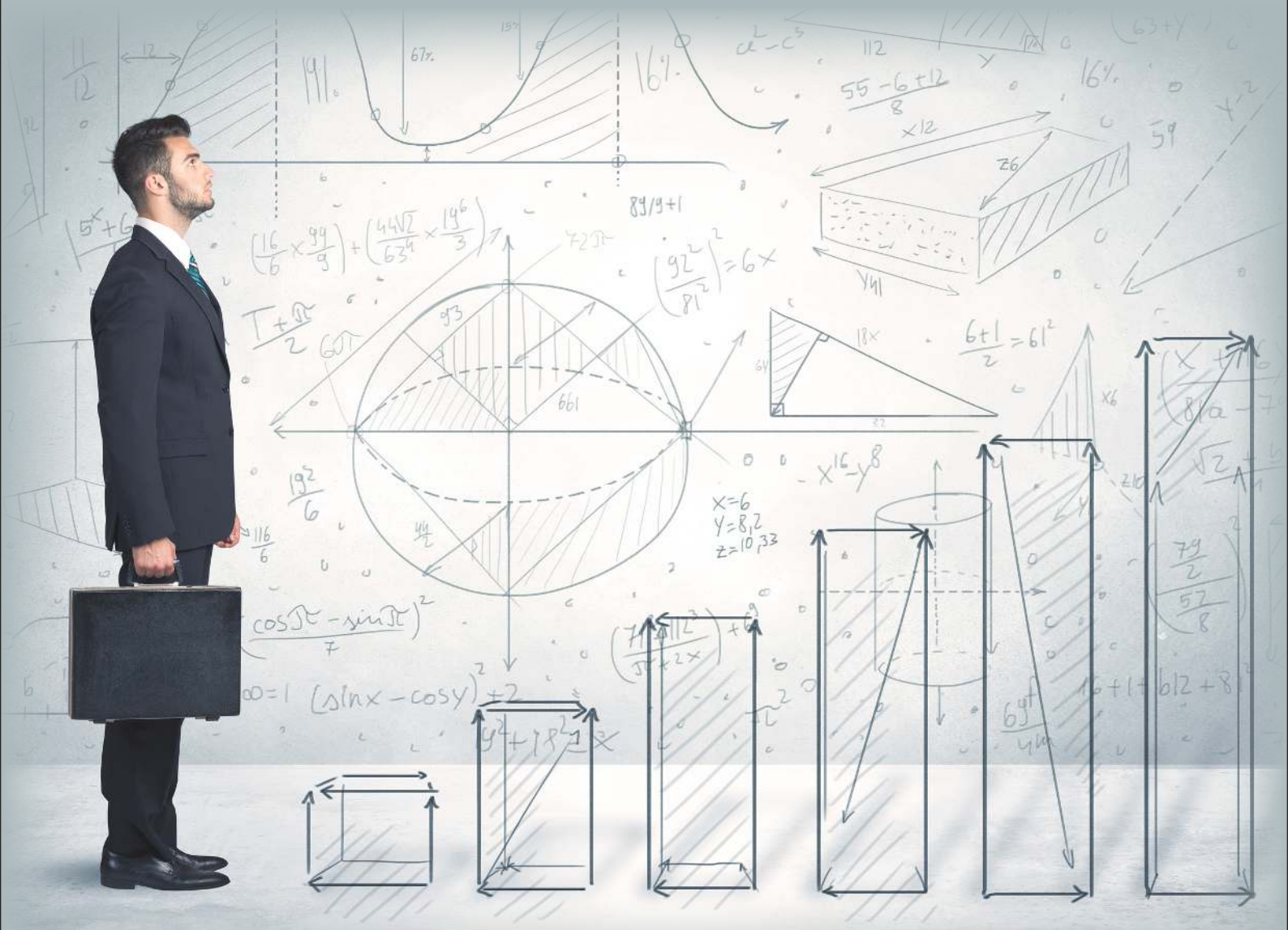
Prof. dr Ratimir Jovićević
Prof. dr Jelena Žugić

MARKETING U SAVREMENOM BANKARSTVU



UNIVERZITET MEDITERAN
MEDITERRANEAN UNIVERSITY
PODGORICA

dr Ratimir Jovićević
dr Jelena Žugić

Marketing u savremenom bankarstvu

UNIVERZITET MEDITERAN
Podgorica, 2018.

MARKETING U SAVREMENOM BANKARSTVU

Autori:	**dr Ratimir Jovićević** **dr Jelena Žugić**
Recenzenti:	**dr Radmila Janičić** **dr Miro Blečić**
Izdavač:	**Univerzitet Mediteran** **Podgorica, Josipa Broza bb** **www.unimediteran.net**
Lektura i korektura:	**mr Natalija Đaletić**
Priprema za štampu i dizajn korica:	**Marko Ranđelović**
Godina izdanja:	**2018.**
Tiraž:	
Štampa:	
ISBN:	**978-9940-514-54-9**

SADRŽAJ

PREDGOVOR

I DIO – UVOD U BANKARSKI MARKETING..... 16

1 Bankarske usluge i banke..... 16
2 Definisanje finansijskih i bankarskih usluga..... 18
3 Kako se posmatra i definiše uslužni proces/susret..... 22
4 Osnovni oblici bankarskih usluga..... 25
5 Faktori i trendovi koji su uticali na razvoj bankarskog sektora..... 26
6 Karakteristike bankarskih usluga..... 29
6.1 Nedjeljivost i varijabilnost procesa korišćenja i pružanja bankarskih usluga..... 32
6.2 Neopipljivost i prolaznost bankarskih usluga..... 33

II DIO - MARKETING OKRUŽENJE BANAKA..... 38

1 Makro okruženje banke..... 39
1.1 Političko/regulatorno okruženje..... 39
1.1.1 Bankarska regulatorna tijela na bankarskom tržištu Crne Gore..... 41
1.1.2 Centralna banka Crne Gore..... 42
1.1.3 Fond za zaštitu depozita..... 43
1.1.4 Udruženje banaka Crne Gore..... 43
1.2 Ekonomsko okruženje..... 44
1.3 Kulturno i sociološko okruženje..... 45
1.4 Tehnološko okruženje..... 46
2 Mikro okruženje banke..... 49
2.1 Moć i interesi stejkholdera..... 54
2.2 Kako upravljati interesima stejkholdera..... 57
3 Eksterni marketing banke..... 60
3.1 Eksterni marketing..... 60
3.2 Interaktivni marketing..... 61
3.3 Banke u interakciji internog, eksternog i interaktivnog marketinga..... 63

III DIO – PONAŠANJE KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA..... 66

