iskustvo pokazuje da je potrebna najmanje jedna godina za završetak projekta, odnosno za dolazak do faze u kojoj se koristi CRM – uz praćenje. Takođe je potrebno određeno prilagođavanje. U prosjeku je za podešavanje potrebno između 3 i 6 meseci, za planiranje procesa drugih 3 do 6 mjeseci, a za razvoj softvera novih 3 do 6 mjeseci. Pojedini autori *(Ivković, Jevtić, Markoski, Milanov, 2011.)* sugerišu da se projekti CRM obavljaju u sledeće tri faze:

- Planiranje projekta – obuhvata utvrđivanje ciljeva i definisanje projektnog tima, njihovih aktivnosti, kao i standarda vezanih za upravljanje "vrijednošću" klijenata;
- Efektivan razvoj projekta – faza u kojoj menadžer analizira realizaciju i ispunjenje rokova za različite aktivnosti;
- Evaluacija efikasnosti projekta – odnosi se na doprinos projekta globalnoj strategiji organizacije.

Isto tako, tri faze implementacije i njihovo trajanje daju autori Mark, Mazo, Khare, *(Milović, 2012.):*

- Faza pripreme za CRM, koja traje od šest do osam nedelja, koja obuhvata CRM audit, definisanje CRM vizije i razvoj kriterijuma segmentacije;
- Faza CRM dizajniranja koja je najduža i traje od četiri do osam nedelja, koja obuhvata specifikaciju CRM aktivnosti, razvoj organizaciono – informatičkog koncepta i razvoj biznis plana;
- Faza implementacije koncepta CRM koja traje oko četiri nedelje, koja obuhvata poboljšanja projekta ako je to potrebno, pokretanje koncepta i postizanje početnih ciljeva strategije CRM.

Prikupljajući informacije o klijentima, obrađujući ih, koristeći ih radi poboljšanja sopstvenog marketinškog iskustva i iskustva klijenata, svaka banka prolazi kroz proces koji mora sadržati sledeće faze:

- *Prikupljanje informacija* – gdje prioritet treba da zauzme informacija kojom treba da se identifikuju sopstveni klijenti i kategorizuje njihovo ponašanje, preduzeća sa sajtom i "on – line" uslugom za svoje klijente, imaju prednost jer klijenti mogu da uđu i održavaju svoje detalje kada kupuju;
- *Memorisanje informacija* – najefikasniji način za skladištenje i upravljanje informacijama o klijentima u relacionoj bazi podataka su centralizovane baze klijenata koje će vam omogućiti da pokrenete sve svoje sisteme iz istog izvora što omogućava da svi koriste "*up – to – date*" (vremenski ograničene) informacije;
- *Pristupanje informacijama* – uz informacije koje se prikupljaju i čuvaju centralizovano, sledi faza u kojoj su ove informacije dostupne osoblju u najkorisnijem formatu.
- *Analiziranje ponašanja kupaca* – upotrebom "Data Mining" alata u unakrsnoj tabeli programa koja analizira podatke za identifikovanje obrazaca i odnosa, možete da počnete da profilirate klijente i razvijate prodajne strategije;
- *Efikasniji marketing* – mnoge banke smatraju da mali procenat njihovih klijenata generiše visok procenat ukupnog profita, a korišćenjem strategije CRM, možete da steknete bolje poimanje klijentovih potreba, želja i samoopažanja, možete da nagradite klijenta, ciljajući vašeg najvrednijeg;
- *Poboljšanje klijentovog iskustva* – baš kao što je mala grupa klijenata "najprofitabilnija", tako mali broj klijenata koji se žale, često oduzima neproporcionalno mnogo vremena osoblju i ako se njihovi problemi mogu identifikovati i riješiti brzo, vaše osoblje će imati više vremena za druge klijente.

Što se tiče mjerila uspješnosti implementacije CRM–a, ona trebaju biti jasna, brojčano mjerljiva i uporediva sa ranijim stanjem i sa zacrtanim ciljevima.

Istraživanje sprovedeno 2001. godine *(Knowledge Systems and Research)*, da su tri najizazovnija područja u implementaciji CRM strategije:

- Upravljanje promjenama (CRM sistem unosi u organizacionu strukturu banke određene promjene na koje se pravovremeno moraju pripremiti zaposleni),
- Integracija tehnologije (posebna pažnja mora se posvetiti integraciji CRM sistema u postojeću IT infrastrukturu banke),

- Nedostatak adekvatinih IT resusrsa i vještina (potrebno je imati integracijskog eksperta za informacijski sistem i izvor podataka).

Stoga, jasna komunikacija CRM strategije na svim nivoima organizacije i uključenost svih zaposlenih u njenu implementaciju predstavljaju imerativ za svaku uspješnu CRM implementaciju *(Muller, Srića, 2005).*

5. Perspektiva primjene upravljanja odnosima sa klijentima (CRM) u Internet bankarstvu na crnogorskom tržištu

5.1. Savremene banke i trendovi u savremenom poslovanju

Tokom prethodne decenije bankarski sektor u Crnoj Gori prošao je kroz proces transformacije. Ta transformacija ogleda se kroz restruktuiranje sistema, privatizaciju bankarskog sektora, izmjenu zakonske regulative, a sve je to doprinijelo stabilizaciji bankarskog sektora u Crnoj Gori. Prateći trendove savremenog bankarstva kada je u pitanju način poslovanja i potrebe klijenata, da bi ostale konkurentne, banke u Crnoj Gori unaprjeđuju svoje poslovanje i pružaju nove servis i usluge.

Trendovi u savremenom bankarstvu odnose se prije svega na učestaliju upotrebu interneta u bankarskom poslovanju, tako da se i bankarski sektor u Crnoj Gori sve više oslanja na internet kao mediji komunikacije, kanal poslovanja i sredstvo zaštite tokom poslovanja. Ukoliko banka želi da bude u toku sa trendovima savremenog bankarstva neophodno je da:

Posjeduje web stranicu – Sve banke koje posluju u Crnoj Gori imaju svoje web stranice. Stranice su radili ili zaposleni u IT sektoru banke ili su na izradi sajta bili angažovani specijalni stručnjaci i agencije iz oblasti infornaconih tehnologija. Na web stranicama banke pravna i fizička lica se upoznaju sa asortimanom bankarskih usluga i uslovima njihovog korišćenja, a i pojedine usluge mogu biti pružene putem web sajtova;

Sprovodi adekvatnu IT edukaciju – Poslovna politika svake banke mora biti zasnovana na primjeni savremene informacione tehnologije. Kako bi to bilo ostvarivo, banka mora voditi računa o edukaciji svog stručnog kadra. Zaposleni u bankama u Crnoj Gori o trendovima iz oblasti informacionih tehnologija saznaju putem Interneta, časopisa, seminara, dok same banke izdvajaju veoma mala sredstva za edukaciju svojih zaposlenih. Godine 2007., 33.33% banaka u Crnoj Gori potrošilo je između 1000 i 5000 eura za edukaciju svojih zaposlenih. *(Institut za stateške studije i projekcije, Istraživanje o upotrebi informaciono komunikacionih tehnologija u bankama, maj 2008.)*;

Pružanje usluge e–bankinga – Elektronsko bankarstvo, čije smo karakteristike i benefite već opisali, i u Crnoj Gori uzima sve većeg maha, iako je i dalje broj korisnika internet bankarstva u Crnoj Gori veoma mali. Istraživanje sprovedeno 2011. godine u Crnoj Gori donosi nam podatke prema kojima je 60% preduzeća koristilo Internet za obavljanje bankarskih ili finansijskih transakcija, što i nije tako veliki procenat ako imamo u vidu da je 19 od 20 anketiranih preduzeća imalo pristup internetu u mjesecu kada je anketa sprovedena. Takođe, od ukupno 386 ispitanih fizičkih lica, samo je 5,6% ispitanika koristilo Internet u svrhu internet

bankarstva. Danas u Crnoj Gori svih 11 banaka nude usluge elektronskog bankarstva.

Posjeduje dobar sigurnosni sistem – Prema već spomenutom istraživanju sprovedenom u Crnoj Gori, 92% ispitanika odustalo je od korištenja bankarskih usluga putem interneta zbog straha od mogućih sigurnosnih problema. Danas u Crnoj Gori posluje servisni centar za elektronsko poslovanje *E-mom* koji izdaje izvrsne autentifikacione setifikate, čime se klijentima banaka garantuje da su uspostavili konekciju bas sa željenom bankom. Sam SSL protokol preko kojeg klijenti uspostavljaju sigurnu konekciju sa svojim bankama, jeste siguran onoliko koliko to današnja teorija i praksa pokazuju. Nije dokazano da su implementirani algoritmi neprobojni, ali višegodišnja praksa pokazuje da mu se može vjerovati. U tom smislu, crnogorske banke ne zaostaju za svjetskim i može se smatrati da je sama transakcija dovoljno sigurna (Vujošević, 2012.).

Koriste strategiju marketinga za upravljanje odnosima sa klijetima (CRM) – kako bi svoje usluge, što je bolje moguće prilagodili svojim klijentima. Banke kao i sve druge kompanije čiji je osnovni cilj ostavrivanje dobiti, sve više organizuju svoje poslovanje dajući prioritet svojim klijentima, njihovim željama i interesovanjima. Upotrebom CRM strategije, savremene banke se trude da saznaju potrebe klijenata, indentifikuju parametre vrijednosti za postojeće i potencijalne klijente, ali i kreiraju poslovnu kulturu orjentisanu ka pružanju maksimalne vrijednosti klijentima.

5.1.1. Potrebe za bankarskim uslugama

Kada govorimo o tradicionalnom bankarstvu mislimo na bankarsko poslovanje zasnovano na korišćenju papirnih dokumenata u komunikaciji sa klijentima. Medutim, ovakav način poslovanja nije u skladu sa sve većim obimom transakcija i sve većom potrebom za bržim obavljanjem posla. Ovo su dva osnovna razloga za uvođenje savremenih bankarskih usluga u kojima interent i savremene informacione tehnologije imaju glavnu ulogu.

Pravna i fizička lica u Crnoj Gori prihvataju e – banking, ali je proces prihvatanja veoma spor, bez obzira što njihove potrebe za savremenim bankarstvom u velikoj mjeri ne zaostaju za potrebama stanovništva razvijenih zemalja. Veliki dio građana shvata da, recimo plaćanje komunalnih računa svakog mjeseca oduzima puno vremena i energije pa je ta aktivnost prva na listi radnji koje bi voljeli da jednostavno i brzo obave iz kuće, bez odlaska u banku ili poštu. Takođe sve veći broj građana postaje svjestan benefita kupovine putem interneta, ali najčešće su mladi ti koji se “usude” sprovesti ovakvu vrstu kupovine.

Ono što onemogućava brz razvoj elektronskog bankarstva u Crnoj Gori jeste urođeni strah i nepovjerenje, šta će se desiti sa novcem kojim je građanin do sada upravljao lično i

manualno. Nedostatak informacija i neznanje su osnovni faktori koji izazivaju spomenuti strah. Adekvatno informisanje i obuka stanovništva bi trebalo da dovedu do promjene ovakvog načina razmišljanja. Ključnu ulogu u prihvatanju novog načina poslovanja, kako sa pravnim tako i sa fizičkim licima imaju same banke. Poslednjih godina širom Crne Gore, održavanjem niza prezentacija radi se na edukaciji i upoznavanju klijenata sa novim servisima i otklanjanju nepovjerenja u sigurnost transakcija i podataka. Rezultati pokazuju da ove prezentacije imaju efekta, ali treba da budu intenzivnije kako bi se menadžeri i zaposleni u kompanijama, kao i fizička lica što bolje upoznali sa tim šta podrazumijeva biti klijent u banci koja je dostupna 24 časa. Relativno nedavno olovka i papir su u Crnoj Gori bili osnovno sredstvo poslovanja, tako da je dolazak novih tehnologija donio veliki broj strahova. Zbog toga je potrebno sprovoditi podrobniju edukaciju i obuke, a naročito nakon dugog niza godina apsolutnog nepovjerenja u banke. Pored raznoraznih prezentracija, banke koriste i druge medije za prezentovanje svojih novih usluga *e-banking*-a. Prednjače društvene mreže i TV reklame, kao i najpoznatiji i najprihvaćeniji outdoor mediji – bilbrod i city-light-ovi.

Kvalitetna komunikacija je jedan od naznačajnijih segmenata savremenog bankarskog poslovanja. Ona pruža velike benefite kako samoj banci tako i njenim klijentima. Postavlja se pitanje kako pridobiti povjerenje klijenata? Kominikacija sa klijentima je najsigurniji način. U tradicionalnom bankarstvu, komunikacija sa klijentima je obavljala "oči u oči" i samo tokom radnog vremena banke, koje se najčešće poklapalo sa radnim vremenom njenih klijenata tako da sami klijenti nijesu imali dovoljno vremena za komunikaciju sa svojom bankom. Usled nedostatka komunikacije nedostajale su im prave informacije, što je uslovljavalo smanjenje upotrebe bankarskih usluga. Danas, u savremenom bankarstvu, klijentu je omogućeno da u bilo koje doba dana može komunicirati sa svojim bankom. Ukoliko je ta komunikacija redovna i ukoliko banka pruža precizne i potrebne informacije svojem klijentu, utoliko će rasti klijentovo povjerenje banci. Danas, u eri tržišne ekonomije, banka mora da se bori za svakog svog klijenta.

5.2. Neophodnost CRM–a u Internet bankarstvu

5.2.1. Kvalitet usluga kao sastavni dio koncepta CRM–a u Internet bankarstvu

Kvalitet usluga je jedan od najznačajnijih faktora lojalnosti klijenata i čest je predmet interesovnja istraživača i praktičara. Kao termin, kvalitet se koristi često u svakodnevnom životu, i svi imaju dobru ideju o tome šta je dobar, a šta loš kvalitet. Interesantno je da, uprkos tako široko rasprostranjenoj upotrebi, istraživači još uvijek nisu uspjeli da pronađu jedinstvenu

definiciju kvaliteta, prije svega zbog toga što je kvalitet, kao koncept, vezan za veliki broj interpretacija *(Garvin, 1984)*. Ono što jedna osoba percipira kao kvalitetno, druga osoba može videti kao prosječno ili ispodprosječno.

Kvalitet usluga u bankarstvu podrazumijeva:

- Pouzdanost (sposobnost da se usluga obavi pouzdano i tačno),
- Reagovanje (sposobnost da se pomogne potrošaču i da se brzo obavi usluga),
- Sigurnost (znanje i pažnja zaposlenih i sposobnost da se na potrošača prenese povjerenje),
- Briga o potrebama korisnika,
- Opipljivost (prisustvo fizičkih uređaja, materijala i personala za obavljanje usluga).

Većina studija o konkurentnosti u bankarskom sektoru tvrdi da bi banke trebalo da se okrenu poboljšavanju kvaliteta usluga kao izvoru za što bolje pozicioniranje na tržištu. U uslovima dinamične tržišne utakmice nije dovoljno da banke budu fokusirane samo na kreiranje kvalitetnih proizvoda i usluga, već je od suštinskog značaja da se izgrade čvrste poslovne veze sa klijentima, a CRM koncept stavlja klijente u centar ukupne bankarske aktivnosti.

Banke, prije svega, moraju pokazati da razumiju i poštuju svoje klijente, da brinu o njima i da su iskreno usmjerene na rešavanje njihovih problema i finansijskih potreba. Pozitivan primjer banke koja u Crnoj Gori vodi računa o kvalitetu usluga koje pruža svojim klijentima jeste primjer Hypo Alpe Adria Banke koja na zanimljiv način stavlja do znanja svojim klijentima da vodi računa o kvalitetu svojih usluga. Naime, ova banka je započela realizaciju projekta - standardizacije kvaliteta pružanja usluga u poslovanju sa stanovništvom. Kao temelj ponašanja prema klijentima, ova banka definisala je Povelju o usluzi sa šest obećanja koja daju klijentima i koja predstavljaju obavezu i motivaciju da kvalitetnom uslugom utiču da Hypo Alpe Adria banka bude prepoznata kao banka u koju klijenti imaju poverenja. Na osnovu te Povelje može se zaključiti da ova banka u velikoj mjeri vodi računa o uslugama koje pruža svojim klijentima kao i to da ima jasnu poslovnu startegiju okrenutu ka klijentu. Pitanje koje se ovdje postavlja jeste kako ova banka a i druge banke u bankarskom sektoru Crne Gore kreiraju poslovnu strategiju usmjerenu na klijenta i kvalitet usluga. Do sada nije bilo podataka o tome da li banke u Crnoj Gori korsite CRM strategiju i tehnologiju u cilju poboljšanja kvaliteta svojih usluga.

