

MJESTO I ULOGA LJUDSKIH RESURSA U UPRAVLJANJU ODNOSIMA S KLIJENTIMA NA TRŽIŠTU NEKRETNINA

mr. sc. MIODRAG BANDUR¹
IVANA BANDUR, bacc.²

SAŽETAK

Suvremeni pristupi ekonomiji su prihvatili snagu i značenje intelektualnog kapitala kao primarnog i dominantnog kapitala svake organizacije. Ti pristupi su potvrđeni i mogu se primijeniti i na agencije koje se bave posredovanjem u prometu na tržištu nekretnina. Intelektualni kapital svoju snagu daje skoro isključivo kroz implementirani koncept inteligentne organizacije. Organizacije bez ljudi nisu integralne poduzetničke strukture u klasičnom smislu. Ljudi su oduvijek fokusirani na organizacije koje predstavljaju, ali su i određeno sredstvo, odnosno alat za realizaciju potreba. Ljudi su ujedno i element upravljanja odnosima s klijentima (CRM). U svim organizacijama, pa tako i zaposleni u agencijama za posredovanje u prometu nekretninama su dio intelektualnih resursa, a ovi neizostavan element CRM koncepta. U radu su obrađena četiri ključna aspekta i sadržaja upravljanja ljudstvom u ovim agencijama: primanje i selekcija ljudstva; učenje u organizaciji; motivacija ljudstva; razvoj karijere. Svi ovi sadržaji se fokusirano sagledavaju unutar CRM koncepta, ali i šire tj. u njegovoj ulozi u kreiranju konkurentne sposobnosti agencija na tržištu nekretnina.

Ključne riječi: *ljudski resursi, odnosi s klijentima*

UVOD

Odnosi s klijentima i upravljanje tim odnosima (od eng. Clients Relationship Management - CRM) široko su prihvaćeni kao dio misije svake organizacije, pa tako i agencija koje posreduju u prometu nekretninama (dalje APPN). U Republici Hrvatskoj danas prema podacima Registra posrednika u prometu nekretninama pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, ima 1.302 registriranih agencija, odnosno 2.089 agenta s položenim ispitom za posredovanje u prometu nekretninama. Tržište nekretnina je danas u Hrvatskoj, ali i skoro svim zemljama tranzicijskog društva pod utjecajem krize gospodarstva, mada sa svojim učešćem u prometu i značenju to tržište ima izuzetno mjesto i perspektivnu budućnost. Isto tako, tržište nekretnina dobiva na značenju i vrijednosti ulaskom Hrvatske u Europsku uniju. To ne znači samo veliko potencijalno tržište, već i uvažavanje poslovnih koncepata po kojima rade i posluju agencije u nizu zemalja Europske unije i razvijenog svijeta. Agencije za promet nekretnina bit će u budućnosti sve više izložene konkurentskoj borbi za tržište i tržišne pozicije. Neminovno je da će doći do diferencijacije ovih agencija u njihovom opstojanju i održanju na tržištu nekretnina. Ni jedna od agencija u sadašnjem trenutku nema izgrađene sustave upravljanja kvalitetom usluga i upravljanja zadovoljstvom klijenata (kupaca) nekretnina. Izgradnja konkurentskih pozicija, rast tržišnog učešća su nezamislivi bez postojanja koncepta i sustava CRM. To potvrđuju brojna publicirana znanstvena istraživanja kao i ustroji i iskustva APPN u razvijenom svijetu. U našim, tranzicijskim uvjetima, proces kojim CRM može naići na prihvaćanje od strane ovih agencija zahtijeva prvenstveno da se znanstveno obradi i približi im njegova uloga i vrijednost. Agencije za posredovanje u prometu

¹ Mr. sc. Miodrag Bandur, Bandur d.o.o., Makarska, Jadranska br. 2, email: info@bandur.hr

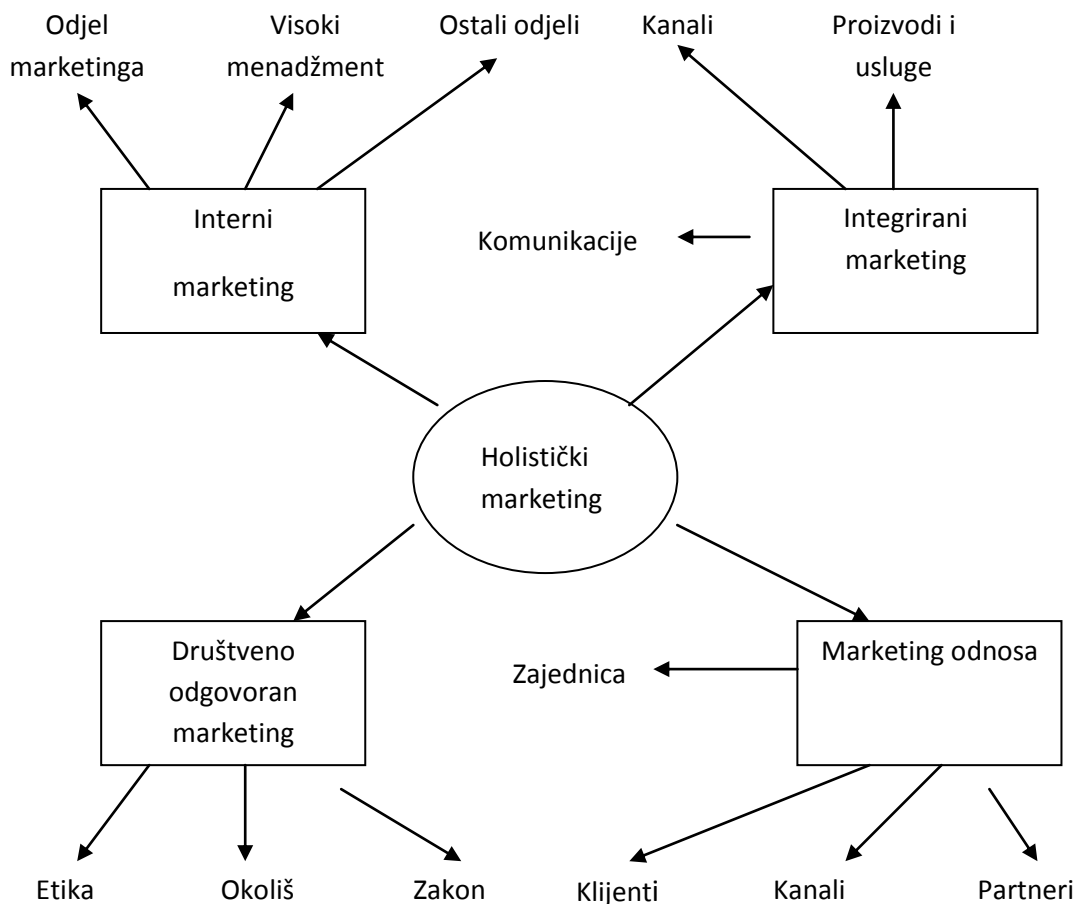
² Ivana Bandur, bacc., Bandur d.o.o., Makarska, Jadranska br. 2, email: info@bandur.hr