1 Ponašanje potrošača u procesu korišćenja bankarskih usluga..... 67
2 Ocjena i atributi bankarskih usluga..... 70
3 Faktori koji utiču na odluke o korišćenju bankarskih usluga..... 73
4 Način i modeli odlučivanja u korišćenju bankarskih usluga..... 75
5 Lojalnost korisnika bankarskih usluga..... 79
6 Rizici pri odlučivanju o izboru bankarskih usluga i izboru banke..... 82
7 Tipovi ponašanja korisnika bankarskih usluga..... 84

IV DIO – SEGMENTACIJA I POZICIONIRANJE KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA..... 88

1 Segmentacija korisnika na tržištu bankarskih usluga..... 88
1.1 Osnovne kategorije segmentacije bankarskog tržišta..... 89
1.2 Proces segmentacije..... 90
1.3 Ad hoc segmentacija ili apriori segmentacija..... 92
1.4 Post hoc segmentacija ili aposteriori segmentacija..... 94
1.5 Kriterijumi segmentacije za korisnike bankarskih usluga..... 96
1.5.1 Segmentacija na osnovu obilježja bankarskih usluga..... 96
1.5.2 Segmentacija na osnovu ponašanja korisnika bankarskih usluga..... 100
1.5.3 Segmentacija na osnovu dinamičnosti segmenata..... 103
1.6 Segmentacija na poslovnom tržištu bankarskih usluga..... 104
1.6.1 Kriterijumi post hoc segmentacije..... 105
1.6.2 SISS segmentacija na poslovnom tržištu bankarskih usluga..... 108
2 Izbor ciljnih segmenata i pozicioniranje..... 109
2.1 Izbor ciljnih segmenata banke..... 109
2.2 Pozicioniranje banaka i bankarskih usluga..... 112
2.2.1 Strategija pozicioniranja u bankama..... 114
2.2.2 Nivoi pozicioniranja i proces pozicioniranja bankarskih usluga..... 116

V DIO - INFORMACIONI SISTEMI I MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA (CRM) U BANKAMA..... 126

1 Informacioni sistem u bankama..... 126
1.1 Elementi i područja marketing istraživanja u bankama..... 128
1.2 Vrste marketing istraživanja u bankama..... 129
1.3 Marketing menadžment informacionog sistema banke..... 130
2. Menadžment odnosa sa kupcima (Customer Relationship Management – CRM)..... 134
2.1 Pojam menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM)..... 135
2.2 Tipovi CRM-a..... 139
2.3 Koncept upravljanja odnosima sa potrošačima..... 141
2.4 Faze CRM-a..... 143
2.4.1 Kreiranje baze podataka o kupcima..... 144
2.4.2 Analiza podataka o kupcima i identifikovanje ciljnih klijenata..... 145
2.4.3 Razvoj CRM programa..... 147
2.4.4 Implementacija CRM programa..... 148

2.5 Elementi CRM-a 148
3 Model CRM-a na primjeru Garanti banke u Turskoj 149
3.1 Data Warehouse i Data Mining 150

VI DIO - KREIRANJE BANKARSKOG PROIZVODA 156

1 Koncept totalnog proizvoda – totalne bankarske usluge 157
2 Uvođenje i kreiranje novih usluga 162
2.1 Proces uvođenja novih usluga 163
2.2 Kriterijumi za razvoj novih usluga 166
2.3 Strategija razvoja bankarskih usluga 166
3 Brendiranje bankarskih usluga 168
3.1 Strategije brendiranja bankarskih usluga 169
3.2 Elementi u građenju identiteta brenda 170
3.3 Faze građenja brenda 174
3.4 Hijerarhija brendova kod finansijskih usluga 176
3.5 Korporativni identitet banke 177
3.5.1 Ime banke 177
3.5.2 Zaštitni znak i logo banke 178
3.5.3 Slogan banke 179
3.5.4 Boje 180
4 Primjer iz prakse: Da li brend više stvaraju menadžeri ili zaposleni u bankama? 181

VII DIO – UPRAVLJANJE I MJERENJE KVALITETA BANKARSKIH USLUGA 186

1 Kvalitet bankarskih usluga 186
1.1 Način definisanja kvaliteta bankarkih usluga 187
1.2 Kvalitet i mjerenje kvaliteta 189
2 Modeli mjerenja kvaliteta 192
2.1 Tradicionalni model mjerenja kvaliteta 194
2.2 Koncept upravljanja totalnim ukupnim kvalitetom –TQM 194
2.2.1 TWM – koncept nula defekata 196
2.2.2 Koncept kontinuiranog unapređenja kvaliteta 196
2.3 Modeli mjerenja kvaliteta prilagođeni bankarskim uslugama 198
2.4 Model gepova 202
2.5 Kano model mjerenja kvaliteta usluga 209
2.6 Gronroosov model mjerenja kvaliteta 215
3 Kombinacija modela mjerenja kvaliteta – osnove za kreiranje marketing strategije banke 216

VIII DIO – FORMIRANJE CIJENA BANKARSKIH USLUGA 222

1 Elementi i dimenzije cijena bankarskih usluga 223
2 Poslovni ciljevi banaka 226
3 Konkurencija na bankarskom tržištu 232
4 Rizik na bankarskom tržištu 233
5 Zakonske regulative 234

6 Formiranje cijena bankarskih usluga ... 235
6.1 Strategija formiranja cijena zasnovana na korisnicima bankarskih usluga ... 236
6.2 Strategija cijena zasnovana na konkurenciji ... 239
6.3 Strategija cijena zasnovana na troškovima ... 241
6.4 Kombinovana strategija formiranja cijena ... 242
7 Primjer iz prakse: Kako to radi Erste banka? ... 243
8 Upozoravajući signali o cijenama bankarskih usluga iz regiona ... 245

IX DIO – KANALI PRODAJE BANKARSKIH USLUGA ... 250

1 Koncept i uloga kanala prodaje bankarskih usluga ... 250
2 Vrste kanala prodaje u bankama ... 252
2.1 Tradicionalno (filijalsko) bankarstvo ... 253
2.2 Lociranje bankarskih filijala ... 256
2.3 Indirektni (alternativni) kanali distribucije ... 258
2.3.1 Bankomati ... 259
2.3.2 On-line bankarstvo ... 259
2.3.3 Internet ili elektronsko bankarstvo ... 260
2.3.4 Mobilno bankarstvo ... 261
2.3.5 Wap i I-mode ... 263
2.3.6 Web prostori ... 263
2.3.7 Mjesto prodaje (POS koncept i ATM sistemi) ... 263
2.3.8 Telefonsko bankarstvo putem fax-a ... 264
2.3.9 Platne kartice ... 264
2.3.10 EFT/POS terminali ... 264
2.3.11 SMS - info, E- mail - info ... 264
3 Elektronsko bankarstvo - moćno oruđe savremenog marketinga u bankarstvu ... 265
4 Primjer iz prakse: Sainsbury banka ... 267

X DIO – INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE (IMK) U BANKARSTVU ... 270

