

Ishak Mešić<sup>1</sup>

Đorđe Lazić<sup>2</sup>

Faruk Unkić<sup>3</sup>

## UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA U E-POSLOVANJU

### SAŽETAK

*Pred kompanijama se oduvijek postavljao zadatak zadržati klijente sa kojima se ostavila poslovna saradnja. E-poslovanje po svojim specifičnostima predstavlja poslovanje koje u principu nema neposrednog fizičkog kontakta sa klijentima. Kompletan proces poslovanja se odvija u virtualnom svijetu. Stoga se s pravom postavlja pitanje kako u virtualnom svijetu upravljati odnosima s klijentima (CRM). Odnosi s klijentima u elektronskom poslovanju predstavljaju novu fazu razvoja marketinga. Ovi odnosi ogledaju se u razvoju bliskih odnosa i saradnje kompanija sa partnerima, kupcima i dobavljačima na internetu. Kompanije razvojem e-odnosa stvaraju konkurentsku prednost, a istovremeno uvođenjem koncepta CRM ostvaruju zadovoljstvo i lojalnost njihovih klijenata u e-poslovanju.*

*U radu će se nastojati ispitati koliko se globalni trendovi poslovanja primjenjuju u bosanskohercegovačkim kompanijama koje se bave elektronskim poslovanjem i koliko su iste upoznate sa konceptom CRM-a. Nastojaće se doći do informacija o tome koliko su ujedinjeni prodaja, marketing i usluge klijentima u stvaranju jedinstvenog fronta naspram krajnjeg klijenta. Pored toga, nastojaće se doći do informacije o tome koliko kompanija ima neko softversko rješenje kao potporu prodaji i koje kanale komunikacije koriste.*

---

<sup>1</sup> Dr. sc. Ishak Mešić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Travnička 1, Zenica

<sup>2</sup> Mr. sc. Đorđe Lazić, dipl.ecc., Ekonomska škola Bijeljina, Račanska 96, Bijeljina

<sup>3</sup> Mr. sc. Faruk Unkić, profesor informatike, Mješovita srednja škola Tešanj, Patriotske lige S I/34 Tešanj

*Cilj ovog rada je dana osnovu izvedenog istraživanja odredi koliko su kompanije upoznate sa konceptom CRM-a i da li ga koriste u upravljanju u odnosima sa klijentima u elektronskom poslovanju.*

**Ključne riječi:** *marketing, odnosi s klijentima, e-poslovanje, lojalnost, konkurencija*

**JEL:** *M31*

## 1. UVOD

Zadovoljstvo krajnjih ili poslovnih klijenata je osnovna odrednica marketinških aktivnosti svake kompanije. Bez obzira da li se radi o klasičnom poslovanju ili e-poslovanju, kompanije moraju voditi računa o ovoj činjenici. Ova marketinška odrednica naručito dolazi do izražaja u savremenim uslovima poslovanja gdje jedan od osnovnih parametara uspješnog poslovanja čini kvalitetan odnos sa klijentima, bilo da se radi o kupcima, dobavljačima ili drugim učesnicima u poslovnim procesima. Kompanije moraju poznavati potrebe svojih klijenata, njihove navike, želje, a sve u svrhu povećanja njihove lojalnosti u uslovima dinamične tržišne konkurencije. Postoje mnoga istraživanja o potrebi stvaranja lojalnosti i zadržavanja postojećih kupaca, a uglavnom sva upućuju na činjenicu da je znatno više potrebno utrošiti truda, vremena i novca u stjecanju novog kupca nego što je to potrebno za očuvanje odnosa sa postojećim kupcima.

Savremene informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju e-poslovanje bez obzira na prostornu lociranost kompanije. Ove tehnologije omogućavaju povezivanje timova iz različitih geografskih prostora, mogućnost rada u bilo koje vrijeme i sa bilo kojeg mjesta (u kompaniji, od kuće). Jedan od pojavnih oblika rastućeg trenda digitalizacije i mobilnog poslovanja je i elektronska trgovina, a svi ovi pojavni oblici se također odražavaju na odnos kompanija i klijenata u novonastalom okruženju elektronskog poslovanja.

Kompanije, ukoliko žele zadržati svoju konkurentsku prednost, moraju znati iskoristiti ove tehnologije i stvartati aplikativna rješenja kako bi što je moguće bolje osigurali stalnu vezu sa postojećim klijentima, raditi na spoznaji što više informacija o svojim klijentima, kako bi prikupljene informacije i spoznaje koristili za unapređenje odnosa sa klijentima i personalizovanje svoje usluge.

Veza između klijenata i kompanija zasniva se na elektronskim transakcijama putem Interneta ili nekih drugih elektronskih kanala, privatnih mreža i sl. Koristeći Internet kao komunikacioni kanal kompanije u savremenim uslovima

poslovanja prikupljaju, analiziraju i koriste informacije o klijentima. Ekspanzijom Interneta razvio se marketing koncept odnosa sa klijentima (Customer Relationship Management - CRM). Internet je kompanijama omogućio direktan kontakt sa klijentima, personalizaciju odnosa kompanije sa svojim klijentima, formiranje baze podataka o klijentima i praćenje njihovih aktivnosti od strane kompanije.

CRM predstavlja kontinualan poslovni proces na svim organizacionim nivoima usmjeren ka pronalazanju i zadržavanju klijenata. U osnovi CRM je sinteza poslovnih procesa, ljudskih resursa i softvera. Kvalitet takve sinteze omogućiće uspostavljanje jakih mehanizama upravljanja odnosom sa klijentima čiji će rezultati biti zadovoljstvo klijenta kvalitetnom saradnjom, takvo zadovoljstvo rezultiraće njegovom lojalnošću, lojalnost će sprečiti odlazak klijenta kod konkurencije. Klijenti više nisu homogeni skupentiteta koji generišu prihod, već naprotiv, oni su "pametni", informisani, njihova su očekivanja velika i žele samo najbolje, a dobavljača mogu promijeniti jednim klikom miša. U svijetu u kojem globalizacija postavlja nova pravila poslovanja pregovaračka moć klijenta postaje sve jača. Svaki od njih je pojedinac sa svojim specifičnim skupom potreba i očekivanja, a preduzeća moraju osigurati da su one ispunjene u pravo vrijeme, kroz pravi kanal i sa pravom ponudom. Klijent će biti zadovoljan samo onda ako dobije upravo ono što želi i na način na koji to on želi, a samim tim će se ponovo vraćati u poslovni odnos sa kompanijom koja je zadovoljila njegove potrebe- lojalan je. Cilj kompanije je da ima lojalne klijente i da se maksimizira profit koji se od njih ostvaruje. Tri su razloga za to: prvi - samo zadovoljan klijent donosi kompaniji profit, drugi - način na koji se kompanije odnose prema klijentima direktno određuje uspjeh kompanije u budućnosti, i treći - trošak pridobijanja novih klijenata pet puta je veći nego trošak zadržavanja postojećih. *Glavni cilj* postojanja CRM jeste integrisanje sektora prodaje i sektora za odnose sa klijentima. Ovako integrisani sistemi nude menadžerima cjelovitu sliku kupca koja uključuje sve njegove potrebe, navike, želje i na taj način osiguravaju pružanje što je moguće bolje usluge.