nekretnina uglavnom su društva u kojima dominiraju ljudski resursi, pa time uloga intelektualnog kapitala predstavlja realnu osnovu za izgradnju CRM koncepta.

1. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Upravljanje odnosima s klijentima je pojam koji je prvenstveno deriviran iz novog, holističkog, pristupa unutar marketinga koji je nastao prije nepuna dva desetljeća. Kotler i Lane (Kotler, Lane,9;17) koncept izvode iz marketinga odnosa, a on "ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima-klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima-kako bi zadržali i održali svoje poslove" (sl.1)

Sl.1. Dimenzije holističkog marketinga



Izvor: Kotler, Ph., Lane, K, 2008, *Upravljanje marketingom*, 12 izdanje, Nakladnička kuća Mate, Zagreb, str. 8

Prema iznijetom konceptualnom okviru marketing odnosa s klijentima uz interni marketing, integrirani marketing i društveno odgovoran marketing čine taj novi holistički pristup tvrtke prema njenim klijentima.

Holistički marketing kreiran je da bi se razjasnila tri ključna pitanja menadžmenta (Kotler,Lane,9;41):

1. Istraživanje vrijednosti odnosno kako tvrtka može prepoznati nove mogućnosti ostvarivanja vrijednosti?
2. Stvaranje vrijednosti odnosno kako tvrtka može učinkovito stvoriti primamljive nove ponude vrijednosti?

3. Isporuka vrijednosti ili kako tvrtka može koristiti svoje sposobnosti i infrastrukturu da bi učinkovitije isporučila novu ponudu vrijednosti?

Okvir holističkog marketinga predstavljen je na sl.2.

Sl.2. Okvir holističkog marketinga



Izvor: Kotler, Ph., Lane, K., *Upravljanje marketingom*, 12 izdanje, Nakladnička kuća Mate, Zagreb, str 40

Za razliku od Kotlera i Lanea, Chen i Popovich definiraju CRM kao kombinaciju (miks ljudi, procesa i tehnologije) koji nastoji razumjeti klijente tvrtke. Tvrdi da je to integralni pristup koji ima za cilj zadržati kupce i ojačati konkurentske pozicije tvrtke na tržištu. Zaključuju da tvrtke koje uspješno uspostave CRM povećavaju lojalnost klijenata i osiguravaju dugoročni rast profitabilnosti (Chen,Popovich,1;672).

Neki autori kao npr. Sine, Tse i Yim, te Lawson-Body i Limayem, nastoje kroz prikazivanje komponenti sustava definirati CRM. Sine i Tse smatraju da CRM obuhvaća četiri ključna konstrukta (Sine,Tse,Yim,15;118):

1. Ključni fokus tvrtke na kupca,
2. Organizaciju CRM procesa,
3. Upravljanje organizacijskim znanjem,
4. Podršku informatičke tehnologije.

Lawson-Body i Limayem,pak, CRM razmatraju taj proces kroz sedam sljedećih komponenti (Lawson-Body,Limayem,10;41):

1. Kupac kao polazište, baza,
2. Kreiranje odanosti kupaca,
3. Interaktivno upravljanje,
4. Razumijevanje očekivanja kupaca,
5. Osnaživanje odnosa,

6. Izgradnja partnerstva s kupcima, prilagodba sustava.

Goodhue, Peppers i Rogers (Peppers,Rogers,12:75) ukazuju na sljedeći sadržaj CRM koncepta sadržan u devet točaka:

1. Prepoznati prilike na tržištu i svoje klijente.
2. Diferencirati klijente prema njihovim potrebama i njihovoj vrijednosti za tvrtku.
3. Biti u stalnom kontaktu s klijentima da bi se održavao nivo znanja o njihovim potrebama.
4. Modificirati proizvode i usluge i poruke svakom klijentu.
5. Smanjiti stopu opadanja klijenata (povećati stopu zadržavanja klijenata).
6. Pojačati dugovječnost odnosa s klijentima.
7. Podržati razvojne potencijale svakog klijenta prema proizvodu i prodaji tvrtke.
8. Konvertirati nisko profitabilne u visoko profitabilne klijente ili ih u suprotnom napustiti.
9. Ulaganje velikog, nerazmjernog truda u visoko profitabilne klijente.