CRM startegiju u bankarstvu treba upotrebljavati kako bi kvalitet bio determinisan sa aspekta klijenta i to u kontinuitetu, a to je svakako ono što i banke i klijenti u Crnoj Gori žele.

Na primjeru već navedene Povelje može se prikazati značaj CRM strategije u cilju determinisanja kvaliteta sa aspekta klijenata. Poveljom ova banka obećava klijentima pružanje podrške proizvodima i savjetima. Da bi bila u stanju ispuniti ovo obećanje neophodno je da banka posjeduje dovoljno informacija o tome kakvi su proizvodi potrebni njihovim klijentima i sa kakvim problemima se suočavaju njihovi klijenti. Postojanje CRM strategije omogućava prikupljanje ovih podataka, kategorisanje ovih podataka iz već postojećih baza podataka i njihova adekvatna analiza zahvaljujući posebno obučenim stručnjacima. Ova banka Poveljom obećava i pouzdanost svojim klijentima zahvaljujući dobrom poznavanju lokalne zajednice. Ispunjenje ovog obećanja u velikoj mjeri može privući nove klijente i zadržati postojeće ali nije jednostavno poznavati sve lokalne zajednice u kojima banka ima poslovnice, njihove probleme, potrebe, potencijale, i prema tome kreirati različite politike poslovanja, proizvode i usluge. U ovom slučaju, od velikog značaja može biti upotreba CRM strategije za osluškivanje potreba zajednice dugoročnim i kratkoročnim prikupljanjem i analizom podataka. Na taj način banka se predstavlja kao ekonomski subjekt koji brine o zajednici i potrebama njenih članova, što povećava nivo pouzdanosti u očima klijenata. Primjena CRM strategije banci može olakšati i da ispuni svoje obećanje koje se odnosi na otvorenost prema svim predlozima i povratnim informacijama svojih klijenata.

Kada se radi o kreiranju usluga i poboljšanju kvaliteta usluga u skladu sa potrebama klijenata, banka je jednako usmjerena na usluge tradicionalnog bankarstva i usluge elektronskog tj. internet bankarstva, tako da se CRM strategija podjednako može koristiti za poboljšanje kvaliteta usluga i tradicionalnog i Internet bankarstva. Svaka banka u Crnoj Gori koja želi da postigne uspješno poslovanje i razvoj, da poboljša performance na tržištu kapitala poželjno je da koristi CRM strategiju kako bi poboljšala kvaliet, prije svega Internet usluga koje nude budući da se perspektiva svih savremenih banaka ogleda u elektronskom bankarstvu. Zbog toga što je internet još uvek relativno nov transakcioni kanal za usluge banaka, banke još uvijek ne shvataju u potpunosti koje usluge su potrebne klijentima. Zbog toga tradicionalne banke koje internet bankarstvo razvijaju kao svoj dio, treba da razvijaju efikasne komunikacione kanale sa svojim klijentima, na osnovu kojih će dobiti informacije o njihovim potrebama i željama u pogledu usluga. Ukoliko ne shvate njihove želje i ne pruže im zadovoljavajuće visokokvalitetne on – line usluge, banke neće uspjeti da ostvare koristi kroz ulaganja u ovoj oblasti.

Pozitivan primjer banke u Crnoj Gori koja se sve više okreće uslugama Internet bankarstva, jeste Hipotekarna banka. Pored već razvijenih usluga HB klik–a (Internet bankarstvo) i mHB klik–a (mobilno bankarstvo), posebno treba istaći njihove PayPass kartice kao i PayPass stikere. U pitanju su kartice i stikeri za bezkontaktno plaćanje, što predstavlja novitet na crnogorskom tržištu. Kada je komunikacija

sa klijentima u pitanju, zastupljeni su na gotovo svim društvenim mrežama, gdje svakodnevno komuniciraju sa postojećim i potencijalnim klijentima.

5.2.2. Internet kao mediji za komuniciranje sa klijentima

Komunikacija sa klijentima i ono što oni žele, kao i način na koji žele neki proizvod, odnosno uslugu je ključ za podsticanje modela isporuke usluga. Komunikacione tehnologije, kao i CRM aplikacije, postaju bliže uz pomoć Interneta. Upotreba interneta u bankarskom sektoru, bankama donosi nove klijente, ali i nove načine komuniciranja sa klijentima. Call centar, kao jedan od najpoznatijih kanala za komunikaciju sa klijentima, zahvaljujući internetu doživio je u bankasrtvu značajnu transformaciju. Zahvaljujući internetu, Call centar postaje inteligentni kontaktni centar koji omogućava automatizovanu komunikaciju s klijentima. Ova komunikacija se obavlja putem statičkih govornih automata koji reprodukuju klijentima unaprijed snimljene informacije. Klijenti banke ne moraju čekati da se otvore ekspoziture da bi saznali informacije koje su im neophodne. Tipične statičke informacije koje se pružaju putem govornog automata u banci su:

- Informacije o radu ekspozitura,
- Informacije o potrebnoj dokumentaciji za različite proizvode banke,
- Informacije o kamatnim stopama,
- Informacije o provizijama,
- Servisne informacije,
- Aktuelne ponude banke,
- Opšte informacije o poslovanju banke i slično.

Dalje, internet je omogućio da komunikacija banke sa klijentim putem pošte bude zamijenjena komunikacijom putem elektronske pošte – e-mail. Email ima obavještavajuću i informativnu ulogu. Banke putem e-mail – a obavještavaju svoje klijente o svim promjenama u poslovnim odnosima i aktivnostima banke od interesa za klijenta. E-mail se u bankarskom sektoru ne koristi samo kao sredstvo komunikacije sa klijentima, već i kao sredstvo interne komunikacije, unutar same banke, njenih zaposlenih i različititih sektora poslovanja. Kontakt centar platforma omogućava povezivanje. U savremenom bankarstvu, sa email sistemom banke povezani su call centri, tako da se svi emailovi mogu videti i kroz agentsku aplikaciju. Ovo u velikoj mjeri olakšava rad operaterima u kontakt centru, jer ne moraju da rade sa više aplikacija istovremeno. U Crnoj Gori Internet se u bankarstvu u najvećoj mjeri koristi za e-mail komunikaciju i inforisanje.

Razvoj interneta doveo je do pojave bankomata koji takođe predstvaljaju jedan od oblika komunikacije klijenata sa bankom. Bankomat je ustvari automatski šalter koji je klijentima rapsoloživ 24h dnevno, putem kojeg klijenti, zahvaljujući platnim karticama mogu provjeravati stanje i podizati novac. Bankomat posjeduje jednostavan interfejs na kojem klijent može vidjeti stanje na svom računu, a napredak tehnologije je omogućio da bankomat na svom interfejsu emituje i određene reklame banke putem kojih informišu klijente o svojim kampanjama i ponudama.

U Crnoj Gori, prema podacima Centralne banke Crne Gore, postoji 361 bankomat. Pored standardnih usluga podizanja gotovine i upita stanja na računu, korisnici platnih kartica na bankomatima mogu izvršiti promjenu PINa, dopunu pripaid računa za mobilni telefon, platiti račune za vodu, telefon i struju, dok na određenim bankomatima, mogu izvršiti i uplate na svoj račun.

Web stranica banke je jedan od načina komunikacije banke sa svojim klijentima. Sadržaj koji se nalazi na web stranici mora biti namijenjeni posjetiocima kojima se web stranica obraća. Svaki posjetilac web stranice, pa i onaj slučajni, želi informaciju. Takođe, on želi do njih doći brzo i jednostavno i želi da budu tačne. Previše relevantnih informacija nikada ne može biti previše. Ukoliko klijent pronađe na web stranicama kvalitetne informacije, ukoliko mu se dopada kako su prezentovane, šansa da se ponovo vrati na tu web stranicu je velika. Novi kanal komunikacije koji sve više potvrđuje svoju poslovnu vrijednost i sve je prisutniji u interakciji banaka sa klijentima, predstavlja Web Chat. U skladu sa savremenim tehnološkim dostignućima, klijenti su navikli da razmjenjuju kratke poruke preko alata kao što su Skype, Windows Messenger, Viber i mnogi drugi. Ta činjenica s druge strane predstavlja priliku da banka otvori novi kanal komunikacije i da ga koristi u komunikaciji sa klijentima ili potencijalnim klijentima. Na primjer, dok posjetilac Web stranice banke pregleda njen sadržaj moguće mu je ponuditi dopunske informacije kroz razmjenu tekstualnih poruka ili dok klijent koristi eBanking može sam da inicira pomoć od operatera putem razmjene kratkih poruka. Web Chat se može koristiti kao efikasan kanal za promociju i prodaju proizvoda banke ili za aktivnu podršku korisnika.

Danas, u Crnoj Gori, nijedna banka ne nudi usluge Web Chat-a. Ova, do prije par godine nezamjenljiva usluga u svim bankama, polako odlazi u prošlost a svoje mjesto ustupa društvenim mrežama. Razloge treba potražiti u ekonomskoj isplativosti i interakciji sa klijentima.

Jedan od veoma značajnih sredstava komuniciranja banke sa svojim klijentima jeste marketing, a zahvaljujući internetu i marketing je dobio novu dimenziju. Internet je najjeftiniji i

najefektniji način reklamiranja. Prisutnost je moguća 24 sata dnevno, 365 dana u godini. Ažurirane informacije trenutno su dostupne svim klijentima i svim potencijalnim klijentima. Internet oglašavanje ima nekoliko prednosti u odnosu na konvencionalne oblike oglašavanja. Ključna prednost je njegova daleko niža cijena. Svakodnevno banka može pratiti sve relevantne statistike o posjetiocima svoje internet stranice i tako klijentima ponuditi najbolje usluge. U svakom trenutku je poznato da li se pojedina investicija isplati i na vrijeme je moguće prekinuti kampanje koje ne ostvaruju zadovoljavajući profit. Internet kampanju moguće je pokrenuti u svega nekoliko sati, a rezultati su veoma brzo vidljivi.

Kada je reklamiranje crnogorskih banaka u pitanju, najviše novčanih sredstava se izdvaja za bilborde. Putem bilborda, banke informišu svoje stalne kao i potencijalne klijente o novitetima u njihovom poslovanju, posebnim pogodnostima, uslugama, popustima i sl. Ne treba izostaviti ni sponzorisanje raznoraznih sportskih timova, sportskih događaja, kulturnih manifestacija i koncerata i sl.

5.2.2.1. Društvene mreže u službi interaktivnog komuniciranja sa klijentima

Društvene mreže su relativno nova vrsta medija direktne komunikacije koja je izazvala ogromno interesovanje i skoro da ne postoji osoba na svijetu koja nije čula za neki od njih. Prema najnovijim istraživanjima, broj globalnih korisnika društvenih mreža je samo u 2013. godini porastao sa 1.47 milijardi na 1.73 milijardi, dok se do 2017. godine predviđa da će ovaj broj skočiti na 2.55 milijardi. Kao važan dio direktnog marketinga današnjice, društvene mreže predstavljaju jedan od ključnih ”alata” za stvaranje uspješnog odnosa sa korisnicima proizvoda i usluga. Putem društvenih mreža uspostavlja se interaktivna komunikacija koja je okosnica ukupnog marketing napora usmjerenog ka zadržavanju potrošača. Aktivna participacija potrošača znači njegovu svjesnost u pogledu interakcije i direktno utiče na proces komuniciranja. Razvijanje programa interaktivnog komuniciranja se zasniva na oblicima i medijima koji omogućavaju transfer informacija primaocu na najbrži, najrazumljiviji i najefikasniji način. Interaktivne sposobnosti novih medija dovode do većeg interesovanja auditorijuma, produbljuju komunikaciju, stvaraju povjerenje i privrženost. Idealan medij komunikacije je onaj koji ima odgovarajući domet i uticaj na klijente. Društvene mreže odlikuju upravo ta dva obilježja; mogu ostvariti komunikaciju sa daleko širim auditorijumom i otvaranje naloga je potpuno besplatno uz vrlo jednostavnu proceduru. Pored toga, društvene mreže odlikuje interaktivnost koja podrazumijeva aktivnu participaciju i uključenost klijenata u process komunikacije sa bankama. Kroz interaktivni sadržaj na društvenoj mreži stavlja se klijentu do znanja da je banci stalo do njegovog mišljenja i satisfakcije.

Kada je riječ o prosječnom vremenu provedenom na društvenim mrežama, *Irfan Ahmad (Blogger, social media savvy and infographic designer)* je istraživanjem došao do brojke od 5.2 sati! Na prvom mjestu se nalazi Argentina sa čak 9,8h, a slijede je Brazil sa 9,7h, Rusija sa 9,6h i td.[35]

Rastuća potreba ljudi za povezivanjem i djeljenjem svojih iskustava utiče na svaki aspekt ljudskog života, pa tako i poslovanje. Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM), kao jedan od osnovnih poslovnih procesa modernog poslovanja, prati i prilagođava se ovoj neprestanoj tehnološkoj evoluciji, tako da danas možemo govoriti o tradicionalnom i društvenom CRM.

Koncept društvenih CRM sistema (Social CRM) predstavlja evoluciju u sferi upravljanja odnosima sa klijentima koja se, prilikom upoređivanja sa klasičnim CRM sistemima *(Radulović, 2013.)* čini neizbježnom.

Integracija društvenih mreža u CRM strategije novi je zadatak za sve banke u Crnoj Gori koje žele da u budućnosti budu u konstantnoj interakciji sa svojim klijentima i održavaju konkurentsku poziciju, a samim tim da rastu i razvijaju se. Ekspanzija u korišćenju društvenih mreža stavila je dodatni pritisak na banke da budu pristutne tamo gdje su njihovi klijenti i svoje aktivnosti usmjere ka njima.

Za pravilnu upotrebu društvenih CRM Sistema, moraju se uzeti u obzir brojni faktori u vezi sa navikama klijenata na društvenim mrežama. Osoba ili tim odgovorni za interakciju na društvenim mrežama i upravljanje odnosima sa klijentima, moraju da razumiju šta klijenti žele, kao i da slušaju svoju inicijalnu ciljnu grupu i da joj se neprestano prilagođavaju kako se ona širi i mijenja. Na ovaj način banka može da dođe do preciznijih podataka o svojim postojećim klijentima, umjesto da se oslanja na nagađanja i generalizacije kakve pruža striktno vezivanje za prvobitno definisanu ciljnu grupu klijenata *(Radulović, Orlić, 2013)*.

U Crnoj Gori, nažalost, nisu sve banke shvatile značaj prisustva na društvenim mrežama. "Najpopularnije" banke na društvenoj mreži facebook su NLB Montenegrobanka (preko 14.000 fanova), Hipotekarna banka (oko 10.500 fanova), CKB (oko 6000 fanova) i Prva Banka Crne Gore 1901 (oko 5.500 fanova). Informacije koje se plasiraju na društvenim mrežama obično su informativnog karaktera, i tiču se novih usluga kada je Internet bankarstvo u pitanju, stambenim kreditima i drugim pogodnostima koje banke nude svojim klijentima. Kao što smo i ranije naveli, društvene mreže su u potpunosti potisnule Web Chat, tako da se klijenti o svim bankarskim proizvodima mogu informisati na stranicama svojih banaka.

[35] http://www.socialmediatoday.com/content/global-internet-mobile-and-social-media-engagement-and-usage-stats-and-facts-infographic

5.3. Isplativost i značaj CRM–a u Internet bankarstvu

Implementacija koncepta "1 na 1 marketinga" jeste strategija koja omogućava dugoročnu saradnju između banke i svakog klijenta pojedinačno. CRM je veoma koristan alat u poslovanju svih kompanija pa i banke. Pomoću CRM strategije povećava se baza novih klijenata banke, što je dobro za samu banku ali i za zaposlene u banci koji pored svojih svakodnevnih aktivnosti imaju zadatak da na mjesečnom nivou privuku određeni broj novih klijenata, a u tome im pomaže CRM strategija. Takođe CRM koncept pomaže očuvanju postojeće baze klijenata, a kao što smo već spomenuli na savremenom tržištu mnogo je teže zadržavati postojećeg klijenta nego pridobiti novog. Dalje, zahvaljujući informacijama o klijentima koje se nalaze u bazama CRM koncepta, banka unapređuje svoje kompletne usluge.