Pristup CRM-a je drugačiji nego pristup tradicionalnih formi marketinga. Tradicionalni marketing, prije svega oglašavanje, zasniva se na organizovanju različitih promotivnih akcija koje su usmjerene ka velikom broju potencijalnih kupaca i kao rezultat toga vjerovatno će neko iz ciljne grupe kupiti proizvod. Sa druge strane, CRM se zasniva na odabiru konkretne osobe, i na osnovu njenih potreba, interesa trebalo bi sprovesti akciju tako da će se sa većom sigurnošću postići željeni cilj. Osnovna prednost tradicionalnog marketinga je što može odjednom da cilja široko područje, dok se u CRM-u

mora pronaći svaki kupac ponaosob i moraju se proučiti i pronaći njegove ciljne tačke. Savremena tehnologija pruža brzinu i velike mogućnosti rada sa velikim količinama podataka omogućavajući da se u kratkom roku obradi veliki broj istih.

Uvođenje CRM-a je dugotrajan proces za koji se ne može reći da je kompletno završen. Zahtjevi korisnika se povećavaju paralelno sa rastom mogućnosti tehnologije, a svijest o korisniku kao najvažnijoj karici u lancu treba trajno održavati na najvišem nivou. Danas je CRM više koncentrisan na predviđanje potreba korisnika, izgradnju korisničkih servisa za pomoć, što povećava zadovoljstvo korisnika, efikasnost kanala i profit. Kroz vrijeme se pokazalo da proizvodi koji su prilagođeni svima u stvari odgovaraju malom broju klijenata.

## **2. Integrirana CRM arhitektura kompanije sa prodajnim kanalima**

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija uslovio je i ubrzan razvoj i značaj CRM koncepta u kompanijama. Postoje mnoga softverska rješenja koja djeluju kao podrška implementaciji CRM strategija u kompanijama. Informaciono-komunikacione tehnologije predstavljaju kritičan alat, ali istovremeno i kritičan faktor uspjeha poslovanja kompanija. Savremeno tržište od kompanija zahtijeva integraciju svih procesa kompanije izgrađenih oko potrošača i interaktivnost koja mora biti u stalnom porastu. Kalkota i Robinson ističu da informaciona tehnologija ovom zahtjevu mora odgovoriti novom generacijom CRM arhitekture u kompaniji<sup>4</sup>.

Zahtjev za sveobuhvatnim upravljanjem odnosima sa klijentima vođen je potrebom integrisanja informaciono-komunikacione tehnologije, Interneta i informacionih sistema (baza podataka) kako bi se došlo do potpunog uvida u karakteristike klijenta i sagledala istorija njihovih odnosa sa kompanijom. Kalkota i Robinson sugerišu četiri tehnologije koje moraju biti integrisane kako bi CRM kompanije ostvario najveće moguće koristi<sup>5</sup>:

1. Naslijeđeni (tradicionalni) sistemi - moraju biti integrisani u novu CRM infrastrukturu kako bi se povećala ekstrakcija podataka iz tih sistema.
2. Integracija računara i telefona (CTI - Computer Telephone Integration) - omogućuje primjenu upravljanja pozivima gdje se pravovremene

---

<sup>4</sup> Kalkota, Ravi and Robinson, Marcia, e-Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002., str. 197

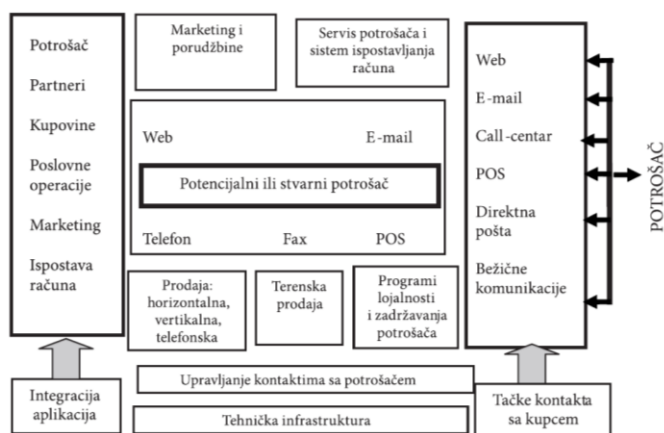
<sup>5</sup> Ibidem, str. 211-212

informacije o pozivaocu povezuju sa informacijama o potrošaču smještenih u računarskoj bazi podataka.

3. Skladištenje podataka - omogućuje ekstrakciju podataka iz transakcionih sistema kompanije sa mogućnošću efikasnog sistematizovanja i analiziranja.
4. Alati za podršku pri odlučivanju - pomažu u donošenju odluka u pogledu potreba korisnika zasnovanih na podacima o odnosima sa potrošačima.

Prikaz nove integracije CRM arhitekture kompanije sa prodajnim kanalima dat je na slici 1.

**Slika 1.** Integrisana CRM arhitektura kompanije sa prodajnim kanalima<sup>6</sup>



Najznačajniji elementi integrisane CRM arhitekture jesu kontaktne tačke sa kupcima odnosno prodajni servisi: Web, e-mail, call-centri, POS, direktna pošta i druge komunikacije.

Nove tehnologije primijenjene u prodaji odgovorne su za porast očekivanja potrošača, njihovo zadovoljstvo i u najidealnijem slučaju - prekoračenje tih očekivanja. Integrisana CRM rješenja mogu ponuditi veoma moćne servise na svim kontaktnim tačkama potrošača i kompanije gdje je jedini problem u potpunoj integraciji svih kontaktnih tačaka kompanije i potrošača. Od njih možemo izdvojiti Internet servise, sisteme za usmjeravanje i rukovanje e-poštom, čatovanje, saradnja na Webu, CTI itd. Krajnji cilj su poslovne aktivnosti koje daju efekat pozitivnog iskustva u odnosu sa kompanijom. Od kompanije do

<sup>6</sup> Izvor: Kalkota, Ravi and Robinson, Marcia, e-Poslovanje 2.0, Mate, Zagreb, 2002., str. 213

kompanije, odnosno od vrste njihove djelatnosti, zavisice koji od kanala i servisa ce biti najpogodniji, kao i od analize menadzmenta kompanije da li online servisi zaista mogu smanjiti troškove (kako za kompaniju tako i za potrošace) i ostvariti njihova očekivanja i satisfakciju. Također, kompanije u digitalnom okruženju imaju izbor u stvaranju tzv. Internet saveza i spajanjima i preuzimanjima sa fizičkim kompanijama. Cilj je konsolidacija, smanjenje zaliha, niže cijene, brža isporuka i bolji kvalitet proizvoda i usluga.