Temeljem svega naprijed iznijetog, uz izvjesnu selektivnost,CRM sustav implementiran u APPN organizacijama treba sadržavati barem šest sljedećih elemenata. To su:

1. Ljudski resursi
2. Poslovni procesi
3. Informatička tehnologija
4. Marketing
5. Komunikacije s klijentima
6. Znanja klijenata

Osnovni elementi su predstavljeni na sl.3.

Sl.3. Osnovni elementi CRM sustava u APPN



Izvor: Izradili autori, 2014.

Struktura ovih elemenata predstavljena je na sl.3. samo u najkraćim, pojmovnim sadržajima, jer bi razrada istih tražila posebnu tematsku obradu. Ljudski resursi, poslovni procesi i znanja klijenata

integrirano čine intelektualne resurse organizacije, pa stoga, ovi resursi predstavljaju izravnu okosnicu CRM koncepta.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL I INTELIGENTNE ORGANIZACIJE

Svi suvremeni pristupi ekonomiji su danas s visokim stupnjem slaganja prihvatili snagu i značenje intelektualnog kapitala kao primarnog i dominantnog kapitala svake organizacije. Ti pristupi su potvrđeni i mogu se primijeniti i na APPN. Intelektualni kapital svoju učinkovitost daje skoro isključivo kroz implementirani koncept inteligentne organizacije. Gutić i Matković (Gutić, Matković, 7; 477) tvrde da je "koncept nazvan inteligentna organizacija nastao prije 20-ak godina tj. krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina proteklog stoljeća i tad je svoju popularnost u menadžmentu dobio kao novi pristup nagomilanim pitanjima koja su tražila urgentne odgovore organizacije na sve izazovnije, nepredvidljive, složenije i dinamičnije promjene u okruženju organizacije". APPN svoje konkurentne prednosti i sposobnosti na tržištu nekretnina može razviti najviše uz pomoć implementiranog koncepta inteligentne organizacije, te razvojem intelektualnih resursa.

Garvin, kao idejni pokretač koncepta inteligentnih organizacija na jedan jasan i ilustrativan način pozicionira vrijednost koncepta inteligentne organizacije koji je moguće dovesti u usku povezanost s konceptom CRM u APPN organizacijama (Garvin, 4; 157): Osnovne su karakteristike tih inteligentnih organizacija prema ovom autoru su:

1. Sustavni pristup problemima i njihovom rješavanju,
2. Sustavno prikupljanje novih ideja,
3. Sustavno stjecanje vlastitih znanja,
4. Stalna provjera primjene znanja u poslovanju organizacije,
5. Stalno učenje na uspjesima i pogreškama, Što je moguće brži transfer znanja na sve članove u organizaciji,
6. Motivacija zaposlenih da stalno uče i prikupljaju nova znanja,
7. Ugrađivanje kreativnih i inovativnih poticaja u kulturu organizacije,
8. Uključivanje zaposlenih u upravljanje i odlučivanje u organizaciji,
9. Snažna podrška informatičke tehnologije.

Slična razmišljanja mogu se naći i kod drugih, brojnih autora koji se intenzivno bave konceptom inteligentnih organizacija i njihovom implementacijom u različitim djelatnostima i uvjetima privređivanja. Zamjetno je da još ne postoje značajniji znanstveni doprinosi o implementaciji koncepta inteligentnih organizacija u organizacijama koje se bave posredovanjem na tržištu nekretnina.

Menadžment znanja (upravljanje organizacijskim znanjem) se danas s punim pravom smatra "suvremenim menadžmentom". Zašto je tako? Menadžment znanja (Knowledge Management - KM) podrazumijeva i uključuje:

- a. Primjenu informatičke tehnologije za prikupljanje, pohranjivanje i primjenu različitih, ciljano usmjerenih, znanja koja su potrebna u organizaciji (kao sinonimi se koriste: umjetna inteligencija, ekspertni sustavi, baze podataka i sl.).
- b. Organizacijske promjene utemeljene na znanju. Pored obrazovanja uključuje i iskustvo zaposlenih. Počiva na vrijednostima, normama i procedurama organizacije.
- c. Upravljanje intelektualnim kapitalom (organizacija koja uči).
- d. Upravljanje odgovornošću na bazi znanja.
- e. Upravljanje informacijama na bazi znanja.
- f. Upravljanje promjenama na bazi znanja.

U strukturi intelektualnog kapitala, ljudski resursi, se smatraju njegovom najznačajnijom komponentom. Svaka organizacija, pa tako i APPN su ljudi koji čine tu organizaciju i čija kvalitativna struktura izravno se odražava na kvalitetu intelektualnog kapitala organizacije.

3. LJUDSKI RESURSI I ODNOSI S KLIJENTIMA

Ljudski resursi su, kako je istaknuto, najvredniji resursi svake organizacije. Njihov utjecaj na učinkovitost CRM sustava u APPN se sastoji najizrazitije u sljedećem:

- Izboru ljudstva i selekciji,
- Motivaciji zaposlenih i motivacijskim poticajima,
- Sposobnosti i sklonosti učenju i stjecanju novih znanja,
- Razvoju karijere i mogućnostima koje im pruža APPN.

Sve ove elemente ljudskih resursa treba promatrati i shvaćati integrirano, budući da se njihovi učinci odražavaju na kvalitetu sustava CRM.