Klasičan CRM		CRM na društvenim mrežama
Predstavlja korisnički servis	**ULOGA**	Svi zaposleni su uključeni
Procesno orjentisan	**FUNKCIJA**	Komunikacijski orjentisan
Upravljanje kontaktima	**PRISTUP**	Upravljanje zajednicom
Precizno definisani	**KANALI KOMUNIKACIJE**	Dinamični i promjenljivi
Periodična povezanost sa klijentima	**VRIJEDNOST**	Konstantna uključenost klijenata
Jednostavne razmjene	**MODEL**	Kompleksne veze

Tabela 4: Uporedni prikaz klasičnog i društvenog CRM sistema (Izvor: Radulović M., Orlić S., 2013.)

Softver CRM-a može da prati *on-line* transakcije klijneta, kako bi se dobili podaci o ponašanju klijenta. CRM je od velike važnosti kako bi banke dobile sveobuhvatniju sliku o svojim klijentima, tako da ona bude dostupna bilo kome ko radi u banci, od direktnih prodajnih mreža, do dijela banke koji kontaktira sa klijentima - podrška, i najvišeg menadžmenta.

Efikasnost prodaje i call centra će se povećati ukoliko svi zaposleni u banci imaju jedinstven uvid. Integrisani podaci će takođe obezbjediti savršene informacije za marketinške timove pri analizi, i pomoći će klijentima da naprave pravi izbor pri predstavljanju novih proizvoda i usluga. "Virtuelna" privatnost je omogućena i kontrolisana kroz sofisticirane tehnologije sa uvidom u njegovo ponašanje, njegove potrebe i ulaganjem napora tamo gdje se

isplati da bi bio profitabilan. CRM koncept je kao osnovne poslovne ciljeve obuhvatio povećanje prihoda i baze korisnika i smanjenje servisnih troškova. CRM sistem pruža savjetnicima za prodaju u segmentu fizičkih lica i malog biznisa kompletnu podršku praćenja prodajnih procesa i kontakata sa klijentima, uz mogućnost bilježenja svih neophodnih informacija (bilješke, interakcije, sastanci, zadaci). Takođe, navedeni koncept na jednom mjestu pruža sve informacije o klijentima i ponudama/kampanjama, a ujedno omogućava identifikovanje i praćenje aktivnosti svih učesnika u prodajnom procesu.

Baza podataka CRM startegije omogućava banci da zna sa kakvom vrstom klijenata sarađuje, pomaže da ih efikasnije segmentira, poveća njihovo zadovoljstvo i da ih zadrži. Interakcija između banke i klijenata obezbjeđuje vidljive i jasne informacije, koje se kasnije, pozadinski, mogu koristiti za bolji marketing, periferne usluge i unakrsnu prodaju. Od kad postoje baze podataka i IT tehnologije, banka ima mogućnosti da grupiše svoje klijente prema individualnom ponašanju, a ne samo prema socio–demografskim faktorima, kao što je to ranije bio slučaj. Analizirajući prethodno ponašanje klijenata, koristeći podatke iz integrisane baze podataka, banka direktno pruža efikasniju i efektivniju ponudu, i učestvuje u njegovim potencijalnim budućim potrebama. Klijenti komuniciraju i imaju dodir sa prodajnim uslugama banke pomoću distributivne mreže, koja brine o svakom načinu kontaktiranja banke (agencije, kontakt centri, samouslužno bankarstvo, kućno bankarstvo, korisnički servis), tako da uz dobru bazu podataka banka može da usmjeri manje profitabilne klijente u jeftinije distributivne kanale. Sve informacije o klijentima se detaljno i postepeno sakupljaju i integrišu u izvornu bazu podataka, dok *back–office* (sektori u centrali banke koji ne kontaktiraju direktno sa klijentima) prate da svi procesi teku nesmetano. Da bi se ispunio zadatak CRM programa, jako je važno da svi unutar banke budu obučeni, informisani i da se svi angažuju kako bi sistem funkcionisao. Takođe, da bi sistem funkcionisao, banka mora da vodi računa o tačnosti podataka i koje sve informacije svrstava u bazu podataka. Stalno ažuriranje podataka, promjene u organizaciji, stalna nadogradnja IT alata, sa uvijek naprednijim informacijama, sve ovo je potrebno kako bi se CRM strategija pravilno primjenila.

5.4. Prednosti i nedostaci CRM–a u Internet bankarstvu

Iako su u ovom radu, kroz prikaz cjelokupnog CRM koncepta i kao strategije i kao tehologije, lako uočljivi svi prednosti i nedostaci sprovođenja CRM–a, na ovom mjestu one će biti taksativno nabrojane.

5.4.1. Prednosti CRM–a u Internet bankarstvu

1. Struktuirane informacije o klijentima koje se dobijaju putem CRM-a obezbjeđuju veću preglednost procesa u radu;
2. Posebno se vodi računa o razumijevanju vrijednosti klijneta kao individue;
3. Pravilna upotreba CRM–a obezbjeđuje potpune podatke o klijentima;
4. Dolazi do unapređivanja efikasnosti Call centra koji banka koristi;
5. Dolazi do sistematske obrade klijentovih zahtjeva preko svih komunikacionih kanala, pa tako i preko kanala komunikacije koji koriste Internet;
6. Efikasnija prodaja usluga banke;
7. Procesi iz prodaje i marketinga se automatizuju;
8. Dolazi do uštede vremena i novca u čemu se ogleda racionalizacija poslovanja;
9. Između različitih djelova banke, tj zaposlenih u različitim sektorima, ostvaruje se bolja interna komunikacija;
10. Osoblju na šalterima pruža se dodatna pomoć prilikom pružanja svakodnevnih usluga klijentima;
11. U banci se formira adekvatna baza znanja;
12. Procesi poslovanja se uprošćavaju jer je fokus na bitnim stvarima;
13. Fokus je na zadržavanju profitabilnih klijenata;
14. Otkrivanje novih klijenata.

Treba istaći da bi crnogorske banke, implementacijom CRM-a u Internet bankarstvo, posebno uticale na efikasnosti prodaje usluga, racionalizaciji poslovanja, zadržavanju postojećih kao i pridobijanju novih klijenata.

5.4.2. Nedostaci CRM-a u Internet bankarstvu

Najčešći problemi koji se mogu javiti u primjeni CRM-a su:

1. Prvi problem je što izgradnja i održavanje baze podataka klijenata zahtjeva velike investicije u hardver računara, u softver baze podataka, a potreban je i dobro obučen kadar. Teško je prikupiti prave podatke, a posebno iskoristiti sve prilike za interakciju banke sa pojedinačnim klijentima.
2. Veoma je teško obezbjediti da svi u banci budu orijentisani ka kupcu i da koriste raspoložive informacije. Zaposlenima je mnogo lakše da se drže tradicionalne marketing transakcije nego da primjene marketing odnose sa klijentima. Takođe, za efektivan marketing na bazama podataka potrebno je vođenje i obuka zaposlenih što zahtijeva

dodatne troškove;

3. Ne žele svi kupci da uspostave odnos sa bankom a mnogi ne vole da saznaju da je banka prikupila toliku količinu informacija o njima. Ovo posebno dolazi do izražaja ako znamo da su klijenti u Crnoj Gori još uvijek skeptični i nemaju povjerenja u bankarski sektor. Marketari moraju da vode računa o stavovima klijenata u pogledu privatnosti i bezbjednosti;

Ukoliko podaci u bazama nisu tačni ili redovno ažurirani, mogu izazvati više štete nego koristi.

6. Stepen primjene Internet bankarstva i CRM strategije u crnogorskom bankarstvu i u razvijenim zemljama Evrope

6.1. Dizajn i tehnike istraživanja

Naučno istraživanja sprovedeno za potrebe ovog rada sastoji se iz dva dijela. Pri dio bavi se stepenom primjene Internet bankarstva u Crnoj Gori, a drugi dio bavi se stepenom primjene CRM strategije u crnogorskom bankarstvu. Oba dijela naučnog istraživanja sprovedena su uz pomoć upitnika kao tehnike istraživanje. Sam instrument izrađen je elektronski, a ispitanici su na upitnik odgovarali takođe elektronskim putem, koristeći online aplikaciju Google Doc.

Za potrebe istraživanja, čije je predmet bio stepen primjene Internet bankarstva u Crnoj Gori, ispitanici su bili građani Crne Gore, korisnici bankarskih usluga, a koji su odabrani metodom prostog slučajnog uzorka. Istraživanje je urađeno na uzorku od 120 ispitanika.

Za potrebe istraživanja, čiji je predmet bio stepen primjene CRM strategije u crnogorskom bankarstvu, anketirano je svih 12 banaka koje posluju u Crnoj Gori.

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 1. novembra do 1. decembra 2014. godine.

6.2. Analiza rezultata ankete i prezentacija

Kao što je već rečeno ovaj rad se sastoji iz dva dijela naučnog istraživanja. Prvog koji se bavi stepenom primjene Internet bankarstva u Crnoj Gori, i drugog koji se bavi stepenom primjene CRM strategije u crnogorskom bankarstvu. Iako su međusobno povezani, rezultati ovih istraživanja biće odvojeno prikazani.

6.2.1. Stepen primjene Internet bankarstva u Crnoj Gori

Jedan od ciljeva ovog rada, jeste da se utvrdi kolika je zastupljenost Internet bankarstva u Crnoj Gori. Elektronsko poslovanje u Crnoj Gori počinje 2004. godine kada je donešen Zakon o elektronskoj trgovini, odnosno 2005. godine kada je donešen Zakon o elektronskom potpisu. Elektronsko bankarstvo počinje uvođenjem e-banking servisa za građane u Euromarket banci, koja se 2006. godine spojila sa Montenegro bankom i nastala je NLB Montenegrobanka, a tokom 2005. godine gotovo sve banke u Crnoj Gori počinju da pružaju neku vrstu elektronskog bankarstva. Danas sve banke pružaju usluge elektronskog bankarstva.

Bitno je napomenuti da, iako je tema ovog rada Interent bankarstvo, u ovom dijelu ćemo koristiti termin *ebanking,* jer i same banke u Crnoj Gori usluge Internet i online bankarstva nude i reklamiraju kao elektronsko bankarstvo.

Istraživanje o upotrebi informaciono - komunikacionih tehnologija među domaćim stanovništvom sprovedeno 2008. godine prikazuje jedine podatke o upotrebi elektronskog bankarstva u Crnoj Gori, prema kojima je procenat upotrebe Interneta za usluge elektronskog bankarstva u CG bio svega 1,1 %. Sa brzim razvojem Interneta i usluga koje banke nude putem Interneta pretpostavka je da je za poslednjih 6 godina došlo do povećanja broja korisnika elektronskog bankarstva. Istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada potvrdilo je ovu pretpostavku. Od 120 ispitanika koji su učestvovali u istraživanju 35,8% koristi usluge *e-bankinga*. Detaljni rezultati ovog istraživanje nalaze se dalje u tekstu.

Ispitivanje stepena upotrebe usluga elektronskog bankarstva za potrebe ovog rada je urađeno zahvaljujući uzorku od 120 ispitanika čije će demografske karakteristike biti prikazane u tabelama koje slijede.

		Frequency	Percent
Valid	MUŠKI	61	50.8
	ŽENSKI	59	49.2
	Total	120	100.0

Tabela 5: Pol ispitanika

Kao što je prikazano u Tabeli br. 5, struktura uzorka je približno izjednačena kada je u pitanju broj muških i broj ženskih ispitanika.

		Frequency	Percent
Valid	18-24	34	28.3
	25-30	45	37.5
	31-40	14	11.7
	41-50	15	12.5
	PREKO 50	12	10.0
	Total	120	100.0

Tabela 6: Koje ste starosne dobi

U tabeli br. 6 prikazana je starosna struktura uzorka u kojoj se vidi da je najviše ispitanika starosti između 25 i 30 godina, (37.5%) a da je najmanje ispitanika starosti preko 50 godina (10%).

		Frequency	Percent
Valid	OSNOVNO	4	3.3
	SREDNJE	45	37.5
	VISOKO	71	59.2
	Total	120	100.0

Tabela 7: Stepen obrazovanja

Kada je u pitanju obrazovna struktura ispitanika, ona je prikazana u Tabeli br. 7. Vidimo da najviše ispitanika ima visoko obrazovanje (59,2%), dok je najmanje onih koji su tokom života stekli osnovno obrazovanje (3,3%).

		Frequency	Percent
Valid	**STUDENT**	***25***	***20.8***
	ZAPOSLEN/A	***70***	***58.3***
	NEZAPOSLEN/A	***25***	***20.8***
	Total	***120***	***100.0***

Tabela 8: Status

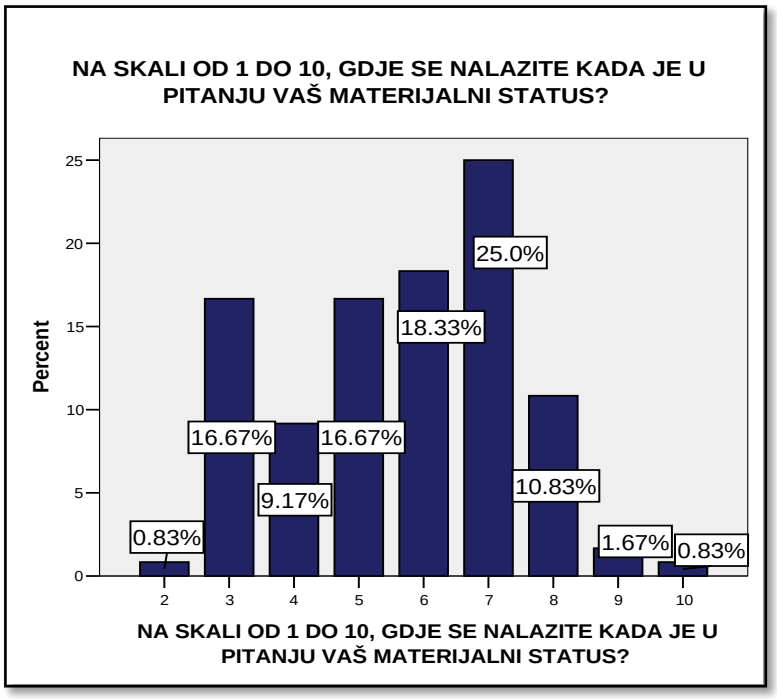
U ovom uzorku najviše ispitanika je zaposleno - 58,3%, dok je broj studenata i nezaposlenih izjednačen 20,8%, a to se može vidjeti u Tabeli br. 8.

		Frequency	Percent
Valid	**JUŽNI REGION**	***36***	***30.0***
	CENTRALNI REGION	***57***	***47.5***
	SJEVERNI REGION	***27***	***22.5***
	Total	***120***	***100.0***

Tabela 9: Gdje živite

U Tabeli br. 9 prikazana je struktura ispitanika po njihovom mjestu stanovanja. Vidimo da najveći broj stanovnika stanuje u centralnom regionu (47,5%), dok najmanje ispitanika stanuje u sjevernom regionu (22,5%).

Upitani da se izjasne o svom materijalnom stanju na skali od 1 do 10, pri čemu 1 predstavlja dno, a 10 vrh skale, niti jedan ispitanik se nije odlučio za opciju jedan, što se može vidjeti na Grafikonu br. 3, dok je najviše onih koji su se odlučili za vrijednost 7.



Grafikon 3: Na skali od 1 do 10, gdje se nalazite kada je u pitanju Vaš materijalni status?

U Tabeli br. 10 vidimo da je srednja vrijednost materijalnog stanja ovog uzorka 5,68.

