

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA U FINANCIJSKIM INSTITUCIJAMA: TEORIJSKO - PRAKTIČNI ASPEKTI

Prof. dr. Marija Tomašević Lišanin, redovni profesor
Ekonomski fakultet – Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
e-mail: mtomasevic@efzg.hr

UDK 658.89:336.71/73

Mr. sc. Mirko Palić, redovni profesor
Ekonomski fakultet – Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
e-mail: mpalic@efzg.hr

Ključne riječi

*financijske institucije, konkurencija, dobit, marketing
odnosa, prodaja*

SAŽETAK

Različiti oblici financijskih institucija u Hrvatskoj, trudeći se zadržati postojeći, ili osvojiti nove tržišne udjele, sve više spoznaju ulogu i značenje vlastite baze klijenata kao najvažnijeg resursa s kojim raspolažu. Nažalost, ta spoznaja ne prenosi se uvijek na odgovarajući način i u samu praksu. Razlozi tome jesu višestruki, često puta utemeljeni i u nedostatku znanja i odgovarajućih kadrova, međutim u sve više situacija to je posljedica ne poznavanja same suštine filozofije i procesa upravljanja klijentima. Unatoč raspoloživim vrhunskim tehnološkim rješenjima, koja se na tržištu nude već duže vrijeme i koja neupitno predstavljaju važan element suvremenog upravljanja višestrukim odnosima, mnoge institucije ne ostvaruju maksimalne učinke, posebice u području ostvarenja potpunog zadovoljstva izabranih skupina klijenta. To upućuje na činjenicu da sama tehnologija nikako nije i jedino područje o kojem treba voditi računa u planiranju i implementaciji strategije upravljanja vlastitim klijentima. Svrha ovog rada jest podsjetiti marketinške i druge stručnjake u financijskim institucijama na same temelje marketinga odnosa, jer njihovo razumijevanje čini ključnu pretpostavku pozitivnog povrata na ulaganja u skupe CRM informatičke sustave.

Key words

financial institutions, competition, profitability, relationship marketing, selling

SUMMARY:

Various forms of financial institutions in the Republic of Croatia in order to keep existing or capture new market share, more and more realize the role and significance of their own client database as the most important resource they have. Unfortunately, this insight is not always transmitted accordingly into the everyday business operations. Roots to this problem are different and may be found in a lack of knowledge and qualified human resources, which quite often results with misunderstanding of philosophy and processes of customer relationship management. Mostly, financial institutions do not achieve maximal effects in the area of complete fulfillment of customer satisfaction of targeted segments in client base even though there is an existing supply of advanced technological solutions that are present on the market for some time and are regarded as an important element for the management of multiple relations. Implications show that technology is not the only area that should be accounted for during the planning and implementation stages of the customer relationship management. Purpose of this paper is to remind marketing and other experts within financial institutions on the fundamentals of

U promijenjenom svijetu financija gdje više nije dostatno samo privlačiti nove klijente atraktivnim promocijskim porukama; jer oni sada mogu birati između više bitno različitih ponuđača financijskih usluga, gdje se profitne marže sve više sužavaju, gdje su kamatne stope promjenjive, gospodarska kretanja prilično nezijesna, odnosno jednostavno rečeno, u uvjetima u kojima se sve teže stječe novac, a sve lakše gubi, uspješnost financijskog poslovanja postaje u sve većoj mjeri ovisna o zadržavanju postojećih klijenata, te razvijanju posla s njima. Mudriji od bankara počeli su shvaćati da je privlačenje novih klijenata samo prvi korak i da je posao marketinga također sveobuhvatno bavljenje s postojećom klijentelom. Premda se ovo promišljanje, koje se u teoriji i praksi označava pojmom "marketing odnosa" ili izvorno "relationship marketing", javilo u teoriji i praksi razvijenih gospodarstva još prije dva desetljeća¹, to je u našem poslovnom okruženju još uvijek relativna novost. No, još niti sada nije kasno za uključivanje u svjetske trendove, budući da poznavatelji teorije i prakse marketinga smatraju da će takvo shvaćanje dominirati marketinškom mišlju kroz još nekoliko desetljeća.

relationship marketing as its' understanding makes a key assumption of positive return on investment into the expensive CRM information systems.