3.1. IZBOR I SELEKCIJA LJUDSTVA I CRM

APPN organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudstvom na dva osnovna načina:

1. Novim ljudima izvan organizacije (novo zapošljavanje),
2. Preraspodjelom ljudstva (kroz razvitak ljudskih resursa).

Novi zaposlenici se pribavljaju iz ponude s tržišta rada koju čine nezaposlene osobe, ali i zaposleni u drugim ustanovama koji pokazuju interes za upražnjeno radno mjesto. Zapošljavanje novih ljudi se vrši:

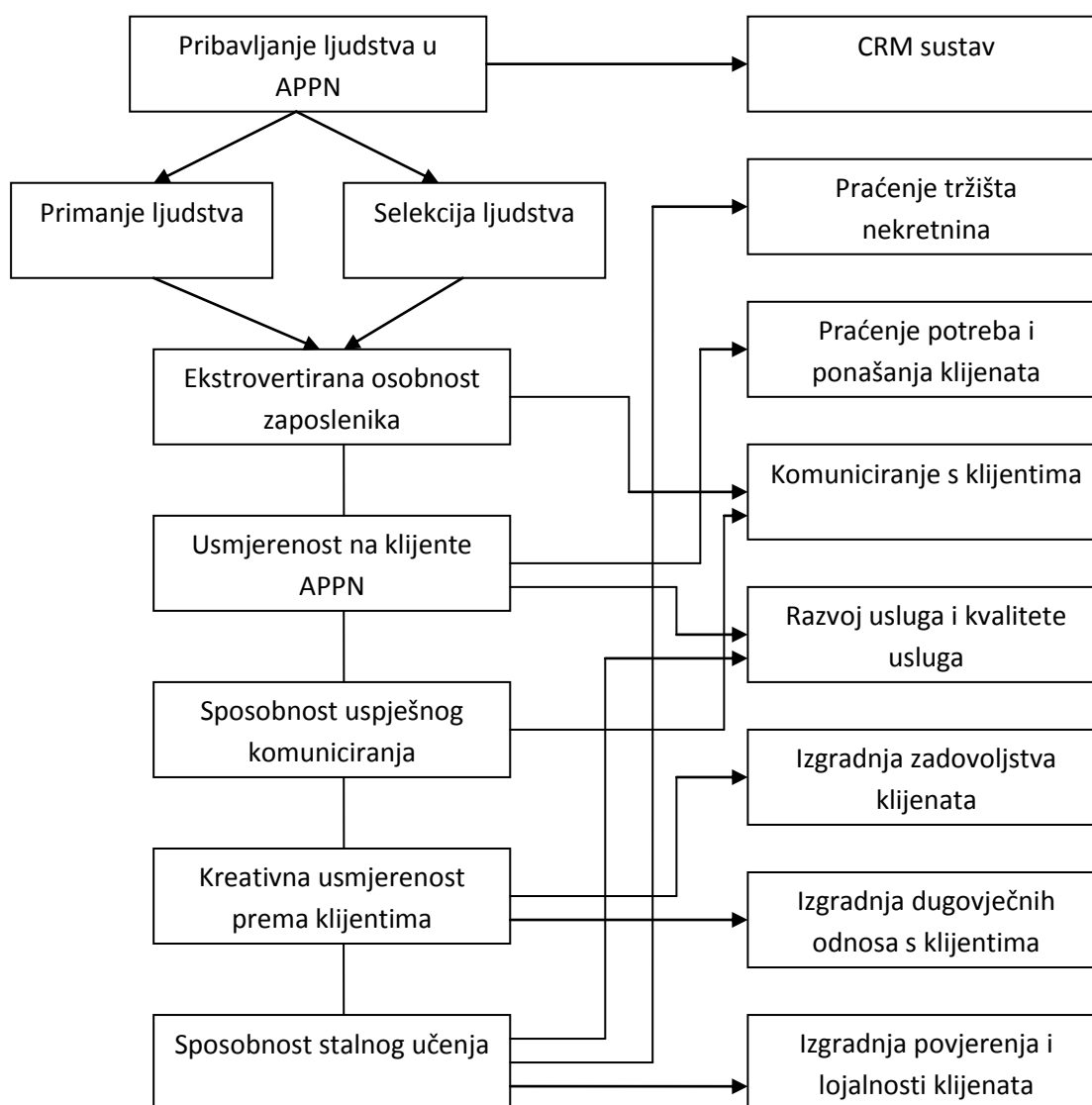
- Pri proširenju kapaciteta, uvođenjem novih usluga, rasta tržišta,
- Pri širenju organizacije na nove djelatnosti kada se javlja potreba za ljudima s novim znanjima i iskustvima,
- Kod unutrašnjih premještanja postojećih zaposlenika, čime se javlja potreba za popunjavanjem izvan organizacije,
- Kod umirovljena zaposlenika,
- Kod odlaska zaposlenika iz organizacije (na njihov zahtjev ili zbog otkaza ugovora o radu).

Svaka organizacija nastoji privući što više kvalitetnih kandidata, jer se tako povećava vjerojatnost da izabere najboljeg za upražnjeno radno mjesto. Neka iskustva govore da negdje između 10 i 15 posto od ukupno prijavljenih kandidata dolazi u uži izbor.

Pet je ključnih elemenata koje bi menadžment svake APPN trebao imati u vidu kod izbora ljudstva, a koji najviše se odražavaju na CRM koncept: ekstrovertiranost, komunikacijska sposobnost zaposlenika, usmjerenost na klijente, kreativna usmjerenost prema klijentima, te sposobnost stalnog učenja, stjecanja novih znanja, sposobnosti i vještina. Ovi kriteriji bi trebali biti osnovni kod izbora i selekcije kandidata za rad u APPN organizacijama.