	N	Minimum	Maximum	Mean
NA SKALI OD 1 DO 10, GDJE SE NALAZITE KADA JE U PITANJU VAŠ MATERIJALNI STATUS?	***120***	***2***	***10***	***5.68***
Valid N (listwise)	***120***			

Tabela 10: Materijalno stanje

Da bismo upotpunili sliku o uzorku, biće prikazane usluge koje banke su ispitanici koristili u momentu sprovođenja istraživanja. U Tabeli br. 11 vidimo da najveći broj ispitanika koristi usluge Crnogorske Komercijalne Banke 27,5%, dok je najmanje klijenata koji koriste usluge Invest Montenegro Banke, 0.8%. Bitno ja napomenuti da u uzorku ne postoji nijedan ispitanik koji koristi usluge Lovćen Banke budući da u momentu istraživanja još uvijek nije započela poslovanje sa stanovništvom. Isto važi i za Universal Capital Bank (nekadašnja First Financial Bank).

		Frequency	Percent
Valid	ATLAS BANKA	14	11.7
	SOCIETE GENERALE MONTENEGRO BANKA	10	8.3
	CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA	33	27.5
	ERSTE BANKA	11	9.2
	HIPOTEKARNA BANKA	10	8.3
	HYPO ALPE ADRIA BANKA	4	3.3
	INVEST BANKA MONTENEGRO	1	.8
	KOMERCIJALNA BANKA AD BUDVA	4	3.3
	NLB MONTENEGROBANKA	25	20.8
	PRVA BANKA CG	8	6.7
	Total	120	100.0

Tabela 11: Usluge koje banke koristite

U daljem tekstu ovog rada biće prikazani rezultati koji se odnose na stepen zastupljenosti Internet bankarstva u Crnoj Gori.

		Frequency	Percent
Valid	DA	43	35.8
	NE	77	64.2
	Total	120	100.0

Tabela 12: Da li koristite usluge ebankinga

U Tabeli br. 12 vidimo da je od ukupnog broja ispitanika 35,8 % korisnika ebankinga.

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	NISAM ZAINTERESOVAN	34	28.3	44.2
	NISAM DOVOLJNO INFORMISAN	22	18.3	28.6
	NEPOVJERENJE	10	8.3	13.0
	PREVISOKE CIJENE USLUGA	3	2.5	3.9
	DRUGI	8	6.7	10.4
	Total	77	64.2	100.0
Missing	0	43	35.8	
Total		120	100.0	

Tabela 13: Ukoliko ne koristite usluge ebankinga, koji su razlozi

Razlozi nekorišćenja usluga *e-bankinga* prikazani su u Tabeli br. 13, pa vidimo da najveći broj ispitanika ne koristi e-banking zato što su nezainteresovani (44,2%) i da je visok procenat onih koji nisu dovoljno informisani o elektronskom bankarstvu (28,6%). Ova dva faktora međusobno mogu biti povezana, to jest postoji mogućnost da nezaintersovanost ispitanika za elektronsko bankarstvo u određenoj mjeri potiče iz njihove nedovoljne informisanosti o istom, to jest o samim prednostima i benefitima koje donosi e-banking. Takođe nedovoljna informisanost može uticati i na nepovjerenje klijenata kada je u pitanju upotreba elektronskog bankarstva, a takvih klijenata je u ovom uzorku 13%. Samo 3,9% ispitanika koji ne koriste usluge ebankinga to ne čine zato što smataraju da su cijene usluga *e-bankinga* visoke.

	Valid Percent
GUŽVE U POSLOVNICI	***51.2***
UŠTEDE VREMENA	***74.4***
24h PRISTUPA RAČUNU	***69.8***
DRUGIH RAZLOGA	***7.5***

Tabela 14: E-banking koristim zbog:

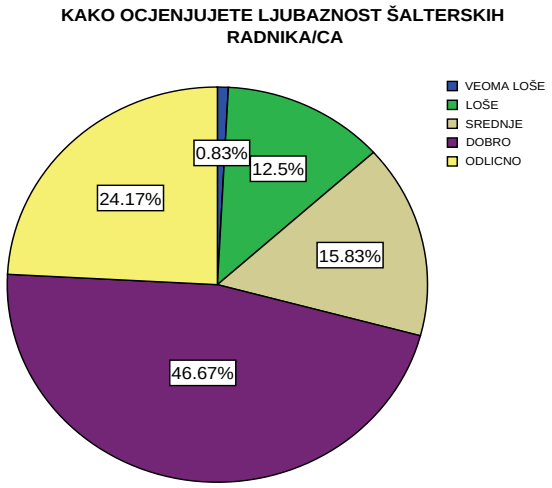
U Tabeli br. 14 prikazani su najčešći razlozi zbog kojih ispitanici koriste usluge *e-bankinga*, pri čemu su svi razlozi veoma visoko zastupljeni od strane korisnika usluga. Vidimo da najveći broj ispitanika korisnika usluga *e-bankinga* ove usluge koristi zbog uštede vremena (74,4%), dok 7,5% ispitanika koristi usluge *e-bankinga* iz nekih drugih razloga, ali zbog prirode istraživanja nisu imali priliku i da navedu te razloge.

	Valid Percent
PLAĆANJE RAČUNA	***32.6***
TRANSFER NOVCA	***44.2***
PROVJERU STANJA NA RAČUNU	***67.4***
KUPOVINU PREKO INTERNETA	***81.4***
DRUGE SVRHE	***7.0***

Tabela 15: E-banking koristim za:

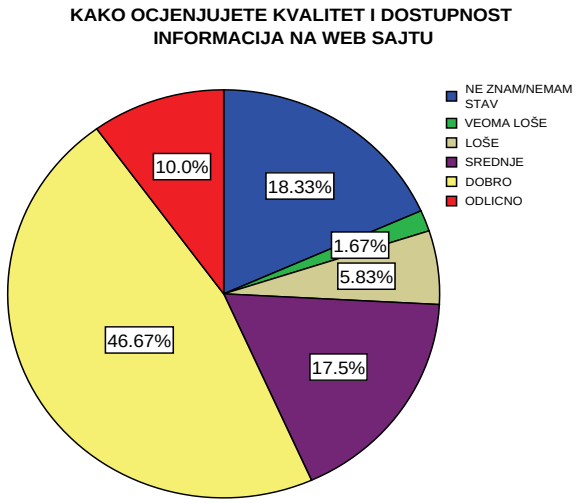
U Tabeli br. 15 prikazane su svrhe u koje ispitanici najčešće koriste usluge *e-bankinga*. Kako se poslednjih par godina stepen kupovine preko interneta u Crnoj Gori povećava, iako u velikoj mjeri zaostajemo u odnosu na razvijene zemlje, vidimo da je upravo to svrha u koju najveći broj klijenata koristi usluge *e-bankinga*. Čak 81,4% ispitanika koristi e-banking kako bi kupovali preko interneta.

U ovom istraživanju ispitano je koliko su klijenti zadovoljni svojim bankama, a to je mjereno uz pomoć šest varijabli: ljubaznost šalterskih radnika/ca, kvalitet i dostupnost informacija na Web-u, kvalitet usluga *e-bankinga*, cijene usluga *e-bankinga*, tehnološke inovacije u službi pružanja što kvalitetnijih usluga i interakcija sa klijentima putem društvenih mreža.



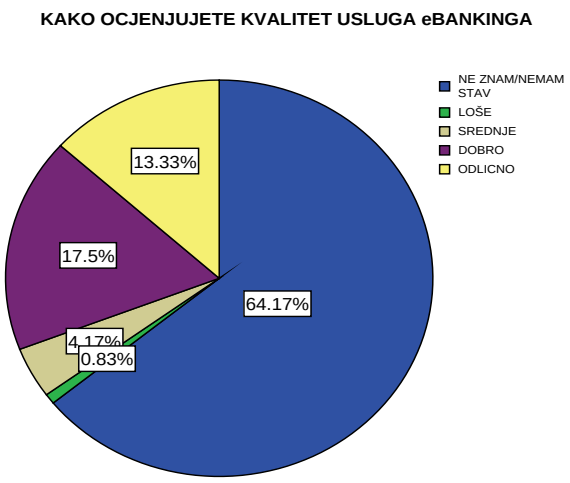
Grafikon 4: Kako ocjenjujete ljubaznost šalterskih radnika/ca

Na Grafikonu br. 4 vidimo da su ispitanici i više nego zadovoljni ljubaznošću šalterskih radnika u bankama u Crnoj Gori. Više od 70% ispitanika ocjenjuje ljubaznost šalterskih radnika/ca kao dobro ili odlično, dok svega nekih 13% ljubaznost šalterskih radnika/ca ocjenjuje kao loše ili veoma loše.



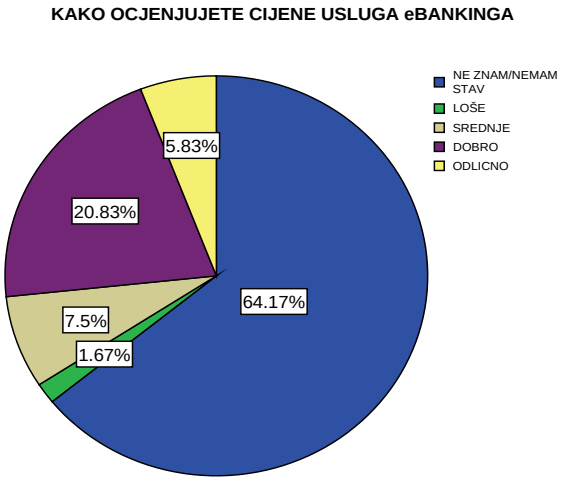
Grafikon 5: Kako ocjenjujete kvalitet i dostupnost informacija na Web Sajtu

Kada je u pitanju kvalitet i dostupnost informacija na Web sajtu, klijenti su takođe u velikoj mjeri izrazili zadovoljstvo. Na ovom grafikonu vidimo da samo nešto vise od 7% ispitanika smatra da su kvalitet i dostupnost informacija na Web sajtu banke koje koriste loši.



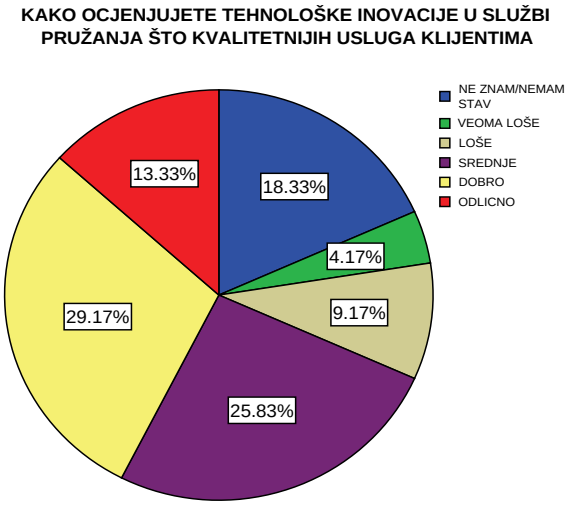
Grafikon 6: Kako ocjenjujete kvalitet usluga e-bankinga

Na ovom grafikonu je prikazan stav klijenata prema kvalitetu usluga *e-bankinga*. Budući da 64,2% ispitanika ne koristi e-banking, vidimo da približno isti procenat ispitanika nema stav kada je u pitanju ova varijabla. Takođe vidimo i da su korisnici *e-bankinga* u velikoj mjeri zadovoljni uslugama svoje banke (oko 30%).



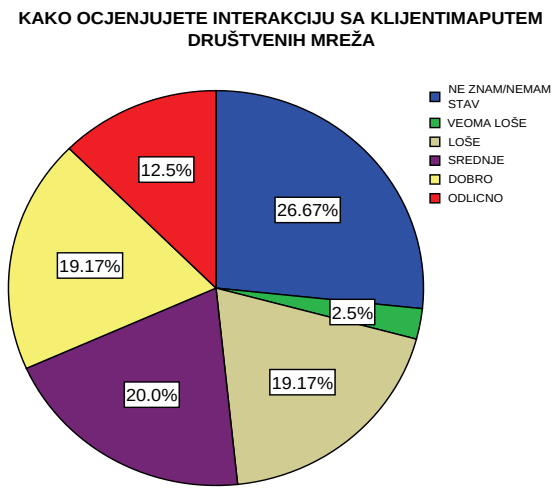
Grafikon 7: Kako ocjenjujete cijene usluga e-bankinga

Kada su u pitanju cijene usluga *e-bankinga*, takođe vlada zadovoljstvo među klijentima ali u manjoj mjeri u odnosu na zadovoljstvo kvalitetom usluga *e-bankinga*.



Grafikon 8: Kako ocjenjujete tehnološke inovacije u službi pružanja što kvalitetnijih usluga klijentima

Ovdje je prikazano u kojoj mjeri su klijenti zadovoljni tehnološkim inovacijama u službi što kvalitetnijih usluga klijentima. Vidimo da u ovoj varijabli klijenti imaju pozitivan stav, ali da postoji nezanemarljiv broj klijenata koji smatraju da su tehnološke inovacije loše (9,17%), odosno veoma loše (4,17%).



Grafikon 9: Kako ocjenjujete interakciju sa klijentima putem društvenih mreža

Ako uporedimo svih 6 varijabli kojima su ispitivani stavovi klijenata o uslugama njihove banke, vidimo da su od svih usluga klijenti u najmanjoj mjeri zadovoljni interakcijom putem društvenih mreža. Vidimo da 2,5% ispitanika smatra da njihova banka ima veoma lošu interakciju sa klijentima putem društvenih mreža, dok 19,17% ispitanika ovu interakciju ocjenjuje kao lošu.

Da je zadovoljstvo ispitanika uslugama koje im pružaju njihove banke visoko, govori i podatak da veliki procenat ispitanih klijenata (80,8%) ne bi mijenjalo svoju banku (Tabela br. 16). Klijenti koji bi mijenjali svoju banku (19,2%), u najvećem broju slučajeva (69,6 %) to bi učinili zbog bolje ponude druge banke, i to se može vidjeti na Tabeli br. 17.

		Frequency	Percent
Valid	**DA**	***23***	***19.2***
	NE	***97***	***80.8***
	Total	***120***	***100.0***

Tabela 16: Da li biste mijenjali svoju banku

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	**DRUGI**	***3***	***2.5***	***13.0***
	NELJUBAZNOST ŠALTERSKIH RADNIKA/CA	***2***	***1.7***	***8.7***
	PREVISOKE CIJENE USLUGA	***2***	***1.7***	***8.7***
	BOLJA PONUDA DRUGE BANKE	***16***	***13.3***	***69.6***
	Total	***23***	***19.2***	***100.0***
Missing	**4**	***97***	***80.8***	
Total		***120***	***100.0***	

Tabela 17: Ukoliko biste mijenali svoju banku, koji su razlozi

Tabele koje slijede predstavljaju kros - tabularni prikaz odnosa dvije međusobno zavisne varijable što dodatno doprinosi uvidu u stanje o stepenu zastupljenosti *e-bankinga* u Crnoj Gori.

		DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?		
		DA	NE	Total
GDJE ŽIVITE?	JUŽNI REGION	*38.9%*	*61.1%*	*100.0%*
	CENTRALNI REGION	*36.8%*	*63.2%*	*100.0%*
	SJEVERNI REGION	*29.6%*	*70.4%*	*100.0%*
Total		*35.8%*	*64.2%*	*100.0%*

Tabela 18: Gdje živite? Da li koristite usluge e-banking?

U Tabeli br. 18 prikazano je u kojem regionu Crne Gore se koristi e-banking u najvećem procentu u odnosu na ukupan broj korisnika bankarskih usluga po regionu. Vidimo da u južnom regionu postoji najveći broj korisnika *e-bankinga* – 38,9%, nešto manje korisnika je u centralnom regionu, a u sjevernom regionu, koji je i ekonomski najmanje razvijen region Crne Gore, najmanje je korisnika *e-bankinga* 29,6%.

		DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?		
		DA	NE	Total
KOJE STE STAROSNE DOBI?	18-24	*38.2%*	*61.8%*	*100.0%*
	25-30	*43.2%*	*56.8%*	*100.0%*
	31-40	*42.9%*	*57.1%*	*100.0%*
	41-50	*31.3%*	*68.8%*	*100.0%*
	PREKO 50		*100.0%*	*100.0%*
Total		*35.8%*	*64.2%*	*100.0%*

Tabela 19: Koje ste starosne dobi? Da li koristite usluge e-banking?

U Tabeli br. 19 nalazi se prikaz korisnika usluga *e-bankinga* prema starosnoj dobi, pa vidimo da najveći broj korisnika ima između 25 i 30 godina – 43,2%, a da klijenti koji imaju preko 50 godina ne koriste e-banking.

		DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?		Total
		DA	NE	
USLUGE KOJE BANKE KORISTITE?	ATLAS BANKA	*28.6%*	*71.4%*	*100.0%*
	SOCIETE GENERALE MONTENEGRO BANKA	*40.0%*	*60.0%*	*100.0%*
	CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA	*33.3%*	*66.7%*	*100.0%*

	ERSTE BANKA	*18.2%*	*81.8%*	*100.0%*
	HIPOTEKARNA BANKA	*70.0%*	*30.0%*	*100.0%*
	HYPO ALPE ADRIA BANKA	*25.0%*	*75.0%*	*100.0%*
	INVEST BANKA MONTENEGRO	*100.0%*		*100.0%*
	KOMERCIJALNA BANKA AD BUDVA		*100.0%*	*100.0%*
	NLB MONTENEGROBANKA	*40.0%*	*60.0%*	*100.0%*
	PRVA BANKA CG	*37.5%*	*62.5%*	*100.0%*
Total		*35.8%*	*64.2%*	*100.0%*

Tabela 20: Usluge koje banke koristite? Da li koristite usluge e-bankinga

Tabela br. 20 daje uvid u to koja banka ima najveći broj korisnika *e-bankinga*, pa vidimo da od ukupnog broja klijenata, Hipotekarna banka ima najveći broj korisnika usluga *e-bankinga* (od ukupnog broja ispitanika klijenata Hipotekarne Banke, 70% su korisnici usluga *e-bankinga*), dok najmanji broj korisnika usluga *e-bankinga* ima Erste Banka – 18,2%.

		DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?		
		DA	**NE**	**Total**
NA SKALI OD 1 DO 10, GDJE SE NALAZITE KADA JE U PITANJU VAŠ MATERIJALNI STATUS?	**2**		*100%*	*100.0%*
	3	*16.7%*	*83.3%*	*100.0%*
	4	*20.0%*	*80.0%*	*100.0%*
	5	*21.1%*	*78.9%*	*100.0%*
	6	*36.4%*	*63.6%*	*100.0%*
	7	*40.0%*	*60.0%*	*100.0%*
	8	*84.6%*	*15.4%*	*100.0%*
	9	*100.0%*		*100.0%*
	10		*100.0%*	*100.0%*
Total		*35.8%*	*64.2%*	*100.0%*

Tabela 21: Na skali od 1 do 10, gdje se nalazite kada je u pitanju Vaš materijalni status? Da li koristite usluge e-bankinga?

Vidimo da kako se povećava materijalni status klijenata tako se povećava i procenat klijenata koji koriste ebanking.

		KOJE STE STAROSNE DOBI?					Total
		18-24	25-30	31-40	41-50	PREKO 50	
UKOLIKO NE KORISTITE USLUGE eBANKINGA	NISAM ZAINTERESOVAN	*32.4%*	*44.1%*	*11.8%*	*5.9%*	*5.9%*	*100.0%*
	NISAM DOVOLJNO INFORMISAN	*31.8%*	*13.6%*		*31.8%*	*22.7%*	*100.0%*
	NEPOVJERENJE		*10.0%*	*20.0%*	*20.0%*	*50.0%*	*100.0%*
	PREVISOKE CIJENE USLUGA	*33.3%*	*33.3%*	*33.3%*			*100.0%*
	DRUGI	*25.0%*	*62.5%*	*12.5%*			*100.0%*
Total		*27.3%*	*32.5%*	*10.4%*	*14.3%*	*15.6%*	*100.0%*

Tabela 22: Ukoliko ne koristite usluge e-bankinga, koje ste starosne dobi?

Posebno je zanimljivo vidjeti koji je razlog za nekorišćenje *e-bankinga* dominantan u kojoj starosnoj grupi klijenata. U Tabeli 22. vidimo da nedovoljna informisanost o e-bankingu vlada kod klijenata koji imaju između 18 i 24 godine i između 41 i 50 godina – 31,8%, a kada je u pitanju nezainteresovanost za usluge *e-bankinga* najviše je klijenata koji imaju između 25 i 30 godina (44,1%) i između 18 i 24 godine (32,4%).

		USLUGE KOJE BANKE KORISTITE?									Total
		aATLA	SOCIETE GENERALE MONTENEGROBANKA	KOMERCIJALNA BANKA	ERSTE BANKA	HIPOTEKARNA	ALPE ADRIA BANKA	KOMERCIJALNA BANKA AD BUDVA	NLB MONTENEGROBANKA	PRVA BANKA CG	
UKOLIKO NE KORISTITE USLUGE eBANKINGA	NISAM ZAINTERESOVAN	*20.0%*	*66.7%*	*50.0%*	*22.2%*			*50.0%*	*60.0%*	*80.0%*	*44.2%*
	NISAM DOVOLJNO INFORMISAN	*70.0%*	*16.7%*	*13.6%*	*55.6%*	*66.7%*		*50.0%*	*13.3%*		*28.6%*
	NEPOVJERENJE	*10.0%*	*16.7%*	*9.1%*	*22.2%*		*66.7%*		*6.7%*	*20.0%*	*13.0%*
	PREVISOKE CIJENE USLUGA			*9.1%*					*6.7%*		*3.9%*
	DRUGI			*18.2%*		*33.3%*	*33.3%*		*13.3%*		*10.4%*
Total		*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*	*100.0%*

Tabela 23: Ukoliko ne koristite usluge e-bankinga, usluge koje banke koristite?

U Tabeli br. 23 prikazani su razlozi za nekorišćenje usluga *e-bankinga* koji dominiraju među klijentima svake banke posebno. Vidimo da su klijenti Atlas Banke u najvećoj mjeri neinformisani – 70%. Isto važi i za Komercijalnu banku AD Budva – 50%. Klijenti Prve Banke u najvećoj mjeri su nezainteresovani – 80%, a odmah iza nje su NLB Montenegrobanka sa 60% i Crnogorska Komercijalna banka sa 50%. Klijenti Hipo Alpe Adria Banke u najvećoj mjeri su nepovjerljivi – 66,7%. Neznatan broj klijenata svih banaka u Crnoj Gori smatra da su cijene usluga *e-bankinga* previsoke.

		KOJE STE STAROSNE DOBI?				Total
		18-24	25-30	31-40	41-50	
eBANKING KORISTIM ZA PLAĆANJE RACUNA	**DA**	***19.0%***	***28.6%***	***28.6%***	***23.8%***	***100.0%***
eBANKING KORISTIM ZA TRANSFER NOVCA	**DA**	***20.0%***	***45.0%***	***15.0%***	***20.0%***	***100.0%***
eBANKING KORISTIM ZA PROVJERU STANJA NA RACUNU	**DA**	***24.1%***	***48.3%***	***13.8%***	***13.8%***	***100.0%***
eBANKING KORISTIM ZA KUPOVINU PREKO INTERNETA	**DA**	***33.3%***	***47.2%***	***11.1%***	***8.3%***	***100.0%***
eBANKING KORISTIM U DRUGE SVRHE	**DA**	***25.0%***	***25.0%***	***25.0%***	***25.0%***	***100.0%***

Tabela 24: E-banking koristim za? Koje ste starosne dobi?

Kada su u pitanju svrhe u koje se koristi e-banking, u Tabeli br. 24 vidimo da klijenti starosti između 18 i 30 godina u najvećoj mjeri koriste e-banking za kupovinu preko interneta, a da e-banking u svrhu plaćanja računa u najvećoj mjeri koriste klijenti starosti između 31 i 50 godina. Tabele koje slijede prikazuju kako su klijenti zadovoljni uslugama svoje banke u zavisnosti od toga da li su korisnici usluga *e-bankinga* ili ne. Kada su u pitanju varijable kojima su mjereni stavovi o zadovoljstvu klijenata ljubaznošću šalterskih radnika/ca, dostupnošću informacija na web sajtu banke i kvalitetom tehnoloških inovacija u služni pružanja što kvalitetnijih usluga klijentima, ne postoje statistički značajne razlike između korisnika usluga *e-bankinga* i klijenata koji ne koriste e-banking.

		KAKO OCJENJUJETE INTERAKCIJU SA KLIJENTIMAPUTEM DRUŠTVENIH MREŽA						Total
		NE ZNAM/NEMAM STAV	VEOMA LOŠE	LOŠE	SREDNJE	DOBRO	ODLICNO	
DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?	**DA**		*4.7%*	*20.9%*	*32.6%*	*25.6%*	*16.3%*	*100.0%*
	NE	*41.6%*	*1.3%*	*18.2%*	*13.0%*	*15.6%*	*10.4%*	*100.0%*
Total		*26.7%*	*2.5%*	*19.2%*	*20.0%*	*19.2%*	*12.5%*	*100.0%*

Tabela 25: Da li koriste usluge ebankinga? Kako ocjenjujete interakciju putem društvenih mreža?

U Tabeli br 25. vidimo da postoje statistički značajne razlike između klijenata koji ne koriste i klijenata koji koriste usluge *e-bankinga* kada je u pitanju zadovoljstvo interakcijom banke sa klijentima putem društvenih mreža, tj. vidimo da su korisnici usluga *e-bankinga* u većoj mjeri zadovoljni interakcijom banke sa klijentima putem društvenih mreža nego oni koji ne koriste usluge *e-bankinga*.

		KAKO OCJENJUJETE KVALITET USLUGA I CIJENU USLUGA eBANKING-A				
		LOŠE	SREDNJE	DOBRO	ODLICNO	Total
DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?	**DA**	*2.3%*	*11.6%*	*48.8%*	*37.2%*	*100.0%*
DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?	**DA**	*4.7%*	*20.9%*	*58.1%*	*16.3%*	*100.0%*

Tabela 26: Da li koristite usluga e-bankinga? Kako ocjenjujete kvalitet usluga i cijene usluga e-bankinga

U Tabeli br. 26 prikazano je kako korisnici usluga *e-bankinga* ocjenjuju kvalitet usluga *e-bankinga* i cijene usluga usluga *e-bankinga*, pa vidimo da su korisnici uglavnom zadovoljni i kvalitetom i cijenom usluga ali su u određenoj mjeri zadovoljniji kvalitetom usluga nego cijenom usluga *e-bankinga* (4,7% korisnika usluga *e-bankinga* smatra da je cijena ovih usluga visoka, dok 2,3% korisnika usluga *e-bankinga* smatra da je kvalitet ovih usluga loš).

		DA LI BISTE MIJENJALI SVOJU BANKU?		
		DA	NE	Total
DA LI KORISTITE USLUGE EBANKINGA?	DA	*11.6%*	*88.4%*	*100.0%*
	NE	*23.4%*	*76.6%*	*100.0%*
Total		*19.2%*	*80.8%*	*100.0%*

Tabela 27: Da li koristite usluga e-bankinga? Da li biste mijenjali svoju banku?

Tabela br. 27 prikazuje u kojoj bi mjeri klijenti promijenili svoju banku u zavisnosti od toga da li su korisnici e-banking usluga ili nisu. Vidimo da je među klijentima koji ne koriste usluge *e-bankinga* više nego duplo (76,6%) onih klijenata koji bi promijenili svoju banku, u odnosu na korisnike koji koriste usluge *e-bankinga*, od kojih bi svega 11,6% promijenilo svoju banku.

Tabele koje slijede pokazuju kako klijenti ocjenjuju bankarske usluge u zavisnosti od toga usluge koje banke koriste. Istraživanje je pokazalo da ne postoje statistički značajne razlike u stavovima klijenata kada su u pitanju varijable kojima je mjerena ljubaznost šalterskih radnika/ca i kvalitet i dostupnost informacija na Web sajtu. Kada je u pitanju kvalitet usluga *e-bankinga* u Tabeli broj 28. vidimo da su klijenti Hipotekarne Banke najzadovoljniji uslugama *e-bankinga*. Takođe, kvalitetom usluga *e-bankinga* se mogu pohvaliti i NLB Montenegrobanka kao i Erste banka. Kvalitetom ovih usluga najmanje su zadovoljni klijenti Crnogorske Komercijalne Banke, kao i Prve banke CG.

		KAKO OCJENJUJETE KVALITET USLUGA eBANKINGA				
		LOŠE	SREDNJE	DOBRO	ODLICNO	Total
USLUGE KOJE BANKE KORISTITE?	ATLAS BANKA			*75.0%*	*25.0%*	*100.0%*
	SOCIETE GENERALE MONTENEGRO BANKA		*25.0%*	*25.0%*	*50.0%*	*100.0%*
	CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA	*9.1%*	*18.2%*	*54.5%*	*18.2%*	*100.0%*
	ERSTE BANKA			*50.0%*	*50.0%*	*100.0%*
	HIPOTEKARNA BANKA			*57.1%*	*42.9%*	*100.0%*
	HYPO ALPE ADRIA BANKA		*100.0%*			*100.0%*
	INVEST BANKA MONTENEGRO				*100.0%*	*100.0%*
	NLB MONTENEGROBANKA			*50.0%*	*50.0%*	*100.0%*
	PRVA BANKA CG		*33.3%*	*33.3%*	*33.3%*	*100.0%*
Total		*2.3%*	*11.6%*	*48.8%*	*37.2%*	*100.0%*

Tabela 28: Usluge koje banke koristite? Kako ocjenjujete kvalitet usluga e-bankinga

Kada su u pitanju cijene usluga *e-bankinga*, takođe su najzadovoljniji klijenti Hipotekarne Banke, Erste banke i Atlas banke. Najmanje su zadovoljni klijenti Societe Generale Montenegro banke, kao i Crnogorske Komercijalne Banke (Tabela br. 29).

		KAKO OCJENJUJETE CIJENE USLUGA eBANKINGA				
		LOŠE	SREDNJE	DOBRO	ODLICNO	Total
USLUGE KOJE BANKE KORISTITE?	ATLAS BANKA		25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
	SOCIETE GENERALE MONTENEGRO BANKA	25.0%		50.0%	25.0%	100.0%
	CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA	9.1%	45.5%	45.5%		100.0%
	ERSTE BANKA			50.0%	50.0%	100.0%
	HIPOTEKARNA BANKA			57.1%	42.9%	100.0%
	HYPO ALPE ADRIA BANKA			100.0%		100.0%
	INVEST BANKA MONTENEGRO			100.0%		100.0%
	NLB MONTENEGROBANKA		20.0%	80.0%		100.0%
	PRVA BANKA CG		33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
Total		4.7%	20.9%	58.1%	16.3%	100.0%

Tabela 29: Usluga koje banke koristite? Kako ocjenjujete cijene usluga e-bankinga

Tehnološkim inovacijama u službi pružanja što kvalitetnijih usluga klijentima, najzadovoljniji su korisnici Hipotekarne Banke dok su ovim inovacijama najmanje zadovoljni klijenti Societe Generale Montenegro Banke (Tabela br. 30).

		KAKO OCJENJUJETE TEHNOLOŠKE INOVACIJE U SLUŽBI PRUŽANJA ŠTO KVALITETNIJIH USLUGA KLIJENTIMA						Total
		NE ZNAM/NE MAM STAV	VEOMA LOŠE	LOŠE	SREDNJE	DOBRO	ODLICNO	
USLUGE KOJE BANKE KORISTITE?	ATLAS BANKA	50.0%			14.3%	21.4%	14.3%	100.0%
	SOCIETE GENERALE MONTENEGRO BANKA		10.0%	10.0%	40.0%	30.0%	10.0%	100.0%
	CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA	12.1%	9.1%	12.1%	30.3%	27.3%	9.1%	100.0%
	ERSTE BANKA	45.5%		9.1%		36.4%	9.1%	100.0%
	HIPOTEKARNA BANKA			10.0%	10.0%	40.0%	40.0%	100.0%
	HYPO ALPE ADRIA BANKA	50.0%			25.0%	25.0%		100.0%
	INVEST BANKA MONTENEGRO						100.0%	100.0%
	KOMERCIJALNA BANKA AD BUDVA	25.0%		25.0%	50.0%			100.0%
	NLB MONTENEGROBANKA	4.0%	4.0%	8.0%	28.0%	40.0%	16.0%	100.0%
	PRVA BANKA CG	37.5%		12.5%	37.5%	12.5%		100.0%

Tabela 30: Usluge koje banke koristite? Kako ocjenjujete tehnološke inovacije u službi pružanja što kvalitetnijih usluga e-bankinga

Istraživaje je pokazalo i da su klijenti Hipotekarne Banke najzadovoljniji interakcijom banke sa klijentima putem društvenih mreža, dok su ovom interakcijom najmanje zadovoljni klijenti NLB Montenegro Banke (Tabela br. 31).