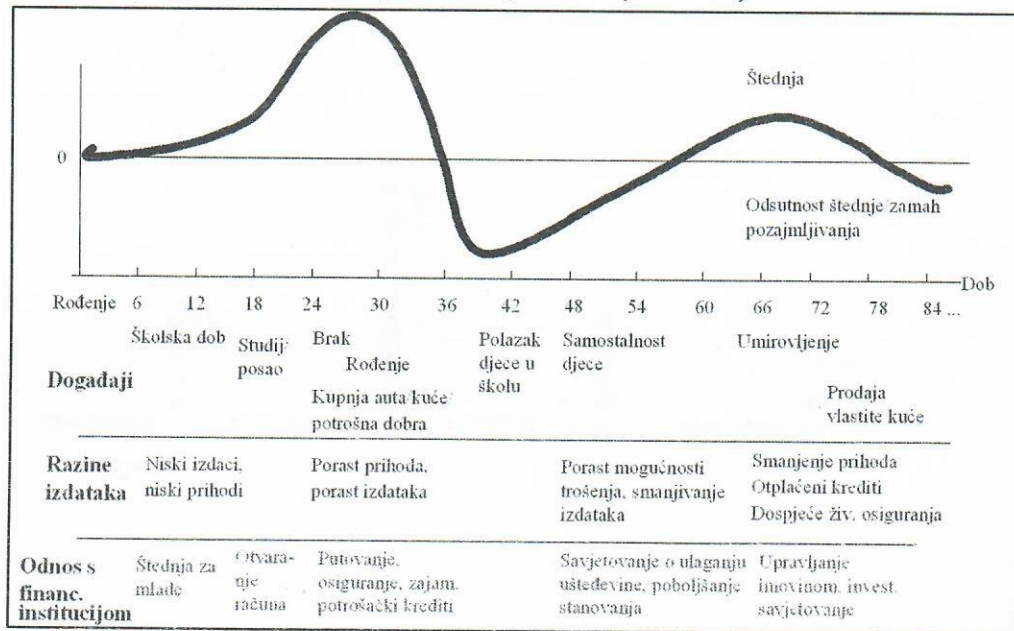
In a turbulent world of finances it is not enough just to attract a new clients by the means of promotional messages, as they have option to choose between greater number of different financial service providers, where profit margins are smaller, interest rates are not fixed and economic outcome uncertain, in other words in an environment in which it is hard to earn but easy to loose money, successful financial operations become to the greater extent dependable on keeping the existing customers and enhancing business with them. Attraction of new clients represents just a first stage and marketing's task is to develop overall relationships with them. This concept, known as the relationship marketing emerged in theory and practice of developed markets two decades ago but is still regarded as a novelty in Croatian business environment. It is still not late to embrace such concepts as marketing experts consider it to be useful for at least two more decades.

1. TEORIJSKE POSTAVKE

Sam pojam marketinga odnosa u financijama odnosi se na promatranje kupaca financijskih usluga kao svojevrsnih partnera institucije, s tim da se naglasak marketinških napora sve više stavlja na njihovo zadržavanje, u usporedbi sa ranije dominantnim strategijama privlačenja. Financijske se ustanove usredotočuju na zadovoljenje sveukupnih financijskih potreba klijenta, radije nego li zadovoljenje parcijalne potrebe. Jednom riječju, "marketing odnosa u području financija" jest privlačenje, zadržavanje i pojačavanje odnosa s klijentom². Jednu od češće korištenih definicija marketinga odnosa (engl. "relationship marketinga") dao je Gronroos: "Marketing odnosa uključuje identifikaciju, uspostavu, održavanje i unapređivanje ali kad je potrebno i prekidanje odnosa s kupcima i ostalim interesnim stranama ("stakeholderima") u svrhu ostvarivanja dobiti kroz zadovoljavanje ciljeva svih uključenih strana što se ostvaruje uzajamnom razmjenom i ispunjenjem očekivanja."³ Takva usredotočenost, pravilno upravljana, dovodi do dugoročnih, višestrukih odnosa klijenta s institucijom i do potpunog zadovoljenja njegovih potreba na jednom mjestu, što znatno smanjuje vjerojatnost da će klijent obavljati svoje poslove putem više konkurentskih institucija. Kako bi se maksimalizirali odnosi s klijentima,

financijske institucije teže ostvarivanju snažne prodajne kulture koja se zasniva na dijeljenju informacija i njihovom korištenju kao poluge prema određenoj grupi korisnika i usluga. Zadatak, takvog proaktivnog, unakrsnog prodavanja je omogućiti financijskim institucijama da postignu najveći efekt iz svake pojedinačne interakcije s klijentom⁴. Na taj način, kroz stvaranje informacijske poluge za upravljanje odnosima s kupcima, financijske institucije ostvaruju povećanje prometa za svaki prodajni odjel kroz podizanje razine usluge koja se pruža pojedinačnom klijentu, kao i kroz unakrsnu prodaju proizvoda i usluga. Implikacije za svaki odjel mogu se pratiti kroz pozitivne efekte proizašle iz ekonomije dijeljenja resursa, smanjenja troškova prodaje i što je najznačajnije, zadržavanja postojećih klijenata. Istraživanja su pokazala da smanjenje stope prelaska klijenata konkurenciji za samo 5% može povećati profitabilnost poduzeća između 25% i 85%, ovisno o gospodarskoj djelatnosti kojom se bavi⁵. Ovakvi navodi ne moraju biti potpuno točni za financijske institucije, ali su svakako značajni. Kako bi se ostvario sinergijski efekt upravljanja odnosima s kupcima, financijske institucije moraju potaknuti promjene u marketinškoj i prodajnoj

Slika 1: Primjer životnog ciklusa i razvoja potreba klijenta financijske institucije



Izvor: prilagođeno prema internim materijalima jedne talijanske banke

kulturi organizacije, upravljanju informacijama, te ostalim sustavima i procesima podrške.