Predstavljamo ih u grafičkom prikazu na sl.4.

Sl.4. Elementi za izbor i selekciju zaposlenih koji su potrebni u APPN u učinkovitom sustavu CRM



Izvor: Izradili autori, 2014.

3.2. UČENJE U ORGANIZACIJI I CRM

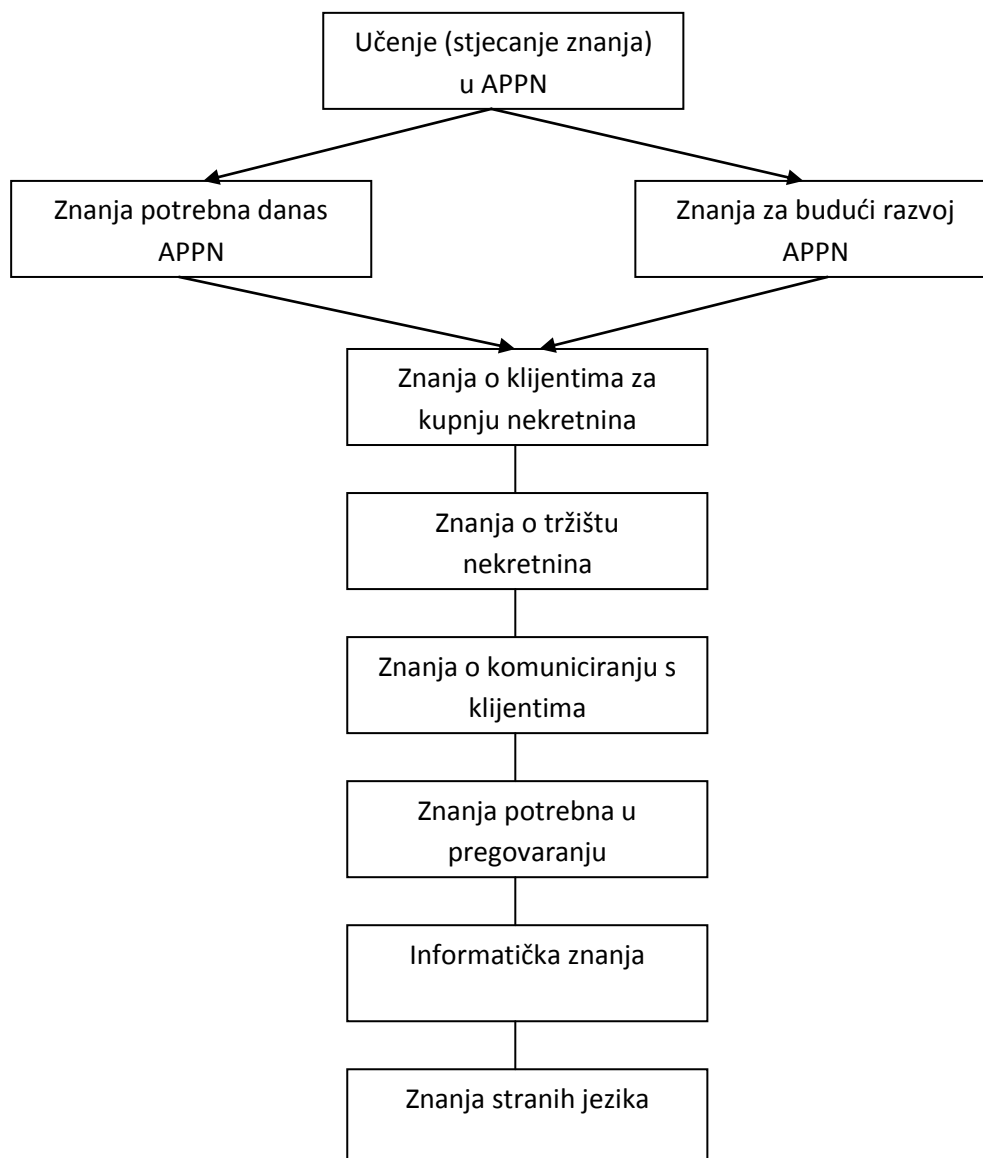
Menadžeri u APPN i općenito svi članovi organizacije, svi zaposleni, moraju stalno i permanentno usvajati nova znanja. Moraju se stalno tijekom cijelog svog radnog vijeka usavršavati i osposobljavati kroz različite programske oblike da bi uopće mogli biti uspješni. To je jedini put stvaranja konkurentske prednosti i osnovna postavka za nadmetanje s konkurencijom i upravljanje zadovoljstvom klijenata.

Učenje u organizaciji treba biti:

- Planirano i organizirano prema tržišnim pozicijama i viziji organizacije,
- Dostupno i usmjereno na svakog člana organizacije, bez privilegije bilo kojeg člana u organizaciji,
- Zasnovano na sadašnjim i budućim potrebama organizacije,

- Zasnovano na strateškim ciljevima utkanim u strateške planove organizacije,
- Zasnovano na interesima, potrebama i mogućnostima zaposlenih,
- Zasnovano na jasnim motivacijskim poticajima,
- Zasnovano na mogućnostima razvoja karijere zaposlenih u organizaciji,
- Zasnovano na mogućnostima primjene naučenog u organizaciji,
- Na inovativnom i kreativnom usmjerenju i kulturi organizacije u tom pravcu,
- Usmjereno na stalne promjene i potrebu generiranja takvih promjena u organizaciji,
- Usmjereno na klijente organizacije i zadovoljenje njihovih potreba.