1 Koncept integrisanih marketing komunikacija (IMK) ... 270
2 Proces komuniciranja ... 274
3 Kreiranje komunikativne strategije i koraci u razvoju IMK-a strategije ... 275
4 Promotivni miks IMK ... 279
4.1 Privredna propaganda ... 282
4.2 Lična prodaja ... 284
4.3 Direktni marketing ... 285
4.3.1 Direktna pošta ... 287
4.4 Internet marketing ... 288
4.5 Unapređenje prodaje ... 289
4.6 Publicitet ... 291
4.6.1 Kolumne ... 292
4.6.2 Članci za publikacije ... 292
4.6.3 Saopštenje za medije ... 293
4.6.4 Konferencija za novinare ... 293

4.6.5 Prijem za novinare kroz planirane medijske događaje ... 293
4.6.6 Javno obraćanje ... 293
4.7 Sponzorstvo ... 294
4.8 Odnosi s javnošću ... 295
4.9 Društveni mediji ... 298
4.10 Ostali oblici komunikacije ... 303
4.10.1 Besplatne konsultacije ... 303
4.10.2 Besplatni seminari ... 303
4.10.3 Event marketing ... 304
4.10.4 Ambijentalni marketing ... 305
4.10.5 Baneri ... 306
4.10.6 Podkasting ... 306
4.10.7 Pay-Per click (PPC) ... 306
4.10.8 Word of mouth ... 307
5 Primjer iz prakse: Girl Wanted inicijativa njemačke Commerzbank ... 307
6 Primjer iz prakse: Kako banke koriste društvene medije u svom poslovanju ... 308

XI DIO – UPRAVLJANJE BANKARSKIM OSOBLJEM ... 314

1 Značaj i uloga ljudskih resursa u bankarstvu ... 314
2 Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) ljudskih resursa u bankarstvu ... 318
3 Proces planiranja bankarskog osoblja ... 319
3.1 Faza predviđanja ... 320
3.2 Postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje ... 321
3.2.1 Smanjenje broja bankarskog osoblja (downsizing) ... 321
3.2.2 Programi privremenog penzionisanja ... 322
3.2.3 Zapošljavanje privremenog bankarskog osoblja ... 322
3.3 Primjena i evaluacija programa ... 322
4 Procjena i razvoj bankarskog osoblja ... 323
5 Koncept internog marketinga u bankarstvu ... 324
6 Primjer iz prakse: Povlastice i fitnes više ne predstavljaju luksuz nego nužnost ... 330

XII DIO – UPRAVLJANJE USLUŽNIM PROCESOM U BANKAMA ... 334

1 Uslužni proces u bankama ... 334
1.1 Sistem isporuke kod usluga sa visokim nivoom kontakata ... 334
1.2 Sistem isporuke kod usluga sa niskim nivoom kontakata ... 335
1.3 Proces u različitim tipovima bankarskih usluga ... 336
2 Tipovi bankarskih usluga i uslužni proces ... 338
3 Elementi uslužnog procesa u bankama ... 339
4 Upravljanje produktivnošću bankarskih usluga ... 341
4.1 Upravljanje produktivnošću usluga ... 341
4.2 Upravljanje kvalitetom usluga ... 342
4.3 Razvoj dugoročnih odnosa sa klijentima ... 344
5 Upravljanje čekanjem – ravnoteža između ponude i tražnje ... 346
6 Kontrola nad uslužnim procesom u bankama ... 348
7 Primjer iz prakse: Paradoks ozdravljenja usluga ... 350

XIII DIO – FIZIČKO OKRUŽENJE BANAKA..... 354

1 Dimenzije fizičkog okruženja banaka..... 354
2 Holističko shvatanje fizičkog okruženja banaka..... 355
3 Uloga fizičkog okruženja u kreiranju imidža banke..... 356
3.1 Uloga boja u kreiranju imidža banke..... 357
3.2 Feng Shui princip u bankarstvu..... 360
3.3 Značaj odijevanja u bankarstvu..... 360
4 Primjer iz prakse: Banke se vraćaju psima? TD banka časti pse..... 362
5 Primjer iz prakse: Bank of America nudi ugovorne usluge ljubimcima na karticama..... 363

XIV DIO – SAVREMENI TRENDOVI U BANKARSTVU..... 366

1 Marketing odnosa/Elektronski marketing odnosa..... 366
2 U - commerce marketing..... 369
3 Virtuelne banke..... 372
4 Lateralni marketing u bankarskom poslovanju..... 373
5 Društveno odgovorno ponašanje banaka..... 374
6 Akvizicije u bankarstvu..... 376
7 Primjer: Zeleno bankarstvo..... 378

PREDGOVOR

Cilj knjige Marketing u savremenom bankarstvu je upućivanje čitalaca u specifičnosti primjene marketinga u sektoru bankarskih usluga i *podrška* da se u praksi uspješno primjenjuje marketing filozofija poslovanja.

Osnovni cilj knjige, pored toga što bi trebalo da uvede čitaoce u oblast marketinga u savremenom bankarstvu, jeste da ih upozna sa osnovnim pitanjima koja se odnose na pružanje bankarskih usluga korisnicima.

U savremenim uslovima globalizacije tržišta i jake konkurencije, u svim aspektima poslovanja, neophodno je izuzetno dobro poznavanje specifičnosti banaka i bankarskog marketinga kako bi banke i druge finansijske organizacije mogle, na održiv način, da funkcionišu i da se razvijaju.

Konkurenciju na globalnom tržištu prati nepredvidiva brzina transformacije proizvodne ekonomije u ekonomiju usluga, kojoj pripada bankarski sektor. Pokretače tako snažnih i dinamičkih promjena trebalo bi tražiti u ekonomski neujednačenom razvoju pojedinih zemalja i regiona u svijetu. Kako razvijene zemlje dislociraju industriju i druge proizvodne pogone u druge zemlje tako se zemlje iz kojih se seli industrija sve više oslanjaju na usluge kao osnovni sektor ekonomije. Cio proces se ponavlja ulaskom drugih manje razvijenih zemalja, pa se tako postiže transformacija iz bazičnih grana (poljoprivrede, industrije) ekonomije u uslužnu ekonomiju.

Poslovni svijet danas, pored elementarnih znanja, zahtijeva veću kompentenciju zaposlenih, naročito u oblasti elekronskih uslužnih procesa, adekvatan uslužni ambijent, zadovoljstvo korisnika koje podrazumijeva permanentno ispravljanje grešaka u pružanju bankarskih usluga kao ključnog elementa za održavanje i povećanje postojeće baze korisnika.

Želja autora u pristupu knjizi *Marketinga u savremenom bankarstvu* jeste da iz šire perspektive istraže način na koji se marketing u bankarstvu može upotrijebiti u odnosima sa konkurencijom.