		KAKO OCJENJUJETE INTERAKCIJU SA KLIJENTIMAPUTEM DRUŠTVENIH MREŽA						Total
		NE ZNAM/NEMAM STAV	VEOMA LOŠE	LOŠE	SREDNJE	DOBRO	ODLICNO	
USLUGE KOJE BANKE KORISTITE?	ATLAS BANKA	64.3%		7.1%	7.1%	14.3%	7.1%	100.0%
	SOCIETE GENERALE MONTENEGRO BANKA	20.0%		20.0%	40.0%	10.0%	10.0%	100.0%
	CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA	18.2%	3.0%	18.2%	24.2%	18.2%	18.2%	100.0%
	ERSTE BANKA	45.5%		9.1%	9.1%	27.3%	9.1%	100.0%

	HIPOTEKARNA BANKA			***10.0%***	***10.0%***	***50.0%***	***30.0%***	***100.0%***
	HYPO ALPE ADRIA BANKA	***50.0%***			***50.0%***			***100.0%***
	INVEST BANKA MONTENEGRO			***100.0%***				***100.0%***
	KOMERCIJALNA BANKA AD BUDVA	***50.0%***		***50.0%***				***100.0%***
	NLB MONTENEGROBANKA	***12.0%***	***8.0%***	***32.0%***	***20.0%***	***16.0%***	***12.0%***	***100.0%***
	PRVA BANKA CG	***37.5%***		***12.5%***	***25.0%***	***25.0%***		***100.0%***
Total		***26.7%***	***2.5%***	***19.2%***	***20.0%***	***19.2%***	***12.5%***	***100.0%***

Tabela 31: Usluge koje banke koristite? Kako ocjenjujete interakciju putem društvenih mreža

6.2.2. Stepen primjene CRM strategije u crnogorskom bankarstvu

Cilj ovog rada bio je utvrditi stepen primjene CRM strategije u crnogorskim bankama. Do sada u Crnoj Gori nije sprovedeno nijedno istraživanje koje se bavilo ovom temom, tako da neraspolažemo podacima na osnovu kojih možemo govoriti o upotrebi ove strategije u prošlosti. Jedini podatak kojim raspolažemo, kada je upotreba CRM strategije u Crnoj Gori u pitanju, jesu podaci do kojih je došao MONSTAT sprovodeći, 2013. godine, istraživanje *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u preduzećima.*[36]Ovim istraživanjem ispitano je da li su preduzeća u Crnoj Gori koristila bilo koju softversku aplikaciju za upravljanje informacijama o klijentima tokom januara 2013. godine, koja omogućava unos, skladištenje i stavljanje na raspolaganje informacije o klijentima ostalim službama i analiziranje informacije o klijentima za potrebe marketinga (utvrđivanje cijena, organizovanje prodajnih promocija, odabir distributivnih puteva, itd). Prema dobijenim podacima samo 32% preduzeća koristilo je softversku aplikaciju za upravljanje informacijama o klijentima.

Za potrebe ovog rada sprovedeno je istraživanje na uzorku od 10 banaka od postojećih 12 koje posluju na teritoriji Crne Gore. Iako je bilo planirano istraživanjem obuhvatiti svih 12 banaka, samo 10 ih je odgovorilo na anketu koja im je upućena. Ovo iz razloga što dvije banke, u toku spovođenja ovog istraživanja nisu nudile usluge za stanovništvo. Slijedi prikaz dobijenih rezultata.

Istraživanje je pokazalo da svih 10 banaka u Crnoj Gori nude usluge ebankinga. Među njima postoje one koje ovu uslugu nude od samog donošenja Zakona o elektronskom potpisu u Crnoj Gori tj. već 10 godina. Sa druge strane imamo i one banke koju ovu uslugu nude od nedavno.

[36] http://www.monstat.org/userfiles/file/ICT/IKT%20U%20PREDUZECIMA%202013.pdf

TELEFONSKO BANKARSTVO		Frequency	Percent
Valid	**DA**	**1**	**10.0**
	NE	**9**	**90.0**
	Total	**10**	**100.0**

Tabela 32: Da li Vašim klijentima nudite usluge telefonskog bankarstva?

KUĆNO BANKARSTVO		Frequency	Percent
Valid	**DA**	**4**	**40.0**
	NE	**6**	**60.0**
	Total	**10**	**100.0**

Tabela 33: Da li Vašim klijentima nudite usluge kućnog bankarstva?

INTERNET BANKARSTVO		Frequency	Percent
Valid	**DA**	**9**	**90.0**
	NE	**1**	**10.0**
	Total	**10**	**100.0**

Tabela 34: Da li Vašim klijentima nudite usluge Internet bankarstva?

ONLINE BANKARSTVO		Frequency	Percent
Valid	**DA**	**7**	**70.0**
	NE	**3**	**30.0**
	Total	**10**	**100.0**

Tabela 35: Da li Vašim klijentima nudite usluge online bankarstva?

MOBILNO BANKARSTVO		Frequency	Percent
Valid	**DA**	**4**	**40.0**
	NE	**6**	**60.0**
	Total	**10**	**100.0**

Tabela 36: Da li Vašim klijentima nudite usluge mobilnog bankarstva?

Iako svih 10 banaka u Crnoj Gori nudi usluge *e-bankinga*, ne nude sve banke iste usluge. U Tabelama 32, 33, 34, 35 i 36 vidimo da najveći broj banaka nudi usluge Internet

bankarstva, čak 9, dok samo jedna banka nudi usluge telefonskog bankarstva. Usluge online bankarstva nudi 7 banaka, dok 4 banke nude usluge kućnog i mobilnog bankarstva.

	N	Mean
TELEFONSKO BANKARSTVO	***1***	***1.000***
KUCNO BANKARSTVO	***4***	***2.000***
ON-LINE BANKARSTVO	***7***	***4.222***
INTERNET BANKARSTVO	***9***	***4.111***
MOBILNO BANKARSTVO	***4***	***5.000***

Tabela 37: Koliko su sledeće usluge korišćene od strane Vaših klijenata na skali od 1 do 5

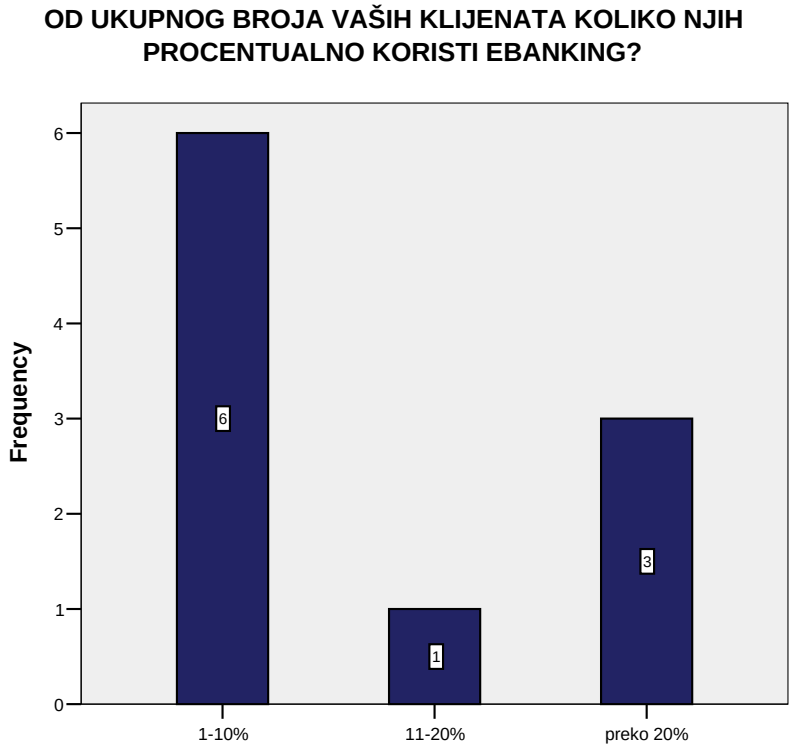
Zanimalo nas je i koliko su usluge *e-bankinga*, koje banke nude, korišćene od strane njihovih klijenata, mjereno na skali od 1 do 5. To možemo vidjeti u Tabeli br. 37 gdje su izražene srednje vrijednosti ove varijable, pa je prema njoj telefonsko bankarstvo najmanje korišćeno od strane klijenata. Ako uzmemo u obzir ovu činjenicu, ne treba da čudi podatak da samo jedna banka nudi ovu uslugu. Nasuprot tome, vidimo da je među klijentima najpopularnije mobilno bankarstvo. Ovaj podatak ne čudi imajući u vidu sve veći broj korisnika smart telefona koji omogućavaju stalan pristup svom računu, svima koji žele uvijek biti u toku sa svim promjenama na svom računu.

Kada je u pitanju usluga koju nudi najveći broj banaka vidimo da je to Internet bankarstvo, a vidimo i da je ova usluga, takođe, veoma popularna među klijentima.

		Frequency	Percent
Valid	**DA**	***0***	***0.0***
	NE	***10***	***100.0***
	Total	***10***	***100.0***

Tabela 38: Da li Vam ebanking obezbjeđuje veći prihod od tradicionalnog bankarstva?

Iako se broj korisnika usluga *e-bankinga* u Crnoj Gori konstantno povećava, možemo reći da on i dalje nije na zavidnom nivou u poređenju sa brojem korisnika ovih usluga u evropskim zemljama, pa ne treba da čudi ni činjenica da kod svih 10 banaka, tradicionalno bankarstvo i dalje donosi veći prihod u odnosu na elektronsko bankarstvo.



Grafikon 10: Od ukupnog broja Vaših klijenata, koliko njih procentualno koristi e-banking

Na Grafikonu br. 10 vidimo da kod najvećeg broja banaka, usluge *e-bankinga* ne koristi više od 10% ukupnog broja njihovih klijenata, dok se samo 3 banke mogu pohvaliti da više od 20% njihovih klijenata nudi usluge ebankinga.

		Frequency	Percent
Valid	**KVALITETU KONTAKTA SA KLIJENTIMA**	***8***	***80.0***
	KVALITETU PRIKUPLJENIH INFORMACIJA O KLIJENTIMA	***2***	***20.0***
	Total	***10***	***100.0***

Tabela 39: Da li smatrate da će Vaše poslovanje biti produktivnije srazmjerno

Svrha ovog pitanja predstavlja uvod u CRM strategiju. Pitali smo banke da li smatraju da će njihovo poslovanje biti produktivnije srazmjerno kvalitetu kontakta sa klijentima (npr. putem šaltera) ili kvalitetu prikupljenih informacija o klijentima. Iz tabele br. 39 vidimo da se i dalje poslovna strategija bazira na kvalitetu kontakta sa klijentima. Čak osam banaka dijeli ovo mišljenje, dok svega dvije banke smatraju da je kvalitet prikupljenih informacija bitniji za produktivnost.

		Frequency	Percent
Valid	**DA**	***4***	***40.0***
	NE	***3***	***30.0***
	NISMO UPOZNATI SA CRM STRATEGIJOM	***3***	***30.0***
	Total	***10***	***100.0***

Tabela 40: Da li Vaša banka primjenjuje strategiju CRM?

U Tabeli br. 40 vidimo da manje od polovine, tačnije 4 banke u Crnoj Gori koriste CRM startegiju u svom poslovanju, dok veći broj banaka ne prepoznaje CRM strategiju kao naročito bitno za napredak u poslovanju i za održavanje konkurentnosti na tržištu time što je i ne koriste. Među njima postoje i one koje nisu ni upoznate sa samim CRM konceptom.

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	**UNOS, SKLADISTENJE I STAVLJANJE NA RASPOLAGANJE INFORMACIJA**	***1***	***10.0***	***25.0***
	ANALIZIRANJE INFORMACIJA O KLIJENTIMA ZA POTREBE MARKETINGA	***1***	***10.0***	***25.0***
	DRUGE SVRHE	***2***	***20.0***	***50.0***
	Total	***4***	***40.0***	***100.0***
Missing	**0**	***6***	***60.0***	
Total		***10***	***100.0***	

Tabela 41: U koje svrhe Vaša banka koristi strategiju CRM?

U tabeli br. 41 vidimo da dvije banke CRM strategiju ne koriste u cilju prikupljanja, analiziranja i unosa informacija o klijentima, već u druge svrhe. Bilo bi interesantno vidjeti koju su to drugi razlogi i šta oni podrazumijevaju pod CRM strategijom, ali zbog elektronske forme ovog istraživanja, nije bilo moguće dodati koji su to razlozi.

	N	Mean
POVECANJE POVJERENJA I ZADOVOLJSTVA POSTOJECIH KLIJENATA	***4***	***4.000***
POVECANJE PRODUKTIVNOSTI POSLOVANJA	***4***	***3.750***
KRACE VRIJEME RAZVOJA NOVIH USLUGA	***4***	***3.750***
PRIDOBIJANJE NOVIH KLIJENATA	***4***	***4.000***
POVECANJE PRIHODA	***4***	***3.500***
Valid N (listwise)	***4***	

Tabela 42: U kojoj mjeri upotreba CRM strategije, na skali od 1 do 5, utiče na:

Banke koje koriste CRM strategiju, smatraju da ona gotovo podjednako utiče na sve sfere njihovog poslovanje, koje su im ovom anketom ponuđene. Na osnovu analize srednjih vrijednosti varijabli kojima je ocjenjen uticaj CRM strategije na pet ponuđenih sfera poslovanja (Tabela br. 42), a koje imaju približno jednake i visoke vrijednosti, vidimo da crnogorske banke u velikoj mjeri prepoznaju uticaj CRM strategije na njihovo poslovanje.

		Frequency	Percent
Valid	**SMATRAMO DA NAM NIJE POTREBNA (na drugi način organizujujemo podatke o klijentima)**	***3***	***30.0***
	PREVELIAK INVESTICIJA U HARDVER I SOFTVER	***2***	***20.0***
	PROBLEMI U ODRZAVANJU CRM SISTEMA I KONSTANTNA OBUKA ZAPOSLENIH	***1***	***10.0***
	Total	***6***	***60.0***
Missing	**0**	***4***	***40.0***
Total		***10***	***100.0***

Tabela 43: Ukoliko Vaša banka ne primjenjuje CRM strategiju, koji su razlozi?

U Tabeli br. 43 prikazani su razlozi zbog kojih banke u Crnoj Gori ne koriste CRM strategiju. U najvećem broju slučajeva banke smatraju da im CRM strategija nije potrebna u poslovanju, tj. ove banke na drugačiji način organizuju podatke o klijentima, dok ostale banke smatraju da su investicije u hardver i softver za CRM strategiju veoma skupe.

	N	Mean
POVEĆANJA POVJERENJA I ZADOVOLJSTVA POSTOJECIH KLIJENATA	*3*	*3.000*
POVECANJA PRODUKTIVNOSTI POSLOVANJA	*3*	*3.333*
KRACEG VREMENA RAZVOJA NOVIH USLUGA	*3*	*3.333*
PRIDOBIJANJA NOVIH KLIJENATA	*3*	*2.667*
DO POVECANJA PRIHODA	*3*	*2.333*
Valid N (listwise)	*3*	

Tabela 44: Ukoliko Vaša banka ne primjenjuje CRM strategiju, u kojoj bi mjeri, na skali od 1 do 5, prema Vašem mišljenju, uvođenjem iste došlo do:

Kao što je već rečeno u Crnoj Gori postoji 6 banaka koje ne koriste CRM strategiju, a među njima su 3 banke koje smatraju da im CRM strategija nije potrebna, tako da ove banke i nijesu razmatrale mogući uticaj CRM strategije na njihovo poslovanje. Tri banke, koje su razmatrale ovu mogućnost smatraju da bi uvođenje CRM strategije u najvećoj mjeri uticalo na povećanje produktivnosti poslovanja i na smanjenje vremena razvoja novih usluga, dok bi u najmanjoj mjeri uticalo na povećanje prihoda. Ukoliko pogledamo srednje vrijednosti varijabli kojima je mjeren mogući uticaj CRM strategije na poslovanje banaka (Tabela br. 44), vidimo da su one, mjereno na skali od 1 do 5, pretežno srednje visoke, što možda i nije dovoljno da bi se ove banke odlučile za implementaciju CRM strategije, a naročito ako uzmemo u obzir varijablu „povećanje prihoda“. Ukoliko bi banke smatrale da bi uvođenje CRM strategije doprinijelo povećanju prihoda u većoj mjeri nego što to trenutno smatraju, postojala bi veća mogućnost i za implementaciju CRM strategije u budućnosti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**OD STRANE VAŠEG IT SEKTORA**	*3*	*30.0*	*75.0*	*75.0*
	OD STRANE NEKE SOFTVERSKE KOMPANIJE?	*1*	*10.0*	*25.0*	*100.0*
	Total	*4*	*40.0*	*100.0*	
Missing	**0**	*6*	*60.0*		
Total		*10*	*100.0*		

Tabela 45: Ukoliko Vaša banka koristi neki CRM softver, da li je softver kreiran

U Tabeli br. 45 vidimo da od 4 banke koje koriste CRM startegiju, tri banke su same kreirale CRM softver koji koriste, dok samo jedna banka koristi softver kreiran od strane neke softverske kompanije. Ovakvo stanje ne treba da čudi budući da je izrada CRM softvera od strane softverske kompanije veoma skupa, a banke u Crnoj Gori i dalje ne ulažu dovoljno sredstava u informatičko - tehnološke inovacije.