Analiza baze klijenata mnogih financijskih institucija pokazala je da u skladu s Parettovim efektom mali dio kupaca njihovih usluga obilježava veliki udio u konačnoj dobiti. U najvećem broju slučajeva pokazalo se da 20% - 25% klijenata pridonosi profitu, dok ostalih 75% - 80% pridonose troškovima⁶. Premda se ovakva analiza u većini poduzeća nedovoljno rabi, razumijevanje otkud dolazi profit jest polazište za stjecanje održive konkurentske prednosti. S većom usmjerenošću na klijenta, jačim naglaskom na marketing odnosa i učinkovitim program zadržavanja klijenata, omogućuje se stvaranje većeg potencijala dobiti unutar postojeće baze klijenata. Pri tome se mora promatrati vrijednost klijenta tijekom njegovog cijelog životnog ciklusa. Na slici 1 prikazan je primjer životnog ciklusa klijenta financijske institucije u odnosu prema korištenju karakterističnih usluga.

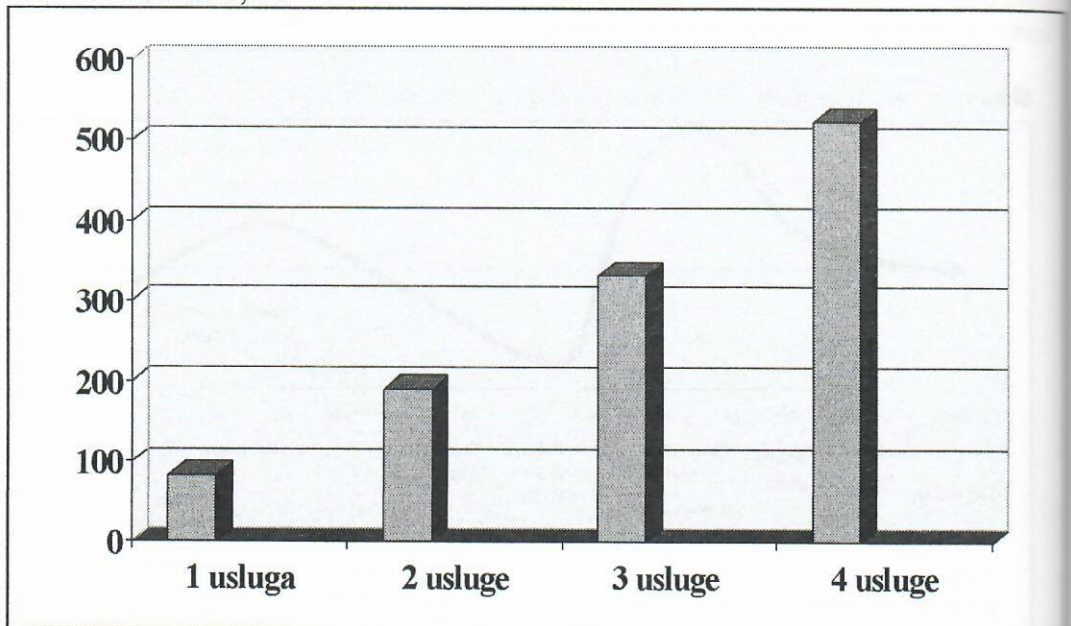
Kao posljedica analize profitabilnosti, izvori iz literature navode i drastične mjere koje su određene financijske institucije poduzele kao bi pokušale riješiti problem

prekobrojnih, neprofitabilnih klijenata kroz upotrebu diskriminacijskih cijena ili nedragovoljno zatvaranje računa, dok se na drugoj strani posebna pozornost pridaje razvijaju specifične ponude usluga superiorne kvalitete za preferirane (profitabilne) klijente.

Pomak u shvaćanju vrijednosti klijenta za financijsku instituciju i poduzeće općenito može se jednostavno prikazati sa stajališta dosljednijeg sagledavanja situacije iz perspektive klijenta, pa se tako i četiri klasična elementa marketinškog spleta transformiraju od "4P" u "4C" (customer need, cost to customer, convenience, communication)⁷.

Financijske institucije koje žele u potpunosti iskoristiti profitni potencijal svoje baze klijenata moraju u potpunosti poznavati klijente, a to im omogućuje razvoj i primjena tehnika segmentacije tržišta, koje više nisu samo socio-demografski usmjerene, već se sve jači naglasak stavlja na životni ciklus klijenta i s tim povezane promjene u ponašanju pri kupnji, uvažavajući pri tome i različite životne stilove koje potrošači iz istih životnih faza mogu imati. Institucija usmjerena na klijenta, nastoji svojom ponudom i uslugom zadovoljiti sveuku-

Slika 2: Profitabilnost klijenta



Izvor: First Union Bank (materijali za obuku osoblja iz 1997.)