### 3. Od CRM-a do e-CRM-a

Nije teško zaključiti da je izgradnja dugoročnih odnosa sa klijentima od suštinske važnosti za održivost bilo kojeg poslovanja, pa to važi i u slučaju elektronskog poslovanja. Tokom posljednjih decenija direktni marketing, marketing odnosa, marketing jedan na jedan i marketing baze podataka su u kombinaciji za stvaranje nove snažne paradigme marketinga. Ova paradigma se često naziva menadžment upravljanja odnosima sa potrošačima - *Customer Relationship Management (CRM)*. Jedna od definicija CRM glasi: „CRM je razumljiva strategija i proces ostvarivanja, zadržavanja i stvaranja partnerskog odnosa sa selektivnim kupcima, a sa ciljem stvaranja superiorne vrijednosti za kompanije i kupce. Ona uključuje integraciju prodaje, marketinga, usluga i funkcija distribucijskog lanca organizacije sa ciljem ostvarivanja veće efikasnosti i efektivnosti pri stvaranju vrijednosti za klijenta.“<sup>7</sup>

Direktni marketing pruža taktike o isporuci marketing komunikacija, a ponekad i sam proizvod individualnim klijentima. Marketing odnosa je teorija koja pruža koncept o dijeljenju tržišta na nivou pojedinaca, jedan na jedan (one-to-one) marketing predstavlja jedinstveni dijalog između preduzeća i individualnih klijenata ili grupe klijenata sa sličnim potrebama. Pristup poznat kao jedan na jedan marketing u teoriji se posmatra kao upravljanje na individualnoj osnovi. Međutim, zbog troškova upravljanja odnosa na individualnom nivou, mnoge kompanije će primjenjivati CRM koristeći pristupe koje automatizuju usluge, razvijaju odnose sa posebnim klijentima ili grupama prije nego sa pojedincima. Danas prilagođene poruke mogu biti dostavljene putem e-mail-a, preporuka i promocija na sajtu. Dostavljanje relevantnih poruka uključuje kompanije u razvoj dugoročnog odnosa sa svakim klijentom kako bi se bolje razumjele

---

<sup>7</sup> Atul Parvatiyar&Jagdish N. Sheth, Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 2001., 1-34

potrebe korisnika, a zatim pružile usluge koje zadovoljavaju ove individualne potrebe. Interaktivna priroda interneta u kombinaciji sa e-mail komunikacijom pruža idealno okruženje u kojem se razvijaju odnosi sa klijentima. Marketing baze podataka predviđa tehnološka rješenja omogućavajući da se pristupi ogromnoj količini podataka u vezi sa klijentima koji povećavaju strateške i taktičke marketinške mogućnosti. Baze podataka pružaju osnov za čuvanje informacija o odnosu i pruža informacije o poboljšavanju personalizovanih usluga.

Ovaj online pristup CRM-a je često poznat kao elektronsko upravljanje odnosima sa klijentima e-CRM. Menadžment upravljanja odnosima sa klijentima (CRM) predstavlja pristup o izgradnji i održavanju dugoročnih poslovnih kontakata sa klijentima. E - CRM bazira se na korišćenju digitalnih komunikacionih tehnologija kako bi se povećala prodaja postojećim klijentima i podstaklo dalje korišćenje online usluga. Elektronsko upravljanje odnosima sa klijentima (e-CRM) obuhvata stvaranje planova o tome kako digitalna tehnologija i digitalni podaci mogu da podrže menadžment upravljanja odnosima sa klijentima. Neki autori smatraju da oni koji se bave e-poslovanjem trebaju ovaj koncept slijediti kao osnovu svoga posla ili ga trebaju imati u opisu svog posla. Šta je zapravo e-CRM?

E-CRM se ne može odvojiti od tradicionalnog CRM-a, te dvije relacije trebaju da budu besprijekorno integrisane. U CRM i e-CRM se ne radi samo o tehnologiji i bazi podataka, to nije samo jedan proces ili način uređivanja nekih dijelova, to zahtijeva analizu kompletne klijentove kulture tokom čitavog njegovog života.

Tačnije, možemo reći da su za e-CRM važni izazovi i aktivnosti koji zahtijevaju upravljanje, a to su<sup>8</sup>:

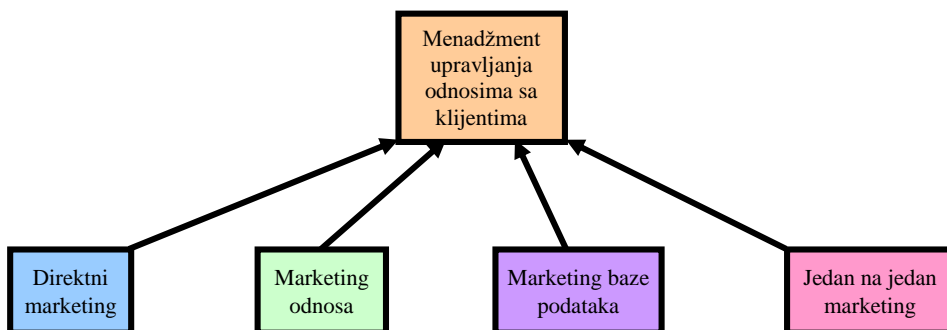
- Korišćenje web sajta za povećanje broja klijenata, konverzija u online ili offline prodaju putem e-pošte i web-a kako bi se podstakla prodaja.
- Upravljanje kvalitetom e-mail listi (pokrivenost e-mail adresa i integracija informacionih profila o klijentima iz drugih baza podataka koje omogućavaju targetiranje).
- Primjena e-mail marketinga za podršku povećanju prodaje i unakrsne prodaje.