	SVAKODNEVNO	ČESTO	POVREMENO	RIJETKO	NE KOMUNICIRA	TOTAL
CALL CENTAR	***7***	***2***		***1***		***10***
EMAIL	***5***	***2***	***3***			***10***
BANKOMATA	***7***		***1***		***2***	***10***
WEB SAJTA	***3***	***2***	***4***	***1***		***10***
DRUŠTVENIH MREŽA	***4***	***1***		***3***	***2***	***10***
WEB CHAT-A					***10***	***10***

Tabela 46: U kojoj mjeri Vaša banka ostvaruje kontakt sa klijentima putem

U Tabeli br. 46 prikazano je koji su to kanali putem kojih banke komuniciraju sa svojim klijentima. Vidimo da najveći broj banaka u najvećoj mjeri sa svojim klijentima komunicira putem call centra i bankomata. Upotreba e-maila kao kanala komunikcije sa klijentima takođe dominira. Ono što iznenađuje jeste to što, danas u ekspanziji društvenih mreža, koje se sve više koriste u poslovnoj komunikaciji, pola banaka u Crnoj Gori ovaj kanal rijetko koristi, kako bi komuniciralo sa svojim klijentima. Postoje i one koje ovaj kanal komunikaije, koji se pokazao kao izuzetno usješan, a potpuno besplatan, uopšte ne koriste! Kada je u pitanju komunikacija sa klijentima putem web chat-a nijedan banka u Crnoj Gori nema razvijen ovaj servis.

6.3. Poređenje u odnosu na zemlje EU

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) je u svjetskim bankama[37] i razvijenim bankama Evrope[38] odavno poznata strategija. Strategija bez koje je danas gotovo nemoguće zamisliti poslovanje banke. Nastala je kao težnja da se ostvare što bliskiji i dublji odnosi sa klijentima. Ta težnja se javila 1997. godine, jer su banke još tada prepoznale značaj Interneta kao važnog kanala poslovanja.

[37] "Salesforce nam pomaže da budemo konkurentna banka, banka koja poslovanje bazira na odnosima sa klijentima"Steve Ellis, Wells Fargo

[38] "Mislili smo da je Salesforce samo resenje za upravljanje odnosima sa klijentima, ali nismo bili u pravu. Salesforce omogućava bolje poslovanje cijeloj kompaniji" - Mohamed Gamil, Islamic Bank of Britain (IBB)

Koliko je CRM strategija bila neophodna velikim bankama Zapadne Evrope, dovoljno govori podatak da je vrijednost CRM softverskih rešenja u 2009. godini, uprkos velikoj finansijskoj krizi, iznosila 4,7 milijardi dolara!

Istraživanje iz tog perioda je pokazalo da je 6 od 10 kompanija, koje broje preko 1000 zaposlenih, spremno da implementira CRM softver. Za ovakav korak bi se odlučilo 45% kompanija (većinom banke), koje broje do 1000 zaposlenih. Posebno treba istaći da se radi o periodu velike ekonomske krize, pa samim tim ove brojke još više dobijaju na značaj.

Vodeće banke koje usvajaju CRM strategije se nalaze u najrazvijenim zemljama Evrope, pri čemu prednjače: Njemačka, Velika Britanija, skandinavske zemlje, Italija Francuska i Španija. Za crnogorske okvire, to su ogromna ulaganja, koje naše banke ne mogu da isprate. Možda je Slovenija, kao nekadašnja članica SFRJ, najbolji primjer gdje ne nalazimo u odnosu na zemlje Evrope. Godine 2007. procjenjena vrijednost CRM softverskih rešenja u Sloveniji je iznosila 200 miliona $, dok je naredne godine iznosila 228 miliona![39] Procjena je da će do 2017. godine stopa rasta iznositi 10% godišnje!

Banke u Crnoj Gori nisu u mogućnosti da isprate velike tržišne promjene i inovacije u pogledu poslovanja. Kvalitetna CRM softverska rešenja, poput Salesforce-a, su izuzetno skupa i kao takva nedostupna za banke sa ovih područja. Crnogorske banke se uglavnom oslanjaju na sopstvena rešenja, čija je vrijednost i funkcionalnost umnogome formirana shodno budžetu banke.

Treba uzeti u obzir i naše malo tržište pa napraviti paralelu sa velikim Evropskim bankama. Gotovo svaka banka sa liste najvećih banaka Evrope za 2014.[40] godinu ima više poslovnica nego sve banke u Crnoj Gori zajedno. Takođe, sve banke sa već pomenute liste imaju više klijenata nego Crna Gora stanovnika, zaposlenih više nego sve banke u Crnoj Gori skupa, vrijednost aktive Evropskih banaka je neuporedivo veća od BDP Crne Gore i td. Na osnovu ovih podataka, jasno je da i neki drugi faktori igraju ključnu ulogu u formiranju kvaliteta ponude i usluga banke.

Trenutno na crnogorskom tržištu posluje 12 banaka (dvije još nisu startovale sa stanovništvom), od čega su svega 3 implementirale CRM softver, koji je kreiran od strane njihovog IT sektora. Za crnogorsko tržište od 620.000 stanovnika (podatak iz 2007. godine), gotovo je nemoguće ostvariti dovoljan prihod, koji može garantovati inovacije koje su već uveliko implementirane od strane evropskih banaka.

[39] Izvještaj Business Monitor International iz 2009. godine.
[40] http://www.banksdaily.com/topbanks/Europe/market-cap-2014.html

Zaključak

Predmat istraživanja ovog rada bila je strategija za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) s ciljem povećanja svijesti o neophodnosti njene implementacije u bankarskom sektoru Crne Gore. U teorijskom dijelu ovog rada, predstavljen je koncept upravljanja odnosima sa klijentima. U samom procesu izrade ovog rada, analizom sadržaja utvrđena je suštinska razlika između mnogih definicija koje se bave CRM strategijom, a ona se odnosi na tehnološki i relacijski aspekt CRM-a. S obzirom da je preteča CRM koncepta prodajna marketing orjentacija, najbolje je sagledati njenu definiciju upravo s marketinškog aspekta, a ona glasi: *"CRM se definiše kao kombinacija poslovnih procesa i tehnologija kojim se nastoje razumjeti klijenti banke, iz perspektive ko su oni, šta rade i kakvi su zapravo."* Imajući u vidu da je trenutno na crnogorskom bankarskom tržištu konkurencija itekako izražena, da usluge pruža 12 banaka koje se bore da kvalitetom svojih usluga pridobiju što više novih klijenata, cilj ovog rada bio je skrenuti pažnju na potencijalne benefite koje banke mogu imati ukoliko primjenjuju ovu strategiju, kroz njen detaljan prikaz. U ovom radu, fokus je stavljen na banke jer, kako smatram, bankarski sektor Crne Gore ne komunicira u dovoljnoj mjeri sa svojim klijentima. Analizom sadržaja u ovom radu prikazano je da je upravo komunikacija sa klijentima osnov CRM koncepta, i jedino ukoliko je ta komunikacija dvosmjerna, banka može biti konkurenta a klijent zadovoljan. To je i suština poslovanja svake kompanije, ne samo banke. Stoga može se zaključiti da su tri osnovne hipoteze postavljene tokom planiranja istraživanja za potrebe ovog rada potvrđene. Zadovoljavanje klijenata postaje centar poslovanja i preduslov uspješnosti na tržištu svih kompanija pa i banaka. Brz način života i potrebe klijenata prijete da Internet bankarstvo globalno preuzme prevlast nad tradicionalnim bankarstvom pa upotreba CRM koncepta u Internet bankarstvu utiče na povećanje zadovoljstva klijenata, što banci donosi profit, jer je koncept fokusiran na klijenta, a ne na proizvod. Da bi implementacija CRM strategije bila uspješna nije dovoljna moderna informatička tehnologija već je potreban i kvalitetno obučen, stručan i profesionalan kadar.

Jedna od hipteza koje su postavljene tokom planiranja ovog rada, bila je: *"Klijenti bankarskih usluga i dalje imaju više povjerenja u tradicionalno bankarstvo u odnosu na e-banking"*. Da bismo je verifikovali sprovedena je naučno-istraživačka anketa kojom smo došli do rezultata da 35.8% ispitanika koristi usluge *e-bankinga*, što u odnosu na 2008. godinu (bilo je svega 1.1%), kada je sprovođeno istraživanje o upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija među stanovništvom, predstavlja značaj rast. S obzirom da se poslednjih par godina jako popularizovala kupovina preko Interneta (eBay, Amazon, Aliexpress i dr.) i da je Crna

Gora pristupila sistemu online plaćanja PayPal, ne treba da čudi da čak 81.4% ispitanika koriste usluge *e-bankinga* u cilju kupovine preko interneta. Generalni zaključak istraživanja se svodi na to da što je veće materijalno stanje i status u društvu, to je veći stepen primjene *e-bankinga* među korisnicima bankarskih usluga. Ovim podacima potvrđena je postavljena hipoteza.

Poslednji cilj ovog rada bio je ispitati stepen primjene CRM strategije u crnogorskom bankarstvu, što je takođe urađeno sprovođenjem naučno-istraživačke ankete. Sagledavajući rezultate dobijene istraživanjem, može se konstatovati da je stepen primjene CRM strategije na nezadovoljavajućem nivou. Svega četiri banke od deset anketiranih, koriste ovu strategiju u svom poslovanju. Poražavajuća je činjenica da od preostalih šest, tri banke nisu ni upoznate sa ovom strategijom. Rezultati dobijeni ovih istraživanjem, samo potvrđuju tezu da banke ne komuniciraju u dovoljnoj mjeri sa svojim klijentima. Potpuno je neshvatljivo da pojedine banke u Crnoj Gori ne koriste u dovoljnoj mjeri društvene mreže u cilju interakcije sa klijentima, posebno kada se ima u vidu da je korišćenje istih potpuno besplatno. Kao logičan zaključak, gledajući rezultate istraživanja, nameće se činjenica da dio banaka u Crnoj Gori nije pretjerano zainteresovan da "sasluša" šta njeni klijenti misle o njima i njihovim uslugama. Sagledavajući rezultate ovog istraživanja, takođe možemo konstatovati da je potvrđena hipoteza postavljena na početku rada, tj. potvrđeno je da banke u Crnoj Gori u nedovoljnoj mjeri koriste CRM strategiju u svom poslovanju.

Na samom kraju, treba istaći da je ovo trenutni presjek stanja u Crnoj Gori. Iako stanje nije zadivljujuće, pojedine banke su određenim novitetima na crnogorskom tržištu, kada su usluge u pitanju, primjer u kom smjeru treba ići. Nadam se da će i ovaj rad makar djelimično uticati na povećanje svijesti o značaju i benefitima CRM strategije kao i da će doći do većih ulaganja u tehnološke inovacije koje će biti od koristi kako bankama tako i klijentima, kada je riječ o implementaciji ove strategije.

Literatura:

1. Antonijević, Z. (1989). *Privredno pravo - Organizacija udruženog rada i poslovi prometa*, Beograd
2. Balaban, N. (2006). *Informacione tehnologije i informacioni sistemi*, Ekonomski fakultet, Subotica
3. Barać S. Stakić B. Ivaniš M. (2003). *Praktikum za bankarstvo i finansije*, Fakultet za finasijski menadžment i osiguranje, Brograd, 2003, str. 504
4. Bjelica, V. (2000). *Bankarstvo*, Sveremena administracija, Beograd
5. Bulatović, V. Čavić, B. Matović, V. (2013). *Primena društvenih mreža u direktnoj komunikaciji sa korisnicima bankarskih usluga*, časopis Infotech Jahorina Vol. 12, Elektrotehnički fakultet Sarajevo
6. Dawes, J. Swailes, S. (1999). *Retention sans frontieres: issues for financial service retailers*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 17 Iss: 1, pp.36 – 43
7. Dragović, R. Ivković, M. (2010). *Model CRM-a kao deo elektronskog poslovanja u informatičkom sektoru,* Informaciono društvo Srbije, Brograd
8. Gronroos, C. (1989). *A Relationship Approach to Marketing: The Need for a New Paradigm*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki
9. Hadžić, M. (2009). *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
10. Ivković, M. Jevtić, V. Markoski, B. Milanov, D. & Istrat, V. (2011). *Planiranje projekta implementacije CRM sistema*,časopis Infotech Jahorina, Ekektotehnicki fakultet Sarajevo
11. Jeffery, Gr**.** (1998). Customer Satisfaction Is Worthless, Customer Loyalty Is Priceless: *How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*, Bard press, London
12. Jerotijević, A. (2013). *Primena CRM-a i unapređenje elektronskog bankarstva u cilju povećanja zadovoljstva klijenata – Banca Intesa*, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Josanov, B. (2006). *Uvod u elektrosnko poslovanje*, VPS, Novi Sad
14. Kotler, Ph. Keller, K.L. (2006). *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
15. Lučić, Lj. (2007). *Kanali distribucije proizvoda I usluga u bankarstvu: filijale i7ili Internet, u* časopisu “Bankarstvo”, br. ¾, 2007, Udruzenje banaka Srbije, Beograd

16. Maričić, B. (2003). *Promene u marketing fokusu – marketing odnosa*, Međunarodni naučni skup "Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije", Zbornik radova, Megatrend univerzitet, Beograd
17. Mark, O. Mazo, M. C. & Khare, A. (2005). *A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspecitive. Problems and Perspectives in Management* , pp. 98-106., Bussines Source Premiere Database
18. Mihailović, B. (2007). *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Podgorica
19. Mihailović, I. (2009*). Kvalitet usluga u internet bankarstvu*, magistraski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Milović, B. (2011). *Razlike između CRM i e-CRM poslovne strategije,* u časopisu Infotech Jahorina, Vol. 10, Elektrotehnički fakultet Sarajevo
21. Milutinovic , G. (2012). *Internet bankarstvo u savremenom poslovanjau, prednosti i nedostaci*, magistrasi rad, Univeryitet Singidunum, Beograd
22. Mols N. P. (1991). *The Internet and banks'strategic distribution channel decisions,* International Journal of Bank Marketing
23. Mols N.P. (2000*), The internet and services marketing ' - the case of Danish retail banking*, Internet Research, Binglay
24. Muller, J. Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima,* MEP, Zagreb
25. Nedić, D. (2003), *Direktni marketing*, Ekonomist magazin, Beograd
26. Nyce, J. & Kahn, P. (1991). *From Memex to Hypertext: Vannevar Bush and the Mind's Machine,* San Diego: Harcourt Brace Jovanovich
27. Orlić, N. (2011). *Bonitet i likvidnost banaka,* u časopisu Pravno ekonomskli pogledi , br. 2, Naučno društvo za parvo i ekonomiju, Beograd
28. Radulovic, A. *(2006). Bankarasko tržište Crne Gore – Trnovit put razvoja,* Asocijacija brokera Crne Gore, Podgorica
29. Radulović, M. (2013). *CRM procesi u sistemu menadžmenta kvalitetom,* Konferencija Infotech, Aranđelovac
30. Radulović, M. Orlić, S. (2013). *Upotreba društvenih mreža kao alata u CRM aktivnostima,* Konferencija Infotech, Aranđelovac
31. Rose, P. Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge,* Data status, Beograd

32. Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga*, doktorski rad, Sveučilište u Zagrebu, Varaždin

33. Stone, B. Jäcobs, R. (2007). *Successful Direct Marketing Methods*, McGraw-Hill, New York

34. Šunjka, M. (2012). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sistemu*, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd

35. Šušak, O. (2010). *Elektronsko bankarstvo i elektronski novac*, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd

36. Vannevar, B., (1945), *As we may think*, The Atlantick, New York

37. Vasiljevic, V. (1997). *Poslovno pravo: (trgovinsko i privredno pravo),* Savremena administracija, Beograd

38. Vidas – Bubanja, M. (2005). *E – poslovanje*, BPŠ, Beograd

39. Vuksanović , E. (2006). *Elektronsko bankarstvo* , Fakultet za banlkarsko osiguranje i finasije, Institut ekonomskih nauka, Beograd

40. Vunjak, N. (2005). *Finansijski menadžmen*, Minerva, Subotica

41. Zairi, M. Ahmed, P. (2000). *Driving Innovation Management Into The New Millennium*, in Dahiya, S.B (Ed): The Current State of Business Disciplines, Volume 5 (Management – II), Spellbound Publications PVT.Ltd, Rohtak, India.