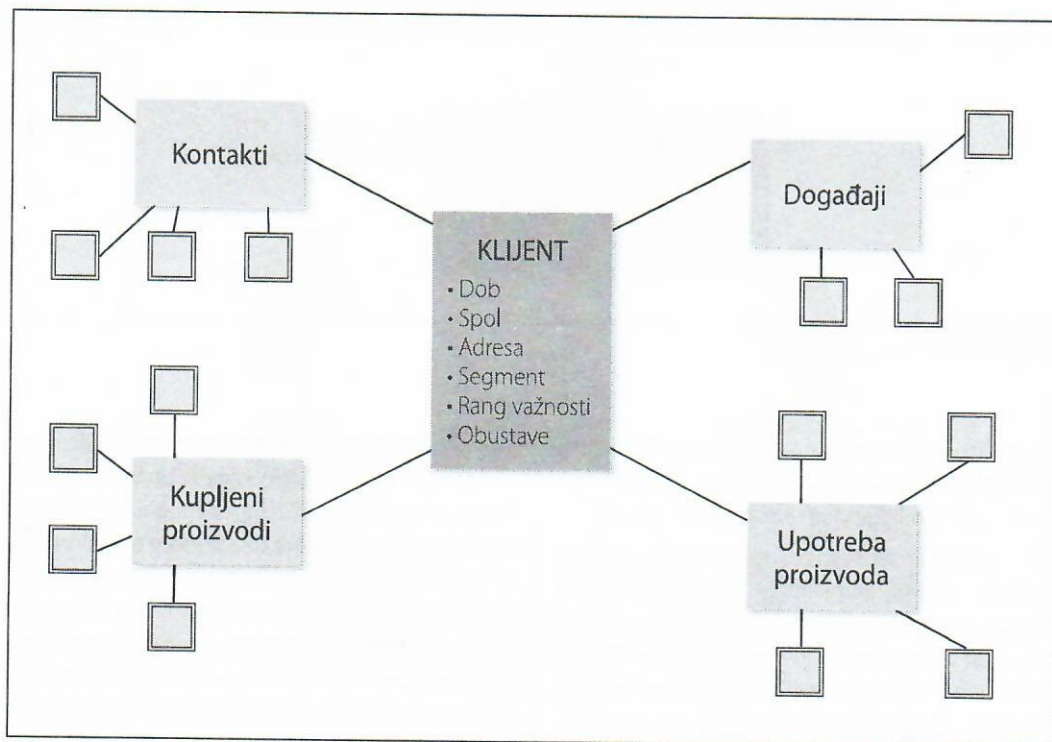
pne potrebe, te tako stvoriti lojalnog klijenta, budući da je lojalnost i dugoročnost odnosa u korelaciji sa većom profitabilnošću⁸. Smanjuju se troškovi akvizicije, a ova-ki klijenti imaju tendenciju kupnje većeg broja uslu-ga, te su skloni isprobavati nove usluge. Zadovoljstvo ovakve vrste klijenata također će djelovati kao učinkovit medij besplatne promocije od "usta do usta".

S druge strane, financijska institucija mora razviti sustav indikatora koji će upućivati na promjene u ponašanju klijenata, te ukazivati na mogućnost potencijalnog pre-laska konkurenciji⁹. Neki od takvih pokazatelja mogu biti: promjena adrese, otkazivanje uobičajene linije kredita, ulaganje žalbi, smanjenje salda na računima. Temeljem takvih pokazatelja, mogu se poduzeti mjere za prevenciju erozije baze klijenata, koja ujedno pred-stavlja i najveći kapital svake financijske institucije.

2. INFORMACIJSKA INFRASTRUKTURA CRM SUSTAVA

Financijske institucije investirale su ogromna sredstva u nabavu i održavanje CRM sustava u nadi da će im oni osigurati prijeko potrebnu dostupnost svih infor-macija povezanih s kupcima i njihovim ponašanjem iz bilo koje "dodirne" točke (poslovnica, Internet, telefon i slično). Podaci pokazuju da oko 80% CRM aplikacija ne ostvaruju zadane ciljeve¹⁰. Kao glavni razlog neuspjeha navodi se nedostatak kritičnih informacijskih znanja si-tem integratora. Kako bi se moglo sagledati i upravljati