---

<sup>8</sup> Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Johnston, 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall, pp. 340

- Rudarenje podataka kojim se poboljšava targetiranje.
- Pružanje i prilagođavanje i personalizacija online usluga koje su namijenjene klijentima.
- Pružanje online korisničkih usluga (kao što su često postavljana pitanja, call centri, podrška i chat podrška).
- Upravljanje kvalitetom online usluge (klijenti koji prvi put ostvaruju neku transakciju trebaju da imaju dobro iskustvo kako bi je obavili ponovo).
- Upravljanje klijentovim višekanalnim iskustvima (upotreba različitih medija kao dijela procesa transakcije u određenom životnom ciklusu klijenata).

**Slika 2.** Povezanost između CRM-a i ostalih pristupa marketing relacija



*Izvor:* Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Johnston, 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall, pp. 330

Elektronsko upravljanje odnosima sa klijentima se realizuje korišćenjem digitalne komunikacione tehnologije kako bi se povećala prodaja postojećim klijentima i podstaklo dalje korišćenje usluga na Internetu.

Kao jedan od ključnih elemenata e-CRM koncepta je angažovanje klijenata. S obzirom na brzo povećanje online medijske fragmentacije, angažovanje klijenata u procesu realizacije online usluge ili transakcije je ključni aspekt u marketingu. Za angažovanje klijenata u online kontekstu bilo bi pogrešno ograničiti razumijevanje angažmana u kontekstu koliko neko provodi vremena na Internetu ili ga pretvara u neku drugu aktivnosti. „Angažovanja klijenata predstavlja ponovljenu interakciju koja jača emocionalne, psihološke ili fizičke investicije



*klijenata u brend*“ (Forester, 2007.). Angažovanje klijenata ima četiri dijela koja se mogu mjeriti u online i offline obliku<sup>9</sup>:

- *Učešće*. Ogleda se kroz posjetu određenog web sajta, vrijeme provedeno na web sajtu, pregled strana na web sajtu i slično.
- *Interakcija*. Interakcija se formira putem komentara na blogovima, frekvenciji pismene kritike na web sajtu o nekom proizvodu ili usluzi, komentare o usluzi i slično.
- *Intimnost*. To je praćenje lokacija, uključujući blogove i kritike, kao i mišljenja koje je izrazila grupa klijenata u pozivima korisničkog servisa.
- *Utjecaj*. To su mjere koje omogućavaju preporuku, sadržaj prosleđen prijateljima, itd.

Korišćenje angažmana klijenata dobija se više holističkih akcija klijenata shvatajući da vrijednost ne dolazi samo iz transakcija, već i akcija ljudi da shvate da utječu na druge. Korišćenje Internet marketing odnosa podrazumijeva integraciju korisničkih baza podataka sa sajtova kako bi se razvili i personalizovali odnosi. Prednostie-CRM-a ogledaju se u najmanje tri aspekta, a to su:

- postizanje veće troškovne efikasnosti,
- postizanje masovnog prilagođavanja marketing poruka i
- poboljšanje i povećanje dubine i širine odnosa sa klijentima.

*Postizanje troškovne efikasnosti* ogleda se u načinu dolaska do adresa klijenata. Tradicionalno ciljanje klijenata putem pošte često se zasniva na poštanskim listama koje se sastavljaju u skladu sa odgovarajućim kriterijumima, ali to praktično znači da neće svi klijenti biti kontaktirani na ciljnom tržištu. Na primjer, kompanije koje žele da steknu nove klijente mogu da koriste poštanske brojeve ili kodove kako bi naciljale oblasti sa odgovarajućom demografskom strukturom stanovništva koje može biti raznovrsno u okviru poštanskog okruga. Rezultat lošeg ciljanja mogu biti niske stope odgovora, možda čak i manje od 1%. Internet ima prednost jer se lista kontakata može sama formirati kroz posjetu web sajta kompanije gdje klijenti izražavaju interes za proizvode i usluge. U tom procesu klijenti se registruju i ostavljaju svoje ime i adresu.

---

<sup>9</sup> Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Johnston, 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall, pp. 340

Posjeta web sajta i pretraživanje sadržaja ukazuje na ciljane klijente. Tako je pristup stjecanja novih klijenata sa kojima se uspostavljaju odnosi u suštini različit od tradicionalnog CRM koncepta jer uključuje privlačenje klijenata na web stranice, gdje kompanija pruža ponudu da ih registruje i dalje održava odnose sa klijentima.

*Postizanje masovnog prilagođavanja marketing poruka* ogleđa se kroz tehnologiju koja omogućava slanje prilagođenih e-mail-ova po mnogo nižoj cijeni nego što je direktna pošta i gdje može da se izvrši personalizacija, odnosno prilagođavanje web strana prema zahtjevima manjih grupa klijenata.

*Poboljšanje i povećanje dubine i širine odnosa sa klijentima* se bazira na dodatnim informacijama koje se isporučuju kupcima po potrebi. Na primjer, banke mogu preko svojih sajtova da pruže dodatne informacije svojim klijentima o finansijskim kretanjim u narednim periodima, o investicijama kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Priroda odnosa može se mijenjati u tom kontaktu sa klijentima na bazi učestalosti kontakta.

Osnovni programi ili aplikacije e-CRM-a baziraju se na: automatizaciji prodajnih snaga (primjena alata za organizovanje i snimanje posjete web sajta kompanije od strane klijenata), upravljanje korisničkim servisima (predstavnik u kontakt centru odgovara na zahtjeve korisnika informacija na bazi internet pristupa bazi podataka, informacijama o klijentima, proizvodima i uslugama, prethodnim interesovanjima i upitima), upravljanje kampanjom (upravljanje reklamiranjem, direktnom poštom, e-mail i druge kampanje), analiza (primjena biznis inteligencije - *Data maning, Data Warehouse, On-Line Analytic Processing i Clickstream Analysis*).

Baza podataka je tehnologija koja predstavlja srce isporuke CRM-ovih aplikacija. E-mail se koristi kao polazna tačka za upravljanje ulaznim, izlaznim i internim komunikacijama u e-CRM sistemu. Tri osnovna tipa podataka o klijentima u bazi podataka za korisnika e-CRM -a su obično:

1. *Podaci o ličnom profilu.* Ovi podaci uključuju kontakt detalje i karakteristike za profilisanje kupaca, kao što su uzrast i pol (B2C), sektor industrije i pojedinačna uloga u kupovini (B2B).
2. *Podaci o transakcijama.* Ovi podaci predstavljaju evidenciju za svaku kupovinu-transakciju, uključujući kupovinu specifičnih proizvoda, količine, kategoriju, lokaciju, datum i vrijeme i kanal gde je kupljen.
3. *Podaci o komunikacijama.* Ovi podaci predstavljaju evidenciju o kupcima koji su bili na meti kampanje.