Shodno navedenom, marketing u savremenom bankarstvu posmatramo ne samo kao marketinški instrument već kao sredstvo koje ukupnom privrednom ambijentu pruža mogućnost i pomaže, s obzirom na značaj bankarskog sektora za privredu, da ostvari održiv rast i konkurentnu prednost. S druge strane, bankarski sektor sa srodnim finansijskim uslugama predstavlja jednu od važnih oblasti u

ukupnoj strukturi usluga. Korisnici usluga su često izloženi neetičkom ponašanju. Sistem nagrađivanja bankarskog osoblja pretežno je zasnovan na rezultatima rada a ne na ponašanju i servilnosti zaposlenih, a, upravo, profesionalnost i znanje zaposlenih predstavlju prvorazrednu ključnu činjenicu na osnovu koje se postižu dobri poslovni rezultati, dugoročna korist i zadovoljstvo korisnika.

Čest primjer neetičnog ponašanja kojem su korisnici usluga izloženi tiče se problema koji je povezan sa vremenskom distancom između procjene usluge, koju karakteriše naglašena varijabilnost i spremnost korisnika da prihvate odgovornost za to što nije davaocu bankarske usluge na odgovarajući način saopštio svoje želje, sa jedne strane, a banka ga nije na adekvatan način edukovala, sa druge strane.

S namjerom što obuhvatnijeg istraživanja problema koji su u vezi sa bankom i bankarskim marketingom autori obrađuju kako opšta pitanja o marketingu (koja se ne mogu izbjeći) tako i specifičnosti bankarske usluge, koje posebno akcentuju. Teorijska razmatranja su korišćena samo toliko koliko doprinose objašnjavanju osnovnog cilja postavljenog u knjizi.

Koncept ove knjige, koja je istovremeno prva naučna knjiga u Crnoj Gori koja obrađuje problematiku marketinga u vezi sa bankarskim sektorom, čine: kombinacija različitih pogleda u vezi sa perspektivom banke i marketinga; relevantne preporuke za održiva postupanja kao i kritički osvrt upućen bankama od strane klijenata, uz primjenu naučne metodologije i istraživačkih tehnika.

Ideja da se napiše ova knjiga došla je kao reakcija na veliki broj naslova i knjiga koje su se pojavile u poslednjih 20 godina, a u vezi su sa marketing uslugama, gdje se prioritetno pojavljuju radovi koji obrađuju marketing u bankarstvu. Dodatno smo podstaknuti mišljenjima poznatih autora, koji izučavaju ovu problematiku, da se marketing u savremenom bankarstvu, odnosno u finansijskim uslugama, izdvoji kao posebna disciplina marketinga. Snažan podsticaj za pisanje ove knjige je, osim dugogodišnjeg bavljenja autora bankarskom problematikom, i naše saznanje, zasnovano na istraživanju sprovedenom kod domicilnih banaka, da naše banke zaostaju u odnosu na praksu savremenih banaka u primjeni marketinga.

Klasična teorija u vezi sa upravljanjem bankama i marketingom u bankarstvu nije dovoljna da objasni nove trendove i pojmove. Potrebe savremenog marketinga u bankarstvu ne mogu se više zadovoljiti klasičnim elementima marketing miksa, zato se u poslovanje uvode savremene marketing strategije, kao što su upravljanje odnosima sa klijentima, relacioni marketing, marketing kroz događaje i promocije, e – marketing, ambijetalni marketing i dr. Alati koji su razvijani kao podrška integrisali su nove marketinške tehnike i postali sredstvo kojim se upravlja marketingom, uz automatizaciju operativnih aktivnosti.

Knjiga je strukturirana u 14 poglavlja. Takva struktura opravdava težnju autora da proces marketinga u bankarstvu obrade u cjelini i sveobuhvatno, polazeći od okruženja, strategija, pojedinih procesa i razrade bankarskih usluga, aktera u ovom procesu i krajnjih korisnika, segmentacije i pozicioniranja, informacionih sistema i instrumenata marketing miksa prilagođenih bankarskom sektoru.

Na samom početku dat je uvod u ovu dinamičnu oblast, koji služi za dobijanje predstave o značaju i specifičnostima marketinga u savremenom bankarstvu. U tom kontekstu su obrađeni makro i mikro aspekti poslovanja, sa svim specifičnostima funkcionisanja banaka, veliki broj propisa, direktiva i regulatornih tijela koji najviše uređuju ovu oblast.

Slijedi analiza samog potrošača kojim marketing počinje i završava sve svoje aktivnosti. Težište analize predstavlja satisfakcija potrošača, zbog mnogobrojnih promjena i rasta njegovog značaja, kako u okruženju tako i kod nas.

Posebano poglavlje posvećeno je segmentaciji korisnika bankarskih usluga, izboru ciljnih segmenata i pozicioniranju banke. Istaknute su kategorije i kriterijumi segmetancije, dinamičnost procesa segmentacije, zatim nivoi i strategija pozicioniranja, kao i procesi pozicioniranja bankarskih usluga.

Detaljno je razrađen marketing miks **7p (4p +3p)** kod finansijskih/bankarskih proizvoda.

Proizvodu/usluge u savremenom bankarstvu sa kreiranjem novih usluga, totalnom proizvodu, kao i brendu banke, posvećena je značajna pažnja, budući da je riječ o prvom i najvažnijem elementu marketing miksa. Kvalitetu bankarskih usluga i modelima mjerenja kvaliteta takođe je posvećeno jedno poglavlje, imajući u vidu značaj kvaliteta isporučene bankarske usluge za satisfakciju i lojalnost klijenata banke. Modeli kvaliteta su prikazani sa stanovišta njihove praktične upotrebe.

Autori knjige su nastojali da predstave što cjelovitiji prikaz marketinga u bankarskim uslugama, sa namjerom da postave osnovu za dalje istraživanje ove oblasti, koje će u budućnosti, bez sumnje, biti veoma inspirativna, s obzirom na ulogu koju bankarski sistem ima u savremenim ekonomijama.

Knjiga će, vjerujemo, biti od koristi, ne samo studentima nego i široj naučnoj i stručnoj javnosti. Koncept njene korisnosti ogleda se u pomoći koju može ponuditi u traženju odgovora na brojna pitanja sa kojima se suočavaju banke u sve neizvjesnijoj borbi za klijente na tržištu. Svjesni da u primjeni marketinga u savremenom bankarstvu naša zemlja zaostaje u odnosu na razvijeni svijet, te činjenice da banke u praksi primjenjuju samo jednu koncepciju marketinga (promociju), i to ne u cjelosti, bićemo posebno zadovoljni ukoliko bi ova knjiga doprinijela ublažavanju tog zaostajanja.

Svaka korisna primjedba i sugestija čitalaca na sadržaj knjige biće primljena sa posebnom zahvalnošću.