Slika 3: Bazični "CIF" zapis

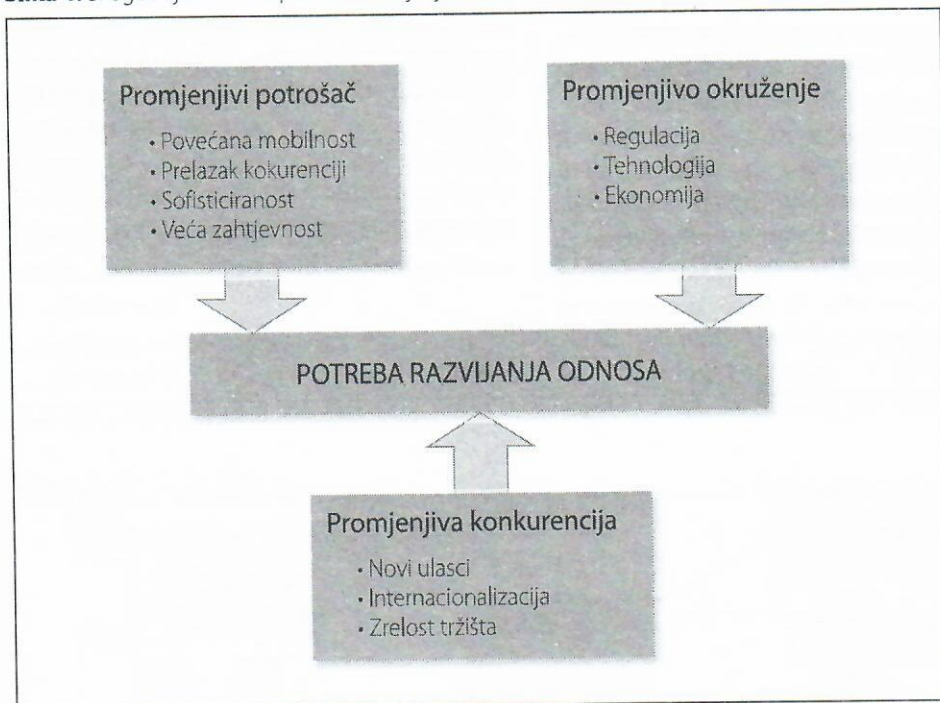


Izvor: Puckey, D.(1999): "Modelling Customer Relationships", *CRM Forum*, Internet.

cjelokupnošću odnosa s klijentom, potrebno je razviti i održavati baze podataka koje sadrže sve relevantne podatke o klijentima i njihovom kupovnom ponašanju. Dakle, svaka baza treba se sastojati od niza tzv. CIF-ova (engl. "Customer Information File"). Informacije koje ulaze u ovakve datoteke prikupljaju se iz različitih izvora i osnovna svrha im je pružiti bolji uvid u potrebe i želje klijenata, te omogućiti bolje zadovoljenja njih-

no promijeniti način organizacije pohrane informacija u velikim, multinacionalnim poduzećima, te se pokazuje da većina takvih organizacija nije u stanju izvršiti integraciju svih potrebnih podataka, koji se nalaze u raznim, nepovezanim sustavima, odnosno pokazuje se da bi trošak takve integracije premašio efekte koji iz nje nastaju¹¹. Izvješća konzultanata koji se bave ovim specifičnim problemom ukazuju da će se ova barijera

Slika 4: Snage koje utiču na potrebu razvijanja odnosa



Izvor: Autori rada

vih potreba putem prilagođene ponude financijske institucije. Osnovni elementi analize po osnovi ovakve informacijske podloge vide se iz prikaza na slici 3.

Međutim, različiti odjeli, poslovne jedinice ili poduzeća koja čine poslovnu grupu imaju tendenciju pohrane informacija vezanih uz klijente u različite, nepovezane i nekompatibilne lokacije i formate. Ovakve inicijative, usmjerene na bolje zadovoljenje klijenata predstavljaju novi izazov informacijskoj tehnologiji institucije, koja se u prošlosti prvenstveno usmjevala na automatizaciju procesa i sniženje troškova. Često je nemoguće radikal-

daljnjim razvojem tehnologije premostiti (pad cijena IT sustava) najranije 2007. godine¹². Upotreba cjelovite taksonomije poput CIF-a navedenog na slici 1 stvarno povezanu bazu podataka koja se može pretraživati i filtrirati velikom brzinom i preciznošću. Ovo svojstvo čini bit efikasnog CRM informatičkog sustava. Financijske institucije trebaju odabrati taksonomiju koja omogućuje podacima da se u realnom vremenu integrišu u eksterni kontekst u kojem se odvija interakcija s kupcem kako bi se na mjestu prodaje "isporučili" točno relevantni podaci.