42. Živković, A. Komazec, S. Ristić, Ž. (2002). *Berzanski i bankarski menadžment*, Viša poslovna škola, Beograd

Internet izvori:

1. http://elvirko.tripod.com/RazvMarketinga.htm
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Automated_Clearing_House
3. http://en.wikipedia.org/wiki/Firewall_%28computing%29
4. http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Office_XML_formats
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_sale
6. http://hr.wikipedia.org/wiki/Legacy_(računarstvo
7. http://limun.hr/main.aspx?id=518031
8. http://poslovna-inteligencija.blogspot.com/2011/06/data-warehouse.html
9. http://sr.wikipedia.org/sr-el/B2C
10. http://sr.wikipedia.org/sr-el/Sui_generis
11. http://sr.wikipedia.org/sr-el/Sui_generis
12. http://sr.wikipedia.org/wiki/Analiza_podataka
13. http://teme.junis.ni.ac.rs/teme3-2012/teme%203-2012-17%20lat.pdf
14. http://www.bitpipe.com
15. http://www.cb-mn.org/index.php?mn1=o_nama&mn2=istorijat
16. http://www.google.me/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMohammad_Anisur_Rahman2%2Fpublication%2F257351914_E-Banking_Evolution_Status_and_Prospect%2Flinks%2F0deec52f9e92153c8f000000%3Forigin%3Dpublication_detail&ei=x_2OVOb3K4L4ywOn64GADA&usg=AFQjCNHtaeyJLv8F3SiNdNmAueQ6fRPhrQ&sig2=NvzsZlo9AXhgjG76kssK_g&bvm=bv.81828268,d.bGQ
17. http://www.monstat.org/userfiles/file/ICT/IKT%20U%20PREDUZECIMA%202012%20PDF.pdf
18. http://www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/index-comptrollers-handbook.html
19. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/
20. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/
21. http://www.trend.hr/trend/w/itr/it57/bankw.Htm
22. http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2006/3_4/UBS-Bankarstvo-3-4-2006-Radulovic.pdf
23. http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0508/Dejan%20Nedic_060308.pdf
24. https://www.kansascityfed.org/Publicat/PSR/Briefings/PSR-BriefingDec07.pdf

Prilog: Ankete za klijente i za banke

ANKETA ZA KLIJENTE

1. Pol?
   - Muški
   - Ženski

1a. Koje ste starosne dobi?
   - Između 18 - 24 godine
   - Između 25 - 30 godine
   - Između 31 - 40 godine
   - Između 41 - 50 godine
   - Preko 50 godina

2. Stepen obrazovanja?
   - Osnovno
   - Srednje
   - Visoko

3. Status?
   - Student
   - Zaposlen/a
   - Nezaposlen/a

4. Na skali od 1 do 10, ocjenite Vaše materijalno stanje?

5. Gdje živite?
   - Centralni region
   - Sjeverni region
   - Južni region

6. Usluge koje banke koristite?
   - Atlas banka
   - Crnogorska Komercijalna banka
   - Erste banka
   - Universal Capital Bank
   - Hipotekarna banka
   - Hypo Alpe Adria banka
   - Invest banka Montenegro
   - Komercijalna banka AD Budva
   - NLB Montenegro
   - Societe Generale banka
   - Prva banka CG
   - Lovćen banka

7. Da li koristite usluge *e-bankinga*?
   - DA
   - NE

7a. Ukoliko je odgovor na 7. pitanje "NE" - Koji su razlozi?

- Nisam zainteresovan
- Nepovjerenje
- Nisam dovoljno informisan
- Previsoke cijene usluge
- Drugi

Ukoliko ne koristite usluge *e-bankinga*, pređite na pitanje broj 11.

8. Koji su razlozi korišćenja usluga *e-bankinga*?

- Gužva u poslovnici
- Ušteda vremena
- 24h pristup računu
- Drugi

9. Koliko često koristite usluge *e-bankinga*?

- Dnevno
- Nedeljno
- Mjesečno

10. U koje svrhe koristite e-banking?

- Plaćanje računa
- Transfer novca
- Provjera stanja na računu
- Kupovina preko Interneta
- Drugi

11. Kako ocjenjujete sledeće usluge Vaše banke?

	Odlično	**Dobro**	**Srednje**	**Loše**	**Veoma loše**
Ljubaznost šalterskih radnika/ca					
Kvalitet/Dostupnost inf. na sajtu					
Kvalitet usluga ebankinga					
Cijene usluga ebankinga					
Tehnološke inovacije u službi pružanja kvalitetnijih usluga					
Interakcija sa klijentima putem društvenih mreža					

12. Da li biste mijenjali Vašu banku?

- DA
- NE

12a. Ukoliko je odgovor "DA" - Zašto?

- Neljubaznost šalterskih radnika/ca
- Previsoke cijene usluga
- Bolja ponuda druge banke
- Drugo

ANKETA ZA BANKE

1. Odaberite Vašu banku?
- Atlas banka
- Crnogorska Komercijalna banka
- Erste banka
- Universal Capital Bank
- Hipotekarna banka
- Hypo Alpe Adria banka
- Invest banka Montenegro
- Komercijalna banka AD Budva
- NLB Montenegro
- Societe Generale banka
- Prva banka CG
- Lovćen banka

1a. Koje godine je osnoana Vaša banka?

2. Da li Vaša banka nudi usluge *e-bankinga*?
- DA
- NE

2a. Ukoliko je odgovor na 2. pitanje "DA" - Koliko dugo?

2b. Ukoliko je odgovor na 2 pitanje "NE" - Koji su razlozi?
- Neisplativost
- Nezainteresovanost klijenata
- Veliki troškovi
- Nedostatak kadrovskog potencijala
- Nedostatak tehničkih potencijala
- Drugi

Ukoliko Vaša banka ne nudi usluge *e-bankinga*, pređite na pitanje broj 7.

3. Koje usluge ebankinga nudite Vašim klijentima?
- Telefonsko bankarstvo
- Kućno bankarstvo
- Online bankarstvo
- Internet bankarstvo
- Mobilno bankarstvo

4. Da li Vam e-banking obezbjeđuje veći prihod od tradicionalnog bankarstva?
- DA
- NE

5. Koja je od sledećih usluga, na skali od 1 do 5, najviše korišćena od strane Vaših klijenata?

Usluge/Ocjena	1	2	3	4	5
Telefonsko bankarstvo					
Kućno bankarstvo					
Online bankarstvo					
Internet bankarstvo					
Mobilno bankarstvo					

6. Od ukupnog broja Vaših klijenata, koliko njih procentualno koristi e-banking?
- 1 - 10%
- 11 - 20%
- Preko 20%

7. Da li smatrate da će Vaše poslovanje biti produktivnije srazmjerno?
- Kvalitetu prikupljenih informacija o klijentu
- Kvalitetu kontakta sa klijentima

8. Da li Vaša banka primjenjuje strategiju za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM)?
- DA
- NE
- Nismo upoznati sa CRM strategijom

8a. Ukoliko je odgovor na 8. pitanje "DA" - U koje svrhe Vaša banka koristi strategiju CRM?
- Unos, skladištenje i stavljanje na raspolaganje informacija o klijetima ostalim službama
- Analiziranje informacija o klijentima za potrebe marketinga
- Druge svrhe

9. U kojoj mjeri upotrebom CRM strategije, na skali od 1 do 5, utičete na:

Aktivnosti/Ocjena	1	2	3	4	5
Povećanje povjerenja i zadovoljstva postojećih klijenata					
Povećanje produktivnosti poslovanja					
Kraće vrijeme razvoja novih usluga					
Pridobijanje novih klijenata					
Povećanje prihoda					

10. Ukoliko Vaša banka ne primjenjuje CRM strategiju - Koji su razlozi?
- Smatramo da nam nije potrebna (na drugi način organizujemo podatke o klijentima)
- Prevelika investicija u hardver i softver
- Problemi u održavanju CRM sistema i konstantna obuka zaposlenih
- Nepovjerenje u organizovanje poslova zasnovanih na podacima iz CRM strategije

11. Ukoliko Vaša banka ne primjenjuje CRM strategiju, da li smatrate da bi uvođenjem iste, došlo do?

Aktivnosti/Ocjena	1	2	3	4	5
Povećanje povjerenja i zadovoljstva postojećih klijenata					
Povećanje produktivnosti poslovanja					
Kraće vrijeme razvoja novih usluga					
Pridobijanje novih klijenata					
Povećanje prihoda					

12. Da li Vaša banka koristi bilo koji CRM softver?

- DA
- NE

12a. Ukoliko je odgovor na 12. pitanje "DA" - Da li je softver?

- Kreiran od strane Vašeg IT sektora
- Kreiran od strane neke softverske kompanije

13. U kojoj mjeri Vaša banka ostvaruje kontakt sa klijentima putem:

	Svakodnevno	Često	Povremeno	Rijetko	Ne komunicira
Call centra					
Email-a					
Bankomata					
Web sajta					
Društvene mreže					
Web Chat-a					

Popis slika, tabela i grafikona

Slika 1: Funkcije savremene banke (Izvor:Erić, 2003.) *19*

Grafikon 1: Broj Internet korisnika - 2008. do 2014. godine izraženo u milionima. (Izvor:www.onlinemarketing-trends.com) *30*

Grafikon 2: Korisnici Interneta - mobilni uređaji & desktop računari

(Izvor: www//movylo.com/why-mobile) 33

Tabela 1: Modeli elektronskog bankarstva (Izvor: www.nbs.sk/_img/Documents/BIATEC/) *43*

Tabela 2: Prihod u milionima dolara najvećih svjetskih proizvođača CRM softvera za 2012. godinu (Izvor: http://www.gartner.com/newsroom) *61*

Slika 2: Razlika između tradicionalnog (transakcionog) marketing pristupa i marketing odnosa sa potrošačima (Izvor:Maričić, 2003.) *68*

Tabela 3: Komponente CRM–a. (Izvor: Muller, Srica, 2005.) *78*

Tabela 4: Uporedni prikaz klasičnog i društvenog CRM sistema (Izvor: Radulović M., Orlić S., 2013.) *94*

Tabela 5: Pol ispitanika *99*

Tabela 6: Koje ste starosne dobi *99*

Tabela 7: Stepen obrazovanja *99*

Tabela 8: Status *100*

Tabela 9: Gdje živite *100*

Grafikon 3: Na skali od 1 do 10, gdje se nalazite kada je u pitanju Vaš materijalni status? *101*

Tabela 10: Materijalno stanje *101*

Tabela 11: Usluge koje banke koristite *102*

Tabela 12: Da li koristite usluge ebankinga *102*

Tabela 13: Ukoliko ne koristite usluge ebankinga, koji su razlozi *102*

Tabela 14: E-banking koristim zbog: *103*

Tabela 15: E-banking koristim za: *103*

Grafikon 4: Kako ocjenjujete ljubaznost šalterskih radnika/ca *104*

Grafikon 5: Kako ocjenjujete kvalitet i dostupnost informacija na Web Sajtu *104*

Grafikon 6: Kako ocjenjujete kvalitet usluga e-bankinga *105*

Grafikon 7: Kako ocjenjujete cijene usluga e-bankinga *105*

Grafikon 8: Kako ocjenjujete tehnološke inovacije u službi pružanja što kvalitetnijih usluga klijentima *105*

Grafikon 9: Kako ocjenjujete interakciju sa klijentima putem društvenih mreža *106*

Tabela 16: Da li biste mijenjali svoju banku *106*

Tabela 17: Ukoliko biste mijenali svoju banku, koji su razlozi *106*

Tabela 18: Gdje živite? Da li koristite usluge e-banking? *107*

Tabela 19: Koje ste starosne dobi? Da li koristite usluge e-banking? *107*

Tabela 20: Usluge koje banke koristite? Da li koristite usluge e-bankinga *107-108*

Tabela 21: Na skali od 1 do 10, gdje se nalazite kada je u pitanju Vaš materijalni status? Da li koristite usluge e-bankinga? *108*

Tabela 22: Ukoliko ne koristite usluge e-bankinga, koje ste starosne dobi? *109*

Tabela 23: Ukoliko ne koristite usluge e-bankinga, usluge koje banke koristite? *109*

Tabela 24: E-banking koristim za? Koje ste starosne dobi? *110*

Tabela 25: Da li koriste usluge ebankinga? Kako ocjenjujete interakciju putem društvenih mreža? *111*

Tabela 26: Da li koristite usluga e-bankinga? Kako ocjenjujete kvalitet usluga i cijene usluga e-bankinga *111*

Tabela 27: Da li koristite usluga e-bankinga? Da li biste mijenjali svoju banku? *112*

Tabela 28: Usluge koje banke koristite? Kako ocjenjujete kvalitet usluga e-bankinga *112*

Tabela 29: Usluga koje banke koristite? Kako ocjenjujete cijene usluga e-bankinga *113*

Tabela 30: Usluge koje banke koristite? Kako ocjenjujete tehnološke inovacije u službi pružanja što kvalitetnijih usluga e-bankinga *114*

Tabela 31: Usluge koje banke koristite? Kako ocjenjujete interakciju putem društvenih mreža *114-115*

Tabela 32: Da li Vašim klijentima nudite usluge telefonskog bankarstva? *116*

Tabela 33: Da li Vašim klijentima nudite usluge kućnog bankarstva? *116*

Tabela 34: Da li Vašim klijentima nudite usluge Internet bankarstva? *116*

Tabela 35: Da li Vašim klijentima nudite usluge online bankarstva? *116*

Tabela 36: Da li Vašim klijentima nudite usluge mobilnog bankarstva? *116*

Tabela 37: Koliko su sledeće usluge korišćene od strane Vaših klijenata na skali od 1 do 5 ..... *117*

Tabela 38: Da li Vam ebanking obezbjeđuje veći prihod od tradicionalnog bankarstva? *117*

Grafikon 10: Od ukupnog broja Vaših klijenata, koliko njih procentualno koristi e-banking *118*

Tabela 39: Da li smatrate da će Vaše poslovanje biti produktivnije srazmjerno *118*

Tabela 40: Da li Vaša banka primjenjuje strategiju CRM? *119*

Tabela 41: U koje svrhe Vaša banka koristi strategiju CRM? *119*

Tabela 42: U kojoj mjeri upotreba CRM strategije, na skali od 1 do 5, utiče na: *120*

Tabela 43: Ukoliko Vaša banka ne primjenjuje CRM strategiju, koji su razlozi? *120*

Tabela 44: Ukoliko Vaša banka ne primjenjuje CRM strategiju, u kojoj bi mjeri, na skali od 1 do 5, prema Vašem mišljenju, uvođenjem iste došlo do: *121*

Tabela 45: Ukoliko Vaša banka koristi neki CRM softver, da li je softver kreiran *121*

Tabela 46: U kojoj mjeri Vaša banka ostvaruje kontakt sa klijentima putem *122*