Na kraju, zahvaljujemo se uvaženim recenzentima, redovnim profesorima prof. dr Radmili Janičić i prof. dr Miru Blečiću na korisnim savjetima i sugestijama.

Neizmjernu zahvalnost za bezrezervnu podršku i razumijevanje dugujemo svojim porodicama.

U Podgorici, avgust, 2015. godine.

Prof. dr Ratimir Jovićević
Prof. dr Jelena Žugić

I DIO

UVOD U BANKARSKI MARKETING

Usluge su svuda oko nas, bilo da se ima u vidu odlazak na neko interesantno putovanje, na neku egzotičnu destinaciju, odlazak u omiljeni restoran, odlazak u banku ili sastanak sa agentom osiguranja. Uslužni sektor ima dominaciju u kreiranju i razmjeni vrijednosti na globalnom tržištu, a bankarske usluge su dio tog šireg uslužnog sektora. Naročito u tzv. industrijalizovanim zemljama usluge zauzimaju sve značajnije mjesto, ali i u onim manje razvijenim zemljama, kao i na globalnom tržištu.

Rastu usluga doprinose ne samo tradicionalne usluge kao što su razonoda i ugostiteljstvo, obrazovanje i zdravstvo, finansijske usluge i usluge osiguranja, poslovne ili profesionalne usluge, nego i tradicionalni robni proizvođači koji se sve više okreću uslužnim oblicima svoje djelatnosti u cilju sticanja konkurentske prednosti na tržištu ali i stvaranja trajnijih izvora prihoda. Njihov doprinos je naročito vidljv u stvaranju bruto društvenog proizvoda, učešća u zapošljavanju, što je posledica učešća usluga u ponudi i razmjeni ali i činjenice da se u savremenim uslovima posebna pažnja poklanja marketingu usluga. Usluge prožimaju svaki dio našeg života te je i potreba za znanjem iz oblasti marketinga usluga danas veća nego ikad ranije.

1 Bankarske usluge i banke

Ako se uzme relevantna statistika, kojom se mjere osnovni privredni pokazatelji, može se zapaziti da se više od dvije trećine BDP-a razvijenih zemalja stvara u oblasti usluga, sa naglašenim rastom tzv. prekograničnog prometa uslugama, kako na regionalnom tako i međunarodnom nivou. Posljednih godina zapažen je rast zaposlenih iz razloga što je najveći broj radnih mjesta otvaran u uslužnim djelatnostima. Struktura međunarodnog transfera usluga doživljava značajne promjene sa tendencijom premoći sofisticiranih usluga zasnovanim na novim tehnologijama, finansijskim uslugama i uslugama osiguranja.

Finansijske usluge imaju nešto niže učešće u prekograničnom prometu u odnosu na usluge komunikacija i informacione usluge, ali svojom raznolikošću snažno utiču na obogaćivanje ovog načina poslovanja. Trebalo je da prođe mnogo vremena da usluge i u teoriji i u praksi zauzmu mjesto koje im pripada.

Druga polovina prošlog vijeka je karakteristična i po tome da su usluge afirmisane kao sastavni

dio tržišta. Usluge imaju određene sličnosti, ali i značajne specifičnosti u odnosu na fizički opipljiva dobra. Sama ta različitost između proizvodnih i uslužnih dobara, odnosno razliličitost u ponudi, uslovila je da se definitivno više ne dovodi u pitanje odvojeno posmatranje i izučavanje usluga i marketinga usluga. Sada je osnovna preokupacija u tome da se kvalifikuju te razlike, s posebnim ciljem što boljeg osmišljavanja mogućnosti primjene marketing koncepta u ovoj oblasti.

Danas je marketing usluga priznat kao legitimna akademska disciplina, i izuzetno značajna podrška menadžerima u uslužnom sektoru, tako da sada određene industrijske grane prihvataju rezultate koji se postižu u oblasti usluga koje su u vezi sa marketingom. Ukupna relevantna literatura koja se odnosi na marketing usluga naglašeno afirmiše značaj izučavanja i primjenu marketinga u uslužnom sektoru.

Kako je marketing nastao i definisan u skladu sa karakteristikama tržišta proizvoda, tako je od utvđene razlike između proizvoda i usluga bilo potrebno redefinisati koncept marketinga prilagođen uslugama odnosno finansijskom sektoru i bankama. Ova djelatnost ima značajne specifičnosti i razlike u načinu na koji kreira ponudu, preko motiva i želja korisnika, načina na koji se donose odluke o korišćenju i kupovini i upravljanju procesom pružanja usluge.

Često firme iz uslužnog procesa, a naročito banke, u praksi se koriste marketingom koji su preuzele iz proizvodnog sektora. Zbog toga su najčešći marketing instrumenti za animiranje i uspostavljanje odnosa sa korisnicima promotivne aktivnosti, oglašavanje i akcije unapređenje prodaje. Osoblje sa prve linije usluživanja ovakvom praksom nema adekvatnu podršku, pa korisnici, veoma često, prigovarajuna obećanja koje banka daje kroz promotivnu aktivnost.

Sada se pravi značajna diferencijacija između bankarskih usluga i drugih vrsta usluga, a samim tim i distinkcija između marketinga usluga i bankarskog marketinga. Radi se o tome da se marketing u bankarstvu razlikuje od marketinga proizvodnih dobara. Specifičnosti i karakteristike bankarskih usluga značajno utiču u stvaranju distinkcija između marketing koncepta koji se primjenjuje kod usluga generalno i kod koncepta koji se primjenjuje u finansijskim/bankarskim uslugama.

Kako usluge banke pripadaju širem spektru usluga potrebno je istaći specifičnost bankarskih usluga, koje ih izdvajaju iz šireg konteksta, kako bi se jasnije sagledao podsistem bankarskih usluga. Istovremeno ne bi trebalo ispustiti iz vida da pravljenje razlike između roba i usluga nije uvijek savršeno jasno. Zapravo, vrlo često je teško plasirati samo proizvod ili samo uslugu. Postoji veoma malo, čak svega nekoliko, proizvoda koji se mogu klasifikovati kao čista roba ili kao čista usluga. Jedan od najvećih svjetskih proizvođača čelika sada smatra da su njegove uslužne djelatnosti dominantne u cjelokupnoj poslovnoj aktivnosti.

Uprkos nedoumicama takve vrste usluge se mogu definisati kao djela, procesi i performansi. Ili, *usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim. Njena proizvodnja može ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrima.*[1] Ili, na šaljiv način kazano: *Usluga je sve ono što ne može da vam padne na nogu.*

Sličnu definiciju dao je i *Kotler*: *Usluge su svaka radnja ili izvedba što je jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njena proizvodnja može,*

[1] Kotler, Ph. *Marketing Management, 11th end*, Prantice Hall, Peason Education International, 2003, str. 444.

ali ne mora, biti vezana za fizički proizvod. [2]

Ove dvije definicije (a ima ih više) prikazuju sistematizovano osnovne specifičnosti i prirodu usluga koje presudno utiču na potrebu kreiranja specifičnih marketing strategija i kod usluga banaka.