U centru pažnje CRM koncepta nalazi se još jedan element, a to je koncept životnog vijeka klijenta (*CLC - Customer Life Cycle*) koji se može integrisati i u e - CRM. Njegova osnovna ideja sadržana je u kreiranju dodatne vrijednosti za klijenta, dodajući na osnovni proizvod ili uslugu dodatne uslužne pogodnosti specifične i prilagođene isključivo tom klijentu. Također, podrazumijevaju se podsticaji za ponovno korišćenje usluga dotične kompanije, te posebno skrojeni uslužni paketi koji su usmjereni prema povećanju vrijednosti životnog vijeka klijenta. CLC se fokusira na kreiranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti tokom cjelokupnog životnog vijeka klijenta, stavljajući akcent na proizvode koji su im potrebni tokom njihovog cjelokupnog života. Na određeni način on predstavlja rezime ključnih faza u uspostavljanju odnosa između klijenata i organizacije.

**Slika 3.** Primjer upravljanja korisničkim servisima<sup>10</sup>

Obavijesti				
Briši	Br	Naslov	Tekst	Datum
<input type="checkbox"/>	1.	MasterCard revolving kartica s Miles & More funkcijom prikupljanja milja	Budite dio najpoznatijeg evrop ...	31.05.2010
<input type="checkbox"/>	2.	NAJPOVOLJNIJA (pro)LIJETNA AKCIJA KREDITA	Poštovani, UniCredit nastavlj ...	27.04.2010

**Obriši odabrane obavijesti**

Dozvoljeni marketing je koncept koji podupire e-CRM tokom životnog ciklusa klijenta. Dozvoljeni marketing karakteriše samo tri riječi, tako je dozvoljeni marketing: *očekivanje, relevantnost i ličnost - personalnost*<sup>11</sup>. Dozvoljeni marketing je koncept u kojem se klijenti slažu da budu uključeni u marketinške aktivnosti organizacije obično kao rezultat podsticaja. Potrošači se bombarduju u prosjeku sa 500 marketinških poruka dnevno. Pojavom Interneta i digitalnih TV sistema to je poraslo na preko 3000 poruka dnevno. Sa stanovišta marketinga organizacije to dovodi do razvodnjavanja u efikasnosti poruka koje su upućene od strane kompanija. Takvo stanje dovodi do toga da klijenti sve manje vremena obraćaju pažnju na ponudu kompanija, gube strpljenje i očekuju nagradu za njihovu pažnju, vrijeme i informacije. U praktičnim situacijama zamislimo da korisnici/potencijalni klijenti žele da uspostave vezu sa kompanijom posredstvom internet tehnologija, odnosno da su saglasni da prihvate dalju komunikaciju sa kompanijom, ovakav pristup se naziva *opt-in*<sup>12</sup>. Pristup opt-in

<sup>10</sup> Djordje Lazić, 2010., *Onlajn marketing u bankarskom poslovanju*, Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, str. 101

<sup>11</sup> Godin, S., 1999., *Permission Marketing*, Simon and Schuster, New York, pp. 285

<sup>12</sup> Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Johnston, 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall, pp. 340

je pravni zahtjev u mnogim zemljama. U slučaju kada korisnici / potencijalni klijenti ne žele da razmjenjuju informacije sa kompanijama i kada ne žele da budu dio marketing aktivnosti od strane kompanije takav pristup je poznat kao *opt-out*. U dozvoljenom marketingu *obavještenje* predstavlja značajnu inicijativu u svakoj fazi. Izbor opt-in komunikacije bazira se na podešavanju komunikacije od strane klijenta, tačnije<sup>13</sup>:

- klijent vrši selekciju sadržaja (vijesti, informacije o proizvodima i uslugama, događaji i slično),
- klijent određuje intenzitet primanja informacija (dnevno, nedeljno, mjesečno, kvartalno, godišnje),
- klijent određuje kanal putem kojeg će primati informacije (e-mail, direktna pošta, telefon, SMS),
- klijent određuje format teksta (HTML ili običan tekst).

E-CRM koristi određene pristupe kako bi postigao stjecanje i zadržavanje korisnika / potencijalnih klijenata preko Interneta. Pristupi primjene *e-CRM-a* mogu se posmatrati kroz nekoliko faza<sup>14</sup>:

*Faza 1: privlačenje novih i postojećih kupaca na web sajt.* Osnovni cilj u ovoj fazi je da se privuku kvalitetni posjetioci i pretvore u nove kupce koristeći prezentacije, offline i online metode promocije web sajta kao što su pretraživači, portali, baneri, reklame i slično. Ove metode treba da istaknu vrijednost sajta i važno je da dijeluje podsticajno na komunikaciju nudeći besplatne informacije koje su prilagođene različitim profilima ličnosti. Na ovaj način se ohrabruju korisnici da koriste web sajt i informacije sa web sajta, da ponovo posjete web sajt i da se korisnici/potencijalni klijenti ugrade u direktne marketinške kampanje.

*Faza 2a: podsticaj posjetilaca na akciju.* Prva posjeta web sajta je najvažnija, jer ako posjetioci ne pronađu informacije koje su im potrebne neće se više vratiti na taj web sajt. Zato kredibilitet i kvalitet sajta mora da bude visok kako bi se zadržalo interesovanje posjetilaca da obnove posjetu sajtu. Tipovi informacija koji mogu utjecati na podsticaj posjetilaca na akciju na sajtu su dostupnost

---

<sup>13</sup> Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Johnston, 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall, pp. 346

<sup>14</sup> Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Johnston, 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall, pp. 350-377

povjerljivim informacijama, zabava, novčane vrijednosti, bonusi, popusti i slično.

*Faza 2b: zadržavanje klijenata.* Kao jedna od glavnih prednosti Interneta jeste prikupljanje podataka jer je važno koristiti sve dodirne tačke sa klijentima da bi došli do informacija i stalno ih ažurirali što ujedno utječe na sposobnost tačnog ciljanja klijenata. Pored kontakt informacija druge važne informacije prikupljamo metodom profilisanja kupaca tako da odgovarajuće informacije mogu biti dostavljene od samih klijenata.

*Faza 3: Održavanje dijaloga pomoću online komunikacije.* Za izgradnju odnosa između kompanije i klijenata postoje tri glavne Internet bazne metode u izradi komunikacije. To su:

- slanje e-mail-a klijentima,
- personalizacija-slanje informacija koje korisnik želi,
- korišćenje visokih tehnologija kao što je *RSS feed* za dostavu i ažuriranje informacija koje žele korisnici / potencijalni klijenti,
- održavanje dijaloga pomoću drugih alata kao što su snimak e-mail-va, telefonski pozivi ili lične posjete što u principu zavisi od konteksta.