Sl.5. Elementi potrebni za upravljanje učenjem i znanjima zaposlenih koji su potrebni u APPN u učinkovitom sustavu CRM



Izvor: Izradili autori, 2014.

Osnovni elementi upravljanja učenjem u APPN organizaciji polaze od sadašnjih potreba, ali i budućih potreba organizacije, a to su:

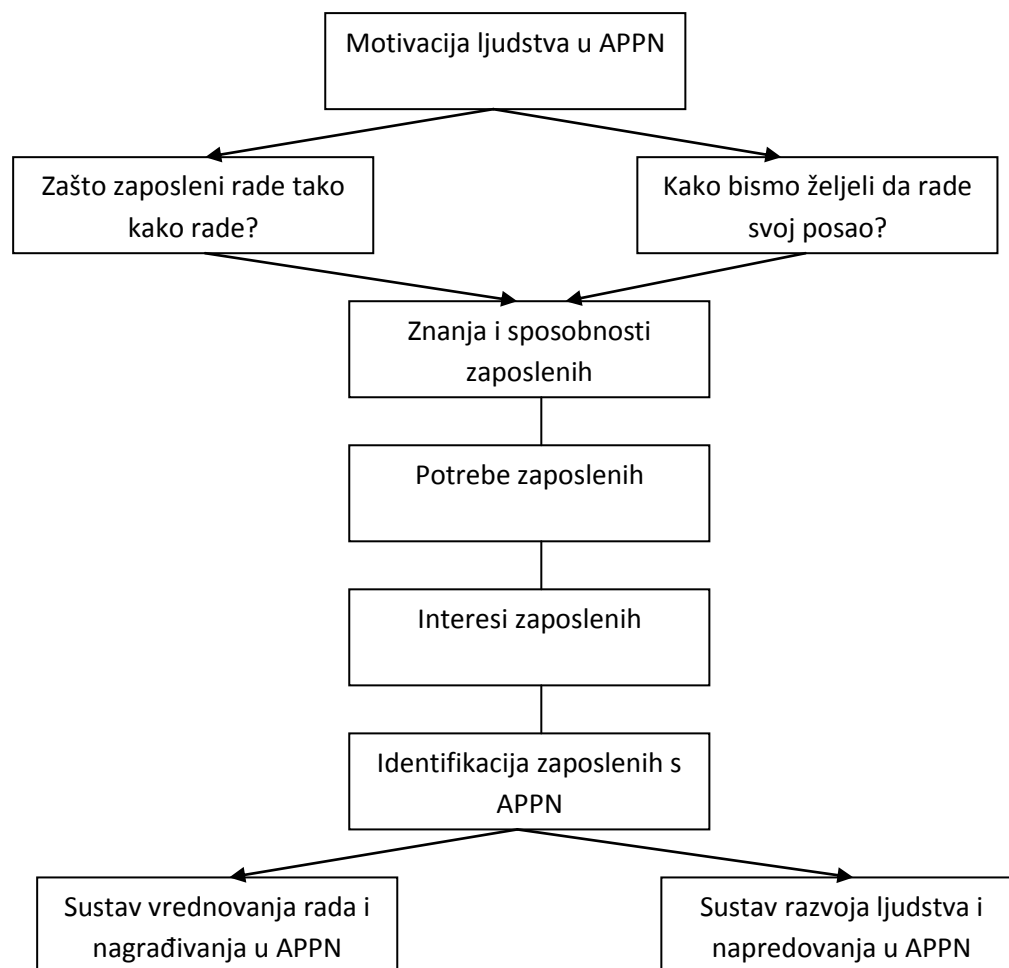
- Znanja on klijentima koji su potencijalni kupci nekretnina,

- Znanja o tržištu nekretninama,
- Znanja o komuniciranju s klijentima,
- Pregovaračka znanja i vještine u prometu nekretninama,
- Informatička znanja i znanja stranih jezika.

3.3. MOTIVACIJA LJUDSTVA I CRM

Motivacija se smatra jednom od osnovnih poluga u upravljanju ljudskim resursima u svim organizacijama, pa se to može primijeniti i na APPN organizacije.

Sl.6. Elementi za motivaciju zaposlenih u APPN u učinkovitom sustavu CRM



Izvor: Izradili autori, 2014.

Motivacija, najkraće i pojednostavljeno rečeno daje temeljni odgovor na krucijalno pitanje: Zašto se ljudi u organizacijama ponašaju tako tj. na samo njima znani i svojstven način prema svom poslu i obavljanju radnih zadataka, ali i što ih pokreće na takvo ponašanje? Samom tim motivacija kao jedna od osnovnih karakteristika ljudskih resursa predstavlja nezamjenjivu ulogu i mjesto u cjelokupnom konceptu CRM i upravljanju kvalitetom agencijskih usluga. Zaposlenici u APPN s visokom dozom slaganja smatraju, što je dokazano u brojnim istraživanjima, da je vrlo teško učiniti klijente zadovoljnim ako oni sami nisu zadovoljni i motivirani za rad.

3.4. RAZVITAK LJUDSTVA I CRM

Karijera zaposlenika se može definirati kao proces unutar kojeg on identificira, planira, organizira i primjenjuje, te valorizira različite postupke i korake, te aktivnosti koje su mu potrebne kako bi postigao svoje životne ciljeve. Prema Mineru i Crainu, razvoj karijere uključuje (Miner, Craine, 11;62):

- Planiranje karijere,
- Procjenu karijere,
- Izbor mogućih pravaca karijere,
- Treninge i druge oblike stjecanja znanja i sposobnosti,
- Promociju unutar organizacije,
- Savjetovanje o razvoju karijere,
- Poticanje mentorskog rada.