Kao predmet razmjene bankarske usluge podrazumijevaju, u najvećem broju slučajeva, i procese, kao dinamične dimenzije koje imaju za rezultat iskustvo. Kad korisnik dobije bankarsku uslugu, on kupuje iskustvo (doživljaj). Na ovaj način se upravo formira jedna od naznačajnih specifičnosti bankarskih usluga u odnosu na razmjenu proizvoda. Korisnici bankarskih usluga koristeći te usluge stvaraju, zajedno sa bankom, iskustvo koje nastaje u međusobnoj interakciji i koje se vremenom obogaćuje.

Obično se govori o četiri komponente tzv. ***servuction modela*** (*model faktora usluga*):

1. uslužni ambijent,
2. pružaoci usluga/prijemno osoblje,
3. drugi korisnici,
4. nevidljiva organizacija i sistemi koji stvaraju iskustvo za korisnika, a to iskustvo donosi korisnicima određeni skup koristi.

Suština marketinga je u tome da se odredi od čega se sastoji taj skup koristi – koncept koristi koje potrošači plaćaju. Za razliku od robe, bankarske usluge potrošaču donose iskustvo koje mu se pruža tokom uslužnog procesa.

Uslužno osoblje ima dvostruku funkciju: kontaktira sa korisnicima i o tome intezivno izvještava menadžment banke. Uslužno osoblje je, sa strateškog stanovništva, važan izvor diferencijacije bankarskih proizvoda. Na primjer, mnoge banke nude sličan skup koristi svojim klijentima sa gotovo sličnim uslovima i tehnikama. Njihova jedina nada za sticanje konkurentske prednosti jeste nivo usluge tj. način na koji pružaju uslugu. Iz tog razloga, presudnim faktorom koji diferencira jednu uslugu banke od druge smatra se držanje i stav pružaoca usluge.

Kako se problemi javljaju prilikom definicije bankarske usluge, često se pojavljuje i problem definicije korisnika usluga. Naime, uobičajeno je da se termin kupci koristi u marketingu, ali, kada su banke u pitanju, mnogo je adekvatnije koristiti termin korisnici ili klijenti. Postoje razlike u gradaciji, odnosno intezitetu međusobnih odnosa, po principu *kupci/korisnici su bezimeni, a klijenti imaju ime i adresu.* Ovim je naglašena činjenica da se radi o osobama ili kompanijama koje duže vrijeme posluju sa bankom te imaju razvijene međusobne odnose. Klijent se upotrebljava kao termin, jer podrazumijeva rešavanje konkretnih problema i one često nepredvidljive situacije sa kojima se suočavaju dugogodišnji klijenti banke.

2 Definisanje finansijskih i bankarskih usluga

Savremena definicija usluga uglavnom se odnosi na osnovnu činjenicu da usluge nemaju opipljive elemente, čak i onda kada su vezane i kada se koriste za proizvodnju opipljivih fizičkih proizvoda. Usluge su neopipljive i prolazne, roba je opipljiva i moguće je skladišti, tako proizlazi da se razlike odnose na

[2] *Ibid.*

efekte razmjene između davaoca i primaoca usluge, ali i na proces kreiranja odnosno stvaranja usluge. U stvarnom životu, mnoge bankarske usluge obuhvataju bar neke opipjlive elemente, kao što je potvrda koja se dobija iz banke za obavljenu transakciju, ili polisa osiguranja izdata od osiguravajućeg društva. Iz ovih razloga, prilikom definisanja bankarskih usluga trebalo bi uzeti u obzir preklapljanje opipljivih i neopipljivih elemanata.

Uprkos tim nedoumicama, sledeće definicije bi trebalo da pruže čvrstu polaznu osnovu za razumijevanje osnovne razlike i specifičnosti koje karakterišu bankarske usluge. U tom pogledu treba istaći da finansijske usluge, kao širi pojam, predstavljaju *aktivnosti povezane sa prodajom novca, koje se nude korisnicima i kupcima, a vezane su za finansijsku vrijednost usluga*. [3] Ove usluge nude banke, osiguravajuće kompanije, kompanije za izdavanje kreditnih kartica, investicioni fondovi, brokerske kuće, berze, lizing kompanije i sl.

Banke su finansijski posrednici koji prikupljaju slobodna novčana sredstva, po raznim osnovama, i plasiraju ih u raznim oblicima, prije svega kroz odobravanje kredita i kupovinu hartija od vrijednosti, odnosno pružaju druge vrste bankarskih usluga ili obavljaju finansijske i druge transakcije, za svoj račun, u cilju ostvarenja prihoda odnosno profita.[4] Rade na dva tržišta: na poslovnom i na tržištu lične potrošnje. Sa marketinškog stanovišta bankarske usluge se mogu definisati kao usluge balansiranja finansijskih sredstava kojima korisnici raspolažu i njihovih potreba za tim sredstvima, odnosno kao obezbeđenje finansijske ravnoteže za korisnike. Tako banke obuhvataju mobilizaciju slobodnih novčanih sredstava, investiranja za svoje korisnike i posredovanja na finansijskim tržištima.[5]

Širu definiciju djelatnositi banaka daje *Rose*, navodeći sledeće bankarske usluge: posredničke, izvršenje plaćanja, uslugu garanta, upravljanje rizicima, savjetodavnu u pogledu štednje i investicija, čuvanje predmeta od vrijednosti i izdavanja potvda za iste, zastupničku i političku ulogu.[6] Od kategorije kojoj banka pripada, i njene strategije tržišnog obuhvata, zavisi i profil njenih usluga. Banka kreira paletu usluga koju vremenom dopunjava, zavisno od tipa i veličine ciljnih segmenata tržišta na koja se fokusira, ili od toga da li posluje kao banka univerzalnog tipa. Zato se koriste različiti kriterijumi za klasifikaciju banaka, koji zavise od: karaktera vlasništva, ročnosti kredita, pravnog oblika i regionalnih kriterijuma. Prema američkom zakonodavstvu, *Rose* govori o sledećim tipovima banaka: komercijalne, investicione, hipotekarne, centralne, državne, narodne, univerzalne, zadružne, trgovinske banke.[7] Slične klasifikacije nalazimo i kod drugih autora.