**Slika 4.** Primjer primjene dopuštenog marketinga-*opt-in* opcija u internet bankarskom poslovanju u kombinaciji sa e-mail marketingom<sup>15</sup>



<sup>15</sup> www.unicreditbank.ba

*Faza 4: Održavanje dijaloga koristeći forum komunikacije.* Direktna pošta ili kontakt telefon i dalje može da bude isplativ oblik komunikacije jer može da bude bolje prilagođen u odnosu na e-mail. Uz direktnu poštu cilj kampanje može biti da se usmjeri saobraćaj na internetu analiziranjem online konkurencije, održavanjem web seminara i promocija prodaje. Osnovni cilj faza 3 i 4 je stjecanje kvalitetnijih informacija o klijentima.

## **4. Primjer upravljanja odnosima sa klijentima u elektronskom bankarstvu**

### **4.1. Istraživački ciljevi**

Adaptacija krajnjih i poslovnih potrošača u Bosni i Hercegovini na elektronsko poslovanje može se predstaviti zahtjevom za dramatičnim izmjenama i razumijevanju osnovnog koncepta kako offline tako i online B2B i B2C tržišta gdje se ciljaju učesnici sa različitim geodemografskim, bihejviorističkim i psihografskim karakteristikama. Iz do sada predstavljenog literatura sugerise na stavove i motive potrošača kao ključne faktore koji utječu na prihvatanje novih tehnologija na bazi Interenta kao globalnog servisa. Dakle, u skladu sa navedenim ciljevi ove studije usmjereni su na istraživanje:

- Angažovanja klijenata kao osnovnog preduslova razvoja e-CRM koncepta pomoću web tehnologija;
- Razumijevanje utjecaja demografskih karakteristika kao elemenata koji utječu na adaptaciju na elektronsko poslovanje;
- Poređenje stavova korisnika i nekorisnika elektronskog i mobilnogbankarstva oslanjajući se na faktore kao što su tehnologija, sigurnost, pogodnost, iskustvo sa online transakcijama i posjedovanje kreditnih i debitnih kartica.

### **4.2. Metode istraživanja**

U cilju što jednostavnijeg prikazivanja CRM modela i e-CRM modela u elektronskom poslovanju upotrebljavane su različite metode. Uzimajući u obzir složenost samog predmeta istraživanja i njegovu djelimičnu primjenu na B2B i B2C elektronskom tržištu Bosne i Hercegovine korišćeni su analitički metodi istraživanja. Od analitičkih metoda upotrebljen je metod deskriptivne statističke analize i metod dedukcije. Podaci za analizu su prikupljeni statističkom tehnikom slučajnog uzorka i analizom stepena međuzavisnosti jednog i više faktora - regresija i korelacija, t-test, upotrebom statističkog softvera

STATISTICA7. Slučajni uzorak od 128 ispitanika je formiran na bazi anketiranja koje je sprovedeno u četiri grada Bosne i Hercegovine. Anketiranje ispitanika je vršio petočlani tim u tržnim centrima i na ulicama Sarajeva, Banja Luke, Tuzle i Bijeljine, gdje su ispitanici direktno odgovarali i zaokruživali odgovore na pitanja iz ankete.

Konstrukcija ankete bazirana je na stavovima i adaptaciji građana na elektronsko i mobilno bankarstvo kao djelatnost elektronskog poslovanja koja se razvija preko web-a, preko digitalnih dodirnih tačaka, a istovremeno preko kojih se može razvijati e-CRM koncept. Glavnetačke za razvoj e-CRM-a analizirane su kroz pitanja koja su vrednovana sa pet tačaka Likertove skale od *Potpuno se slažem* do *Potpuno se ne slažem*. Pitanja su se odnosila na:

- Pogodnost;
- Lakoću upotrebe;
- Pristup Internetu;
- Mjesto pristupa;
- Sigurnost;
- Korišćenje debitne/kreditne kartice;
- Iskustvo sa računarima;
- Iskustvo na globalnoj mreži;
- Lična bankarska iskustva;
- Uticaj referentnih grupa.

Proporcija muških i ženskih ispitanika bila je približno ista u ovoj anketi sa 53% muških i 47% ženskih ispitanika. Najviše odgovora prikupljeno je u kategorijama starosne dobi od 25-34 godine (učešće u anketi 57%) od čega je sa srednjom stručnom spremom (kao zaposleni 65%), od 35-44 godine (učešće u anketi 20%) od čega je sa visokom stručnom spremom (menadžeri srednjeg i višeg nivoa 94%). U anketi se može primijetiti visoka stopa mlađe populacije koja je iskazala spremnost za upotrebu u elektronskog bankarstva u odnosu na stariju populaciju koja je odgovarala na ista pitanja (Tabela 1.).

Tabel 1. Demografske karakteristike ispitane populacije

Demografske karakteristike	Frekvencija	%	Vrijednost
<b>Pol</b>			
Muško	68	53,1	53,1
Žensko	60	46,9	46,9
<b>Ukupno</b>	128	100	100
<b>Godine</b>			
18-24	8	6,3	6,3
25-34	73	57	57
35-44	25	19,5	19,5
45-54	8	6,3	6,3
preko 55	14	10,9	10,9
<b>Ukupno</b>	128	100	100
<b>Obrazovanje</b>			
ne kvalifikovani	2	1,6	1,6
srednja stručna sprema	98	76	76
visoka stručna sprema	23	18	18
mr./ dr.	4	3,1	3,1
Ostalo	1	1,3	1,3
<b>Ukupno</b>	128	100	100
<b>Lični dohodak</b>			
do 300 KM	29	22,6	22,6
301-600 KM	42	32,8	32,8
601-900 KM	34	26,6	26,6
901-1200 M	13	10,2	10,2
preko 1200 M	10	7,8	7,8
<b>Ukupno</b>	128	100	100
<b>Posao</b>			
Student	2	1,6	1,6
Zaposlen	85	66,4	66,4
Menadžer sr.nivoa	16	12,5	12,5
Direktor	4	3,1	3,1
Vlasnik firme	7	5,5	5,5
Penzioner	13	10,2	10,2
Ostalo	1	0,7	0,7
<b>Ukupno</b>	128	100	100
<b>Grad</b>			
Sarajevo	35	27,3	27,3
Banja Luka	36	28,1	28,1
Tuzla	34	26,5	26,5
Bijeljina	23	18,1	18,1
<b>Ukupno</b>	128	100	100

Izvor: Obrada autora



Jedna trećina ispitanika su korisnici elektronskog bankarstva (33%) od čega je 71% korisnika muške populacije koji pripadaju starosnoj grupi od 25-34 godine (71%) (Tabela 2).