Proces izgradnje karijere fokusiran s aspekta zaposlenika, ali i menadžmenta u APPN obuhvaća sljedeće strateške korake:

- a) Identifikaciju osobnih mogućnosti, interesa, potreba i sposobnosti svakog zaposlenika (odgovor na pitanje: kojim znanjima i sposobnostima zaposlenih se raspolaže).
- b) Proces samo procjene osobnih sposobnosti kao analitičku podlogu za projektiranje procesa i organizacijsko dizajniranje karijere u strukturi organizacije.
- c) Definiranje životnih ciljeva svakog zaposlenika i ciljeva razvoja profesije. Oni trebaju biti realni, izazovni, fleksibilni.
- d) Identifikaciju i analiza okruženja APPN organizacije. Sagledati osobne pozicije svakog zaposlenika u radnom okruženju s aspekta šansi koje se pružaju zaposlenicima u razvoju karijere i prijetnji za poremećaje u tom razvoju kojih se treba kloniti.
- e) Identifikaciju i analizu osobnih potencijala. Podrazumijeva utvrđivanje osobnih snaga i osobnih nedostataka (slabosti).
- f) Strateško pozicioniranje u okruženju kao postupak sučeljavanja vlastitih snaga i slabosti s šansama i prijetnjama koje dolaze iz okruženja. Ovo je svojevrsna SWOT analiza karijere zaposlenika.
- g) Definiranje osobnih konkurentskih pozicija svakog zaposlenika, te izgradnja istih u radnom okruženju. Ove pozicije je, također, poželjno definirati i šire izvan konkretne APPN organizacije radi valorizacije ljudskih resursa.
- h) Izgradnju modela razvoja karijere zaposlenih u APPN koji trebaju poslužiti zaposlenim u orijentaciji organizacijskih mogućnosti i pravila ponašanja u razvoju karijere.
- i) Analitičko sagledavanje, a potom izbor iz različitih strateških opcija i alternativa koje stoje zaposleniku, ali i menadžmentu APPN na raspolaganju, kako bi realizirali postavljenim ciljevima izgradnje karijere i upravljanja karijerom.

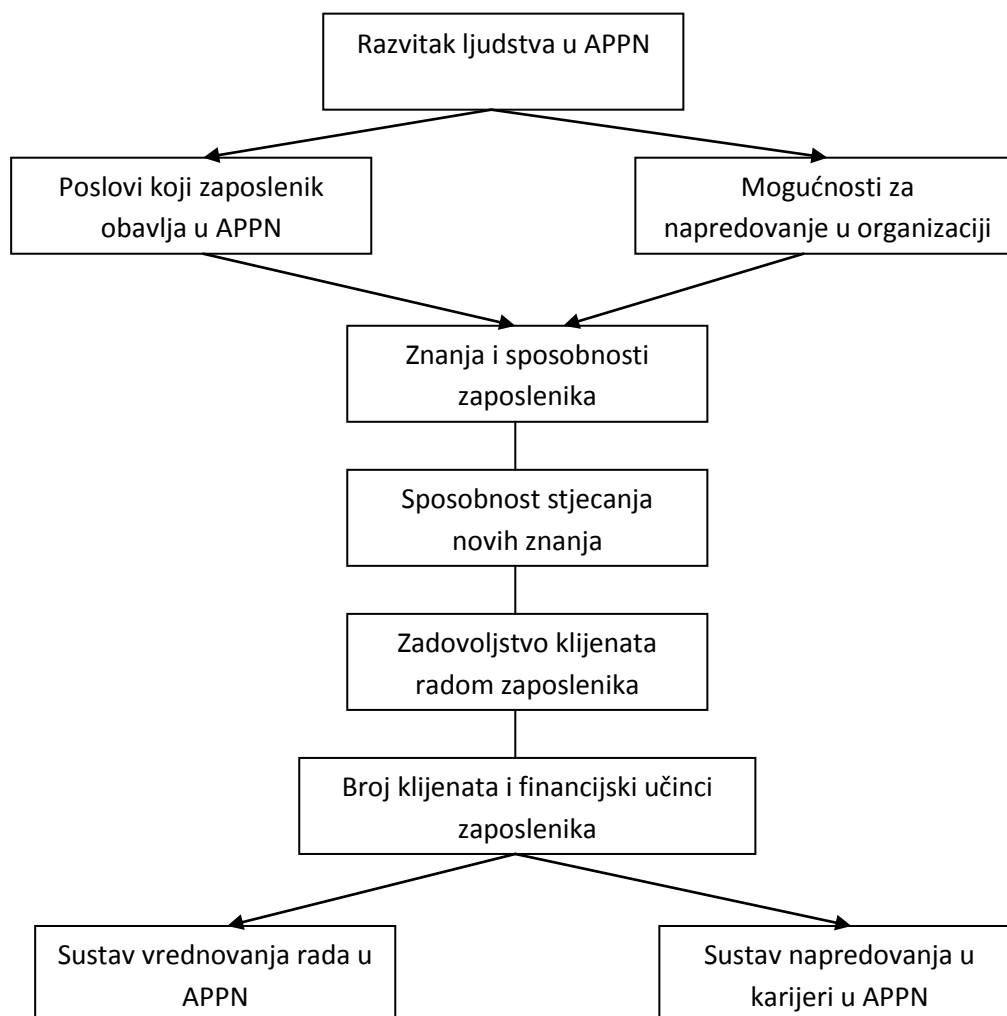
Menadžment APPN treba izabrati adekvatnu strategiju ili više njih u upravljanju karijerom zaposlenih.