U praksi se najčešće pravi podjela prema organizacionom obliku: na depozitne ili komercijalne banke, investicione, hipotekarne i univerzalne. Ova podjela izvršena je u cilju jednostavnosti, dovoljne efikasnosti za poslovanje i indentifikacije djelatnosti. Kod nas uočavamo komercijalne i depozitne banke, koje su sa marketing stanovišta najznačajnije, zbog velikog broja korisnika sa kojima posluju i velikog konkurentskog pritiska. Njihova funkcija, prema teoriji, naročito je izražena u tom smislu što

[3] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Universty of Strathclyde, Glasgow, 1998, str. 1.
[4] Kapor, P. *Bankarstvo*, Megatrend, Beograd, 2007, str. 7.
[5] *Ibid*, str. 8-9.
[6] Rose, S.P. Hudgins, C.S. *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, 2005, str. 13.
[7] *Ibid*, str. 6.

kreditiranjem utiču i omogućavaju povećanje kupovne moći stanovništva.

Komercijalne banke imaju sledeće funkcije:

- depozitnu funkciju koja se ogleda u čuvanju novca radi sigurnosti i kamata koje se po tom osnovu očekuju,
- posuđivanje sredstava u obliku različitih formi kreditiranja i garancija za plaćanje,
- različite finansijske i druge usluge koje su indirektno povezane za jednu od navedenih funkcija i po tom osnovu ostvaruju proviziju.

Banke se danas susreću sa takozvanom bočnom konkurencijom tj. konkurencijom nebankarskih institucija koje zauzimaju sve veći prostor u finansijskim poslovima. Važno je istaći činjenicu da dio bankarskih usluga ne pripada grupi usluga koje klijenti stvarno žele. One su često nasilna potreba ili sredstvo za pribavljanje proizvoda i usluga za koje korisnici, u tom momentu, nemaju dovoljno sredstava da ih kupe. Radi se, u prvom redu, o uslugama kreditiranja odnosno, u suštini, o neželjenim uslugama. One potvrđuju nemoć i insolventnost korisnika, dobijaju se po nepovoljnim uslovima i korisnicima stvaraju problem na duži rok. Pogodnost se ogleda u tome što korisnici dobijaju željene i potrebne proizvode i usluge prije nego ih plate.

Usluge štednje ili usluge investiranja za potrebe klijenata predstavljaju drugu kategoriju bankarskih usluga. Ove usluge korisnicima potvrđuju status upravljanja sopstvenim finansijama i rezultate rada u prethodnom periodu, uspjeh u poslovnoj karijeri i dr.

Kada se imaju u vidu korporativni klijenti, njihovi motivi za bankarskim uslugama su: potreba za novcem, zaradom i povratom na novac koji posjeduju, kretanje novca, upravljanje rizicima, informacijama, savjetima i ekspertizom. U narednoj tabeli su prikazane potrebe za finansijskim uslugama.

Potrebe za finansijskim uslugama, prikazane u tabeli, utiču, u velikoj mjeri, na marketing bankarskih usluga i način na koji banke djeluju prema ciljnim segmentima i korisnicima. Naročito su važne potrebe korisnika, kao i mogućnosti banke da utiče i usmjerava razvoj ovih potreba.

Tabela 1. Potrebe za finansijskim uslugama

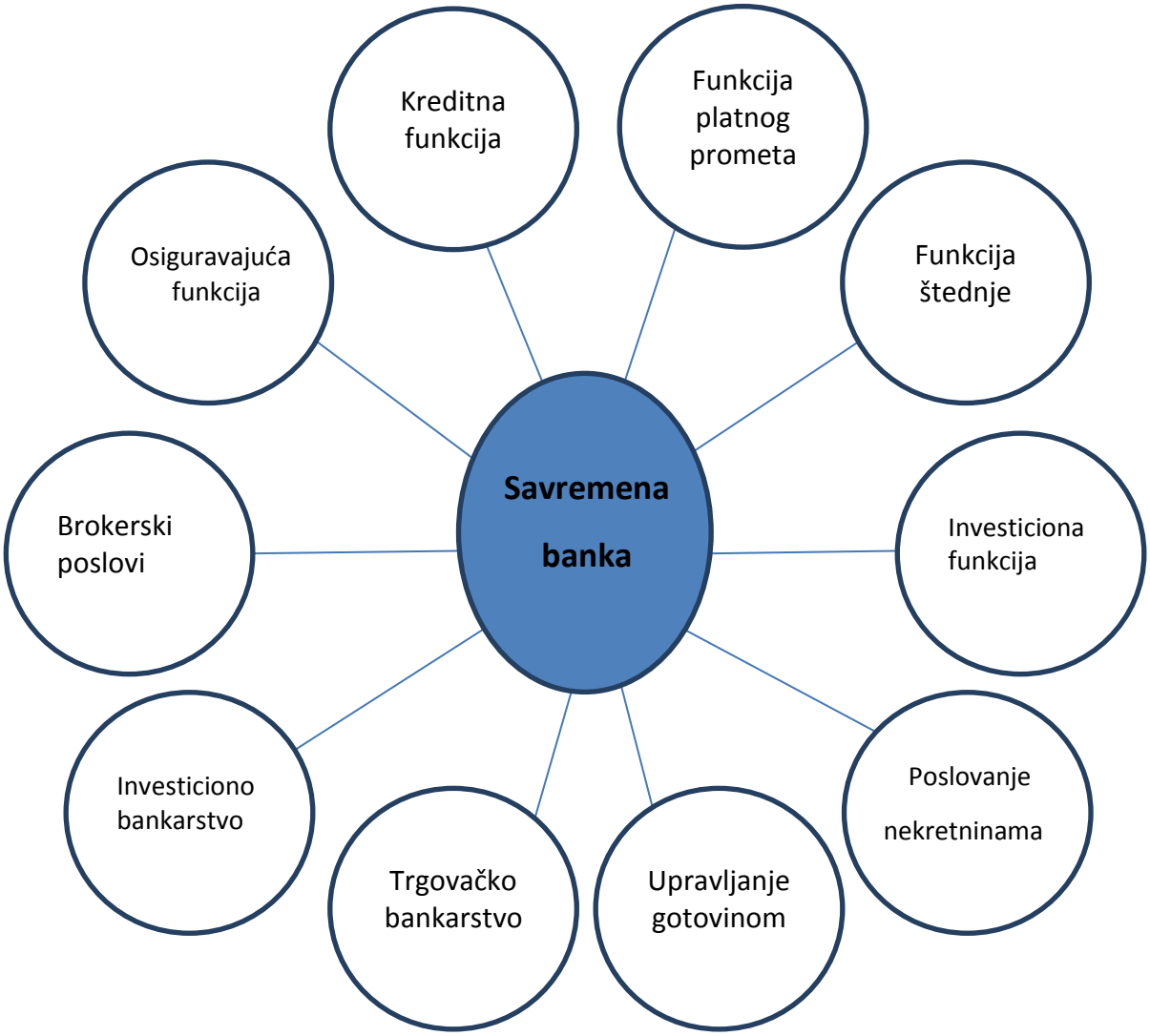
Osnovne potrebe	Osnovne varijacije	Alternative
1. Novac	Kratkoročne Srednjeročne Dugoročne	Javni dug Privatna dugovanja Trgovački dug Kapital Kombinacija naprijed navedenog
2. Prihod/Zarada	Kratkoročne Srednjoročne Dugoročne	Kamate Dividende Kapitalni dobici Novčani instrumenti Rizične investicije Kombinacija svega navedenog