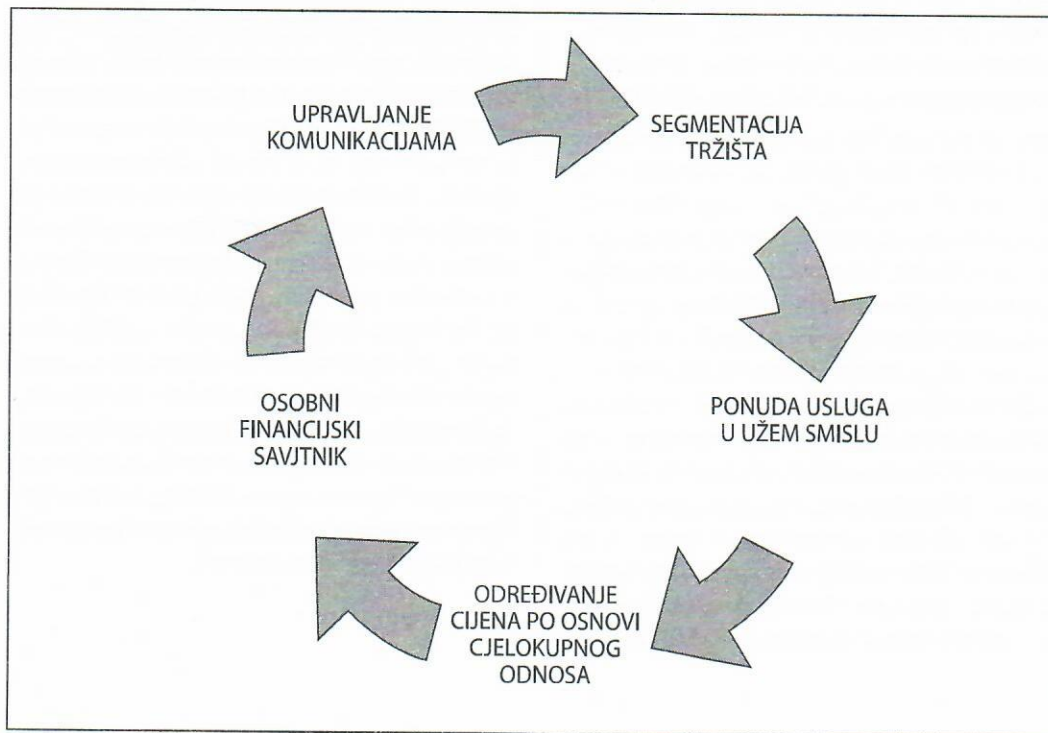
3. KLJUČNI ELEMENTI UPRAVLJANJA ODNOSIMA

Osim segmentacije klijenata, u ključne elemente marketinga odnosa u području financija ubrajaju se još: politika ponude, utvrđivanje cijena po osnovi cjelokupnog odnosa s klijentom, institucija osobnog bankara, te upravljanje komunikacijama¹³.

Politika ponude financijske institucije iznimno je važan činitelj stjecanja i zadržavanja klijenata. Ona mora biti osmišljena tako da zadovolji središnje, nezadovoljene ili nedovoljno dobro zadovoljene potrebe segmenata, da učvrsti odnos na kontinuiranoj bazi putem kvalitete usluživanja, putem osmišljavanja gradivnih komponenti i osnovne usluge, temeljem kojih će se postojeći odnos proširivati putem prodaje dodatnih usluga. Dobro osmišljeni paketi usluga predstavljaju dobro sredstvo

za udovoljavanje ovom kriteriju. Ako se rezultat marketinških akcija dovede do uspostavljanja dugoročnog odnosa sa strane klijenta, možemo ga iskazati kao stupanj lojalnosti prema financijskoj instituciji. Istraživanja provedena na primjeru španjolskih banaka pokazala su da su ispitanici pokazali veći stupanj lojalnosti prema velikim bankama, srednji stupanj prema srednjim i malim bankama i štedionicama, te mali stupanj lojalnosti prema velikim stambenim štedionicama¹⁴. Čini se da su strategije stvaranja lojalnosti kod velikih banaka posebno uspješne. Rezultati pokazuju da velike institucije imaju veću snagu "vezanja" klijenata od onih manje veličine. Razina potrebnih znanja, strateško planiranje i resursi ključni su za ovakav ishod, kao i percepcija po-

Slika 5: Ključni elementi "relationship marketinga" u području financija



Izvor: Prilagođeno prema: Donnelly, J.H., Berry, L., Thompson, T.W.: *Marketing Financial Services, A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, 1985.

većane sigurnosti i povjerenja koju stvaraju. Premda su banke u Hrvatskoj posljednjih godina uložile znatne napore u obogaćivanje svoje ponude, ne bi se moglo sa sigurnošću tvrditi da su se uvijek pri tome vodile akutnim potrebama svojih klijenata, koliko nastojanjem da ne izgube korak u utrci s konkurencijom i posebice inozemnim bankama koje su raznolikošću ponude i kvalitetom usluživanja polako osvajale sve veći tržišni udio.

Utvrđivanje cijena po osnovi cjelokupnog odnosa s klijentom sljedeći je ključni element "relationship marketinga". On traži od financijske institucije da svoju cjenovnu politiku prilagođava na način da se uzme u obzir cjelokupan klijentov odnos s institucijom radije nego li da se cijena utvrđuje za svaku uslugu pojedinačno. To znači da se boljim klijentima, tj. onima koji imaju višestruki odnos s institucijom nude i povoljnije cijene. Na taj način ih se potiče da što veći dio svojeg financijskog poslovanja obavljaju putem iste institucije. Niže kamatne stope na kredite, ili niže provizije jedan su od načina poticanja odnosa. Drugi način su više kamate na štednju na veće uloge. Iako su mogućnosti u ovom području prilično velike, hrvatske se banke uglavnom koriste diferenciranim kamatnim stopama na štednju, posebice u poslovanju s individualnim klijentima.