**Tabela 2.** Demografske karakteristike onlajn bankarskih korisnika/ ne korisnika

Demografske karakteristike	ispitanici			
	%	Broj korisnika	%	Broj ne korisnika
<b>Pol</b>				
Muško	23,5	30	29,5	38
Žensko	9,5	12	37,5	48
<b>Ukupno</b>			67	
<b>Godine</b>				
18-24	1,6	2	4,6	6
25-34	23,5	30	33,6	43
35-44	7	9	12,5	16
45-54	0,9	1	5,4	7
preko 55	0		10,9	14
<b>Ukupno</b>				
<b>Obrazovanje</b>				
ne kvalifikovani	0		1,6	2
srednja stručna sprema	14,8	19	54,6	70
visoka stručna sprema	11,7	15	9,2	12
mr./ dr.	6,3	8	1,6	2
<b>Ukupno</b>				
<b>Lični dohodak</b>				
do 300 KM	1,6	2	24,2	31
301-600 KM	10,1	13	22,6	29
601-900 KM	13	17	13,2	17
901-1200 KM	4,5	6	5,4	7
preko 1200 KM	3,7	4	1,6	2
<b>Ukupno</b>				
<b>Posao</b>				
Student	1,6	2	45,3	58
Zaposlen	11	14	7,1	9
Menadžer sr.nivoa	14	18	3	4
Vlasnik firme	1,5	3	10	13
Penzioner	0		1,6	2
<b>Ukupno</b>				

*Izvor: Obrada autora*

Faktori i trenutni stavovi koji utječu na korišćenje elektronskog bankarstva kao dijela elektronskog poslovanja istakli su se prema osnovnim pitanjima koji čine konstrukciju ankete. *Obrazovanje.* Rezultati su pokazali da obrazovanje kao

kategorija ne utječe značajno na upotrebu elektronskog bankarstva i stav o elektronskom poslovanju (Tabela 2.).

*Svijest.* Rezultati iz ankete su nagovijestili potvrđene razlike između korisnika i nekorisnika elektronskog bankarstva u smislu njihovog nivoa svijesti o ovoj bankarskoj usluzi. Rezultati su pokazali da nekorisnici elektronskog bankarstva nisu svjesni šta sve pruža ova usluga. Dakle, jedna trećina ispitanika je bila svjesna prednosti elektronskog bankarstva, dok dvije trećine nisu bile svjesne koristi koje elektronsko bankarstvo pruža (Tabela 3.).

*Posjedovanje kreditnih /debitnih kartica.* Rezultati su takođe prikazali potvrđene razlike između korisnika i nekorisnika elektronskog bankarstva u pogledu posjedovanja i upotrebe debitnih / kreditnih kartica kao elemenata koji su vodili korišćenju naprednijih elektronskih usluga kao što je npr. Internet bankarstvo i mobilno bankarstvo.

*Stavovi korisnika i nekorisnika elektronskog bankarstva.* Stavovi korisnika i nekorisnika elektronskog bankarstva bili su poređeni na bazi atributa koji su identifikovani u literaturi kao što su pogodnost, lakoća upotrebe, pristup usluzi s bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme, povjerenje i sigurnost, te upad hakera. Na osnovu sprovedenog *t-testa* nisu uočene velike razlike, osim u kategorijama povjerenja i sigurnosti. Ovi faktori su potvrdili značajnu razliku između korisnika i nekorisnika online bankarstva. Za sigurnost su hakeri i prevare predstavljali glavne razloge za nekorisćenje elektronskog bankarstva i u njemu online bankarskih proizvoda.

*Prethodna iskustva sa računarima / nove tehnologije i personalno bankarstvo.* Literatura sugerše da su ranija iskustva sa računarima i novim tehnologijama prethodila pozitivnim bankarskim iskustvima koji su imali za efekat adaptaciju na online i mobilno bankarstvo. Rezultati su potvrdili dva faktora iskustva sa računarima i web tehnologijama. T-test je prikazao potvrđene razlike online bankarskih korisnika i nekorisnika u smislu rezultata koji su se bazirali na prethodnom iskustvu sa računarima i web tehnologijama (Tabela 3.).

*Utjecaj referentnih grupa.* Ispitanici su u jednom dijelu ankete pitani da ocijene stepen važnosti utjecaja referentnih grupa sa pet tačaka Likertove skale. Rezultati su pokazali da referentne grupe nisu imale veliki utjecaj na adaptaciju i upotrebu online bankarskih proizvoda kao segmenta elektronskog bankarstva (Tabela 3.).

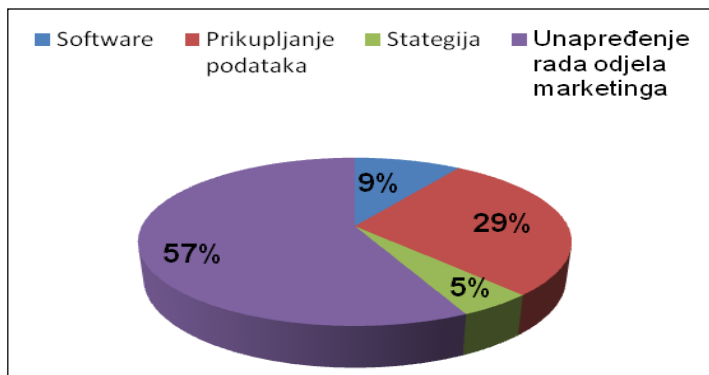
**Tabela 3.** Rezultati pratećih izjava korisnika / nekorisnika elektronskog bankarstva i online bankarskih proizvoda

atributi	Korisnici			Ne korisnici	
	broj	srednja vrijednost	korelacija	broj	srednja vrijednost
pogodnost		1,98	0,33		2,15
lakoća upotrebe	41	2,37	0,18	86	2,15
pristup mreži ili uslugu sa bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme	42	2,19	0,07	84	2,52
povjerenje	42	1,90	0,03*	84	2,79
hakeri i prevare	42	2,79	0,03*	86	3,37
vlasništvo debitne i kreditne kartice	42	1,05	0,00*	86	1,29
svijest	42	1,00	0,00*	86	1,26
iskustvo sa računarima	42	1,29	0,000*	85	2,04
iskustvo sa web tehnologijama	40	1,55	0,000*	85	2,32
lična bankarska iskustva	40	2,23	0,31	85	2,36
utjecaj referentnih grupa	39	2,64	0,09	85	2,96

*Napomena: p<sub>o</sub> 95%*

Situacija u drugim sektorima privrede je slična. Kompanije shvataju potrebu uključivanja u globalne trendove poslovanja primjenjujući koncept CRM-aa pogotovo one koje svoje poslovanje temelje na elektronskom poslovanju. Na osnovu istraživanja koje je provela Elma Kapur-Bašić u svom magistarskom radu<sup>16</sup> pokazalo se da preko 55% ispitanih shvata šta je CRM odnosno smatra CRM sveobuhvatnom strategijom kompanije sa ključnim fokusom na klijenta. Približno 30% ispitanih smatra da je CRM metodologija unaprijeđenja rada odjela marketinga, prodaje i podrške klijentu. Ostatak ispitanih, približno 10 % i 5% smatra CRM software-skim rješenjem, odnosno metodologijom prikupljanja i analize podataka o klijentu.