3. Kretanje novca	Domaće Internacionalno	Trgovina Netrgovinski kanali Papirni novac Elektronski novac
4. Upravljanje rizicima	Trgovački rizici Netrgovački rizici	Osiguranje Kamatne stope Preuzimanja/merdžeri Državni rizici Valutni rizici
5. Informacije	Planiranje Trgovanje Ekspanzija	Specifične Opšte finansijske Ekonomske Papirne Elektronske
6. Savjeti	Sva finansijska pitanja	Mogući nefinansijski savjeti

Izvor: Stevenson, B. Marketing Financial to Corporate Clients, Woodheand-Faulkner, Cambridge, 1989, str. 6.

Bankarske usluge korisnici mogu prepoznati i snažno osjetiti, zavisno od prinosa koji dobijaju na depozit kod banke ili ulaganja, za razliku od, na primjer, usluga edukacije, zdrastvenih ili konsultantskih usluga. Ovo zavisi od toga: koliki prinos na njih, depozit ili ulaganje ostvaruju, da li gube na novcu usljed rizičnog investiranja ili eventualne propasti banke ili kolika kamata im je zaračunata na pozajmljena sredstva. Nakon završenog procesa, odnosno realizovane usluge, korisnik to može osjetiti, što predstavlja veliki problem u smislu preventivnog djelovanja.Na sledećoj slici su prikazane funkcije savremene banke:

Slika 1. Funkcije savremene banke



Izvor: Rose, P., Hudgins, C. S. Bankarski menadžment i finansijske usluge, Data Status, Beograd, 2005, str. 12.

Uslužna interakcija korisnika bankarskih usluga i bankarskog osoblja obično se naziva uslužnim procesom ili uslužnim susretom, kako je nazvan u teoriji marketinga.

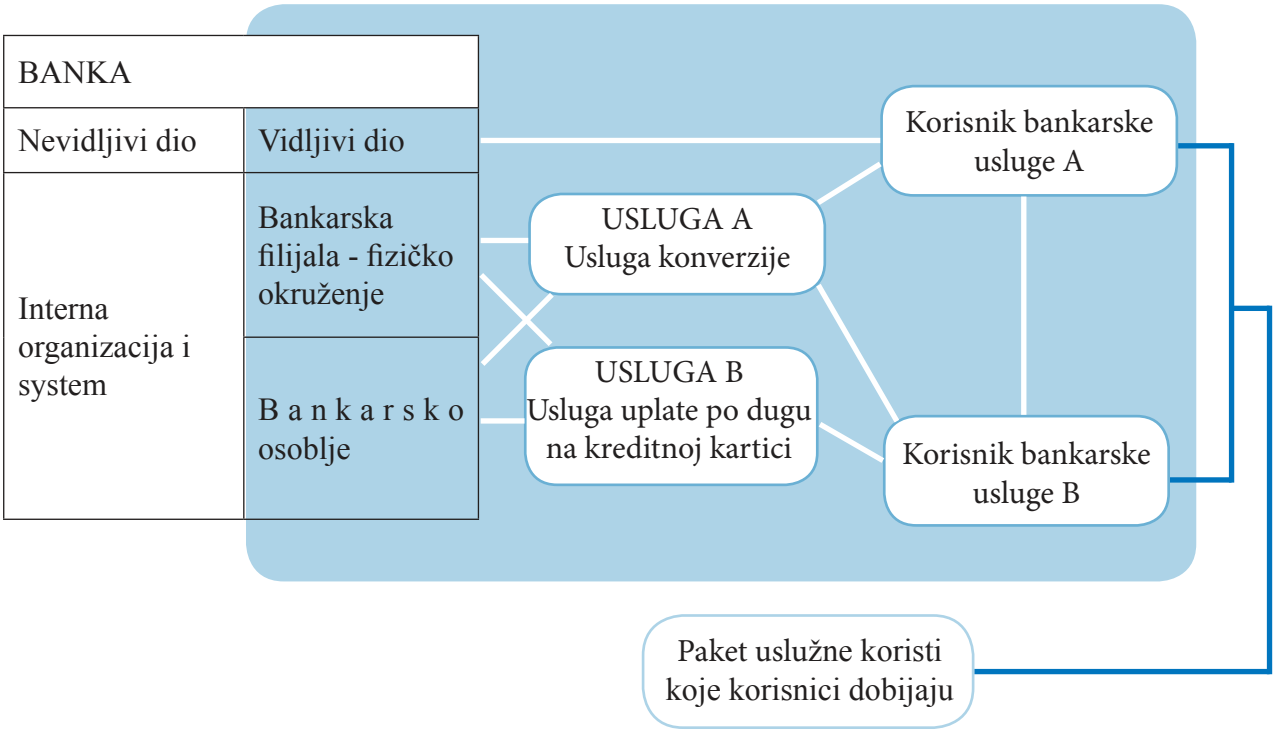
3 Kako se posmatra i definiše uslužni proces/susret

Prema *Loveloch*-u, uslužni susret je vremenski period u kome se korisnik nalazi u direktnoj interakciji sa bankom.[8] Može da bude jednokratna interakcija, kao što je slučaj konverzije koji se obavi u filijali, ili interakcija može da se odvija na raznim lokacijama, ponavlja se u različitim vremenskim periodima, kao što je podizanje gotovine na šalteru ili bankomatu, zavisno od situacije u kojoj se korisnik nalazi i vremena kada namjerava realizovati uslugu.

Na sledećoj slici je prikazan model uslužnog susreta u banci.

[8] Loveloch. C., Wright, L. *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999, str. 48.

Slika 2. Model uslužnog susreta u banci



Izvor: Langeard, E., Baseton, J., Lovelock, C., Eiglier, P. Marketing of Services, New Insight from Consumers and Managers, Report No. 81-104, Marketing Sciences Institute, Cambridge, 1981.

Ovaj model polazi od pretpostavke da postoje dva dijela uslužnog procesa: vidljivi i nevidljivi. Korisnik ostvaruje prednosti u interakciji sa okruženjem u banci, bankarskim osobljem i korisnicima. Prednosti se odnose na rezultat interaktivnog procesa koji predstavlja svojevrsno uslužno iskustvo. Ovdje se radi o dimenzijama vidljivim za korisnike a podržane su komponentama nevidljivog dijela sa kojima korisnik u tom trenutku, odnosno u trenutku pružanja usluge, nije u direktnom dodiru.