Institucija osobnog financijskog savjetnika predstavlja četvrti element marketinga odnosa u financijama. Osobni savjetnik je veza između institucije i klijenta. On treba predstavljati ključni element u prepoznavanju klijentovih potreba, te raspolagati potrebnim znanjem i ovlastima kako bi se one zadovoljile. Njegova funkcija jest da transformira klijente u dugoročne i višestruke korisnike usluga, da njeguje odnos, da ga održava, te informira klijenta¹⁵. Osoba zadužena za pojedinog klijenta pomoći će zadovoljiti njegove potrebe i u domeni nerutinskih usluga, pitanja ili problema. Od takve osobe se očekuje da stoji na raspolaganju klijentu često puta neovisno o radnom vremenu i mjestu susreta. Niti ovo nažalost ne nalikuje našoj bankarskoj realnosti. U aktualnom razvojnom trenutku financijski savjetnici, odnosno osobni bankari kako se kod nas nazivaju,

najčešće nisu niti dovoljno osposobljeni za pružanje složenijih usluga, a niti u dovoljnoj mjeri poznaju dodijeljene im klijente i njihove specifične potrebe. S druge strane, na raspolaganju imaju također vrlo ograničene mogućnosti izlaska u susret posebnim potrebama i zahtjevima klijenata poput onog o raspoloživosti van uobičajenog radnog vremena i na mjestu na kojem klijent to želi. Također, nastojanja vezana uz izgradnju kvalitetnijeg odnosa s klijentom često su nedovoljna i najčešće se svode na napore vezane uz prodaju dodatnih usluga banke ili institucija za koje osobni bankari honorarno rade na temelju provizije.

Komuniciranje predstavlja posljednji, ali ne najmanje važan element marketinga odnosa. Ono se sastoji od dvije međusobno ovisne dimenzije. Prva je edukacija i osposobljavanje osoblja institucije za osobne financijske savjetnike. Dakle osoblje mora biti informirano o uslugama koje se nude, tržišnim uvjetima, konkurenciji, osobinama i potrebama klijenta i svim novčanim pitanjima, s kojima se inače susreće u obavljanju svojeg posla. Drugu dimenziju upravljanja komunikacijama predstavlja educiranje klijenata. Tu se polazi od pretpostavke da su klijenti koji su upućeniji, općenito bolji klijenti. Oni znaju raspoznati i ocijeniti kvalitetu i manje su podložni naizgled primamljivijim ponudama konkurencije. Komuniciranje s klijentima koje podržava i pojačava odnose mora biti više od oglašavanja i odnosa s javnošću. Ono mora poticati međusobne odnose povjerenja, te pomagati klijentu u boljem upravljanju vlastitim financijama. Jednom riječju, ono treba učvršćivati međusobnu povezanost i osjećaj težnje ka ostvarenju zajedničkog interesa. Nažalost, u našim uvjetima interes banke je još uvijek naglašeniji od težnje ka ostvarenju zajedničkih, dugoročno isplativih odnosa s klijentima. Posljedica takvog ponašanja dugoročno gledano može biti, situacija koja se događa i nekim financijskim institucijama u inozemstvu, da u borbi za zadržavanje klijenta one sada očajnički žele odnos s klijentom više nego li što on želi odnos s njima¹⁶.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U uvjetima sve oštrije konkurencije, gdje se brišu tradicionalne granice pojedine djelatnosti, marketing odnosa postaje sredstvo zaštite vlastite baze klijenata u različitim poslovnim područjima, pa tako i u financijskim institucijama. Važan razlog za prihvaćanje različitog pogleda na poslovanje, temeljenog prije svega na njegovanju dugoročnih odnosa s klijentima, proizlazi također iz konstantnog smanjivanja razlike dobiti i potrebe da se pobliže analiziraju izvori dobiti. Treći razlog sve veće primjene marketinga odnosa u financijskim institucijama proizlazi iz zasićenosti financijskog tržišta. U takvoj situaciji, mnogo je lakše i troškovno učinkovitije graditi tržišni udjel prodajom dodatnih usluga vlastitoj bazi klijenata, od akvizicije novih klijenata koji posluju s konkurencijom. Navedeni razlozi su osnovni, premda ih u okviru pojedine institucije može biti još i više.

Što marketing odnosa nudi klijentima? Različiti tržišni segmenti mogu pokazivati i različitu sklonost ovakvom pristupu poslu, jer pojedine skupine više će cijeliti neovisnost i poslovanje s više institucija, dok će drugi ci-

jeniti upravo ono što im osigurava marketing odnosa. Svoju sklonost pokazat će prije svega klijenti koji traže najveću moguću vrijednost u zamjenu za plaćenu cijenu. Oni obično smatraju da viša kvaliteta opravdava i višu cijenu. Ovakvo poslovanje odgovara i klijentima koji veliku vrijednost polažu na raspolaganje vlastitim vremenom. Oni cijene sve aktivnosti financijske institucije koje će prištedjeti njihovo oskudno vrijeme. Treća skupina jesu klijenti individualci koji cijene visokopersonaliziranu uslugu.