Najčešće se u literaturi spominju (Harrington, 8;52):

- Strategija izvrsnosti: razvijanje znanja i sposobnosti do mjere savršenstva u odnosu na znanja i sposobnosti konkurenata (drugih zaposlenika),
- Strategija imitacije: oponašanje nekog provjerenog uzora i nastojanje da se razvije osobna karijera prema tom uzoru.
- Strategija fleksibilnosti: razvoj karijere u skladu s uvjetima i promjenama unutar radnog okruženja i promjena unutar organizacije.
- Strategija sljedbenika: usmjeravati svoju karijeru prema liderima radnih skupina u organizaciji.
- Strategija tuđih pogrešaka: praćenje pogrešaka i slabosti drugih da bi se na njihovim propustima i pogreškama učilo i tako gradila osobna karijera.
- Strategija izgradnje osobnog imidža kroz analizu i izgradnju ciljanog «ja», i skupnog «ja».
- Strategija korištenja organizacijskih «niša»: koristi se iznalaženjem određenih «pukotina» unutar organizacijske strukture i usmjeravanje osobnih potencijala da se te nepopunjene niše zauzmu.

Izbor određene strateške opcije proizlazi prvenstveno od analize i procjene niza situacijskih čimbenika koji karakteriziraju strukturu i kvalitetu ljudskih resursa u APPN organizaciji, ali i njezinu tržišnu poziciju i strateški postavljene ciljeve.

Sl.7. Elementi za razvoj karijere zaposlenih u APPN u učinkovitom sustavu CRM



Izvor: Izradili autori, 2014.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad je svojevrsni pokušaj da se ukaže na vrijednosne aspekte, koristi i značenja koncepta upravljanja odnosima s klijentima i mogućnost njegove implementacije u agencijama za posredovanje u prometu nekretninama. Upravljanje kvalitetom usluga u ovim agencijama usko je vezano za implementaciju CRM koncepta. Polazi se od široko prihvaćenog i potvrđenog ovog poslovnog koncepta u upravljanju tržišnim pozicijama i stvaranju konkurentskih pozicija organizacija u turbulentnom tržišnom okruženju. U APPN organizacijama uglavnom dominiraju ljudski nad kapitalnim resursima. Ljudski resursi se shvaćaju kao dio intelektualnog kapitala, pa proizlazi da je implementacija i razvitak CRM koncepta u APPN organizacijama ovisan o stupnju razvitka ljudskih resursa kao najintenzivnije komponente intelektualnog kapitala. U ovom su radu kratko obrađene

četiri upravljačke dimenzije ljudskih resursa s ciljem da se otvore nova promišljanja i znanstveni doprinosi u ovom segmentu.

LITERATURA

1. Chen I.J., Popovich K. (2003), Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology, Business Process Journal, Vol.9, Issue 5, New York
2. Coltman T.R., Devinney T.M., Midgley D.F. (2010), Consumers Relationship Management, University of Wollongong, Faculty of Business, Sydney
3. Gartner Inc. 2003, Building Business Benefits From CRM: How to Design the Strategy, Process and Architectures to Succeed, www.gartner.com accessed (pristupljeno 18.12.2014.)
4. Goodhue D.L., Wixom B.H., Watson H.J. (2002), Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way, MIS Quarterly Executive, Vol.1, No2, London
5. Groonroos C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decisions, Vol.32 (2), Toronto
6. Gutić D., Matković I. (2013), Osnove menadžmenta, udžbenik, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići, Međugorje
7. Harrington H., J. (1991), Business Process Improvement, McGraw-Hill, New York
8. Kotler Ph., Lane K. (2008), Upravljanje marketingom, 12. izdanje, Izdavačka kuća Mate, Zagreb
9. Lawson-Body A., Limayem M. (2004), The Impact of Consumer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Website Characteristics, JCMC, Vol. 19 (4), San Diego
10. Peppers D., Rogers M. (2001), One-to-one B2B: Customer Development Strategies for the Business World, Doubleday, New York
11. Reinhardt, W., Krafft M., Hoyer W.D. (2004), The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, Journal of Marketing Research, Vol.XLI, New York
12. Shahin A., (2010), Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion, Business Management and Strategy, Vol.1, No1, Montreal

SUMMARY

MIODRAG BANDUR, MSc.

IVANA BANDUR, BA

The contemporary approach to economy are accepted the strength and the meaning of the intellectual capital as the primary and dominant capital of every organization. Those approaches are confirmed and can be applied on the agencies that are engaged in the mediation in business of real estate market. Intellectual capital it's efficiently is giving even exclusively through the implemented conception of the intelligent organization. The organizations without people are not integral entrepreneur structure in the classical sense. The people are always focused on the organizations which they represent being also certain means i.e. the tools for the implementation of the requirements. People are in the same time an element of the relations with clients conduct (CRM). In the all organizations, so the employees of the agencies for the mediation in the real estate business are part of the intellectual resources, but the resources are binding element of the CRM concept. In this work four key aspects and the substances of the human resources conduct in these agencies are elaborated: admission and human resources selection, learning in the firm, people motivation and the advancement in service. All these substances are brought in focus inwards CRM concept, but even more widely, i.e. in it's role relating to the creation of the competitive efficiency of the agencies on the real estates market. The work contribution is visible just in this integral concept of the human resources consideration as the part of CRM concept, but this one in the building of the competitive positions in the real estate market.

Keywords: human resources, relations with the clients