<sup>16</sup> Elma Kapur-Bašić, (2008.), Upravljanje odnosima sa klijentima na B2B tržištu industrije informacionih tehnologija, Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Sarajevu

**Slika 5.** Upoznatost odgovornih u kompanijama sa CRM-om

Mnoge kompanije u Bosni i Hercegovini nemaju razvijen sistem CRM-a, ali planiraju ga uvesti ili razmišljaju o tome da ga uvedu.

Razumijevanje koncepta CRM-a i načina na koji bi isti trebao biti implementiran kompanijama će pomoći u njihovom procesu integracija CRM koncepcije. U tome leži i bit CRM-a. Naime, kompanije moraju razumjeti kako rade, šta je njihova ključna strategija i kako je orijentirati na klijenta, gdje su procesi poslovanja najlošije organizovani i u čemu to tačno njima može pomoći CRM.

## 5. ZAKLJUČAK

Elektronsko poslovanje pruža znatno veće mogućnosti u odnosu na tradicionalno poslovanje, kao i mogućnosti kreiranja odnosa sa klijentima konceptom CRM-a. Istina, ovaj koncept ima i svoje specifičnosti koji se ogledaju kroz određene predrasude i određenu dozu nesigurnosti. U radu se za primjer prezentovao samo jedan segment odnosa klijenata prema CRM konceptu i to u oblasti elektronskog bankarstva kao segmenta elektronskog poslovanja, a ujedno i najplodnijeg tla za razvoj elektronskog poslovanja. Sadašnje elektronsko tržište u BiH je relativno malo. Istraživanje pokazuje da se u urbanoj populaciji elektronsko bankarstvo upotrebljava 33%. U skladu sa nalazima iz ankete moguće je zaključiti da je svijest krajnjih i poslovnih potrošača o elektronskom poslovanju u BiH posmatrano kroz prizmu finansijske industrije izuzetno mala. Nalaz istovremeno pokazuje veliko neslaganje po pitanju razvijenosti elektronskog poslovanja između BiH i EU. Potrošački stavovi o primjeni elektronskog poslovanja odlikuju se primjerenim rizikom, a za klijente poseban problem predstavljaju hakeri i prevare, povjerenje, upotreba plastičnih kartica, svijest, iskustvo sa

računarima i iskustvo sa web tehnologijama. U skladu sa ovim nalazima elektronsko poslovanje u BiH mora da se razvija u duhu primjene kako standardnog tako elektronskog CRM modela. Upotreba upravljanja odnosima sa potrošačima - CRM modela pomoću web tehnologija predstavljaće fundamentalnu prednost. CRM i e-CRM svojom integracijom u arhitekturu dugoročne poslovne strategije kompanija treba dati vidljive rezultate u niskim troškovima, ponovljenim kupovinama, tranzicijom sa offline posjetilaca u online posjetioce web sajta kompanija preko kojih postaju lojalni online kupci kompanijinih proizvoda ili usluga. Ključna aktivnost za primjenu CRM modela je osiguravanje angažovanja klijenta preko dodirnih tačaka kako offline tako i online, čime kompanije mogu utjecati na izgradnju svijesti o proizvodima i uslugama i drugim elementima koji će ići u smjeru zadržavanja klijenata kao jedne od osnovnih baza efikasnog poslovanja.

Koncept CRM-a u budućnosti će biti znatno širi i sveobuhvatniji kako bi se moglo ići u korak sa sve sofisticiranijim klijentima, ali i sa klijentima koji su spremni da budu učesnici u kreiranju konačnog proizvoda i usluge. Ovaj koncept će se proširiti i na upravljanje odnosima sa potrošačkim zajednicama, dobavljačima, državom, poslovnim partnerima i drugim organizacijama. Kompanije će morati sagledavati mogućnosti i strategije kojima će se održati na tržištu i biti konkurentne, a istovremeno ostvariti zadovoljstvo svih učesnika u međusobnim odnosima.

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN E-BUSINESS**

### **SUMMARY**

*Companies have always faced the task how to withhold the clients with whom they have realized business cooperation. E-business in its specific form represents business which has no direct physical contact with clients. The complete business process takes place in the virtual world. Therefore, it is rightly asked how to manage relations with the clients in the virtual world. The relations with the clients in e-business represent a new phase of marketing development. These relations are reflected in the development of close relation and cooperation with partner companies, customers and suppliers on the Internet. Companies developing e-relations create a competitive advantage*

*while, in the meantime, they also meet contentment and loyalty of their clients in e - business by introducing the CRM concept.*

*In this paper will be examined how much the global business trends are applied in Bosnian companies which deal with e - business and how much they are familiar with the concept of CRM. We will try to get information to what content sales; marketing and customer service are united in the creating of united fronts toward the last client. In addition, we will try to get information how many companies have a software solution to support the sale and use of communication channels.*

*The aim of this paper is to determine to what content the companies are familiar with the concept of CRM based on the performed research and whether they are used to manage the relations with customers in electronic business.*

**Key Words:** *marketing, customer relationships, e-business, loyalty, competition*

**JEL:** *M31*

## **LITERATURA:**

1. Chaffey, D., Fiona, E.-C., Johnston, R., 2009., *Internet marketing*, fourth edition Prentice Hall
2. Forrester, 2007. *Marketing's New Key Metric: Engagement*. Marketers must measure involvement, interaction, intimacy and influence. Forrester Analyst report. Brain Haven, 8 August, 2007.
3. Godin, S., 1999., *Permission Marketing*, Simon and Schuster, New York
4. Kalkota, R. i Robinson, M., 2002. *e-Poslovanje 2.0*, Mate, Zagreb
5. Kapur-Bašić, E., 2008., *Upravljanje odnosima sa klijentima na B2B tržištu industrije informacionih tehnologija*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Sarajevu
6. Lazić, Đ., 2010. *Onlajn marketing u bankarskom poslovanju*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet u Istočnom Sarajevu
7. Parvatiyar, A. i Jagdish, N. S., *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*, Journal of Economic and Social Research.