U teoriji, marketing odnosa u području financijskog poslovanja, može povećati razinu zadovoljstva svake od nabrojanih skupina, a posebno učinkovit će biti kod skupine koju obilježava sve nabrojeno.

Iz svega navedenog proizlazi da implementacija marketinga odnosa u financijskim institucijama svakako nije jednostavna. Ona zahtijeva strateški pristup u kojem ne samo da nabrojani elementi moraju biti prisutni, već oni moraju biti i pažljivo međusobno usklađeni. ■

Literatura

1. Bordewyk, D.(1992): "Getting to Know Your Customers", *Independent Banker*, Vol. 42-11., studeni 1992., str. 18-22.
2. Day, Abby (1987): "Routes to Customers" in "Marketing in Action", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 5., Number 5.
3. Donnelly, J.H., Berry, L., Thompson, T.W. (1985): *Marketing Financial Services, A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin.
4. Holland, J. B. (1992): "Relationship Banking: Choice and Control by the Multinational Firm", *International Journal of Bank Marketing*", Vol. 10, number 2., str. 29-39.
5. Meltzer, M. (1999): "Using the Data Warehouse to drive Customer Retention, development and Profit", *CRM Forum*, Internet.
6. Modonesi, G. (1989): "Dalla banca al cliente, professionalita nella vendita", EDIBANK, Milano.
7. Puckey, D.(1999): "Modelling Customer Relationships", *CRM Forum*, Internet.
8. Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990) "Zero Defection: Quality comes to Services", *Harvard Business Review*, rujan-listopad, str. 107.
9. Saunders, C., Meltzer, M. (1999): "Driving Customer Retention, Development and Acquisition for Profit In the Insurance Business", *CRM Forum*, Internet.
10. Seal, W.B. (1998): "Relationship banking and the management of organisational trust", *The International Journal of Bank Marketing*, 16/3, str. 102-107.
11. Smith, A.M and Lewis, B.R.(1989): "Customer Care in Service Organizations", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 7, Number 5., str. 13-23.
12. Smith, A.M: (1989): "Service Quality: Relationships Between Banks and their Small Business Clients", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 7, Number 5., str. 28-36.
13. Thunman, C.G. (1992): "Corporate Banking: Services and Relationships", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, number 2, str. 10-17.
14. Tomašević, Lišanin M. (1997): Bankarski marketing, *Informator*, Zagreb.
15. Turnbull, P.W., Gibbs, M.L. (1987): "Marketing Bank Services to Corporate Customers: The Importance of Relationships", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 5, Number 1, 19-27.
16. Wortington, S., Horne, Suzanne: "A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market", *International Journal of Bank Marketing*, 16/1, str. 39-44.

Bilješke

- ¹ Donnelly, J.H., Berry, L., Thompson, T.W. (1985): *Marketing Financial Services, A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, str. 112
- ² Opetovani citat
- ³ Gonnors, C. (1997): "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, str. 407-419.
- ⁴ Lavender, M.: "Maximizing customer relationships and minimizing business risk", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 4, Emerald Group Publishing, 2004, str. 291-296
- ⁵ Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990): "Zero Defection: Quality comes to Servicives", *Harvard Business Review*, rujan-listopad, str. 107.
- ⁶ Meltzer, M. (1999): "Using the Data Warehouse to drive Customer Retention, development and Profit", *CRM Forum*, str. 3
- ⁷ Opetovani citat, str. 4
- ⁸ Jospeh, M, Stone, G.: "An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact to technology on service delivery in the banking sector", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 4, MCB University Press, 2003., str. 190-202.
- ⁹ Stewart, K.: "An exploration of customer exit in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 1, MCB University Press, 1998., str 6-14.
- ¹⁰ Mulligan, P., Gordon, S.R. (2002): "The impact of information technology on customer and supplier relationships in the financial services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 1, MCB University Press, str.29-46
- ¹¹ Durkin, M.G., Howcroft, B.: "Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies", *Marketing intelligence & Planning*, Vol. 21, No. 1, MCB University Press, 2003., str. 61-71
- ¹² Nelson, S. (2003): "CRM data strategies", *Journal of IT development*, Vol. 8, No. 3, Gartner Press, str. 32-39.
- ¹³ Donnelly, J.H., Berry, L., Thompson, T.W.: *Marketing Financial Services, A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, 1985.
- ¹⁴ Angeles Iniesta, M., Sanchez, M. (2003): "Client commitment relations towards financial entities", *International Journal of Retail & Distribution Management*, MCB University Press, Vol. 31, No. 4, str. 203-213.
- ¹⁵ Papasolomou-Doukakis, I.: "The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks", *An International Journal of Corporate Communications*, Vol. 7, No. 1, MCB University Press, 2002., str. 62-76
- ¹⁶ Durkin, M., Howcroft, B., O'Donnell, A., McCartan-Quinn, D.: "Retail bank customer preferences: personal and remote interactions", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 4, MCB University Press, 2003., str. 177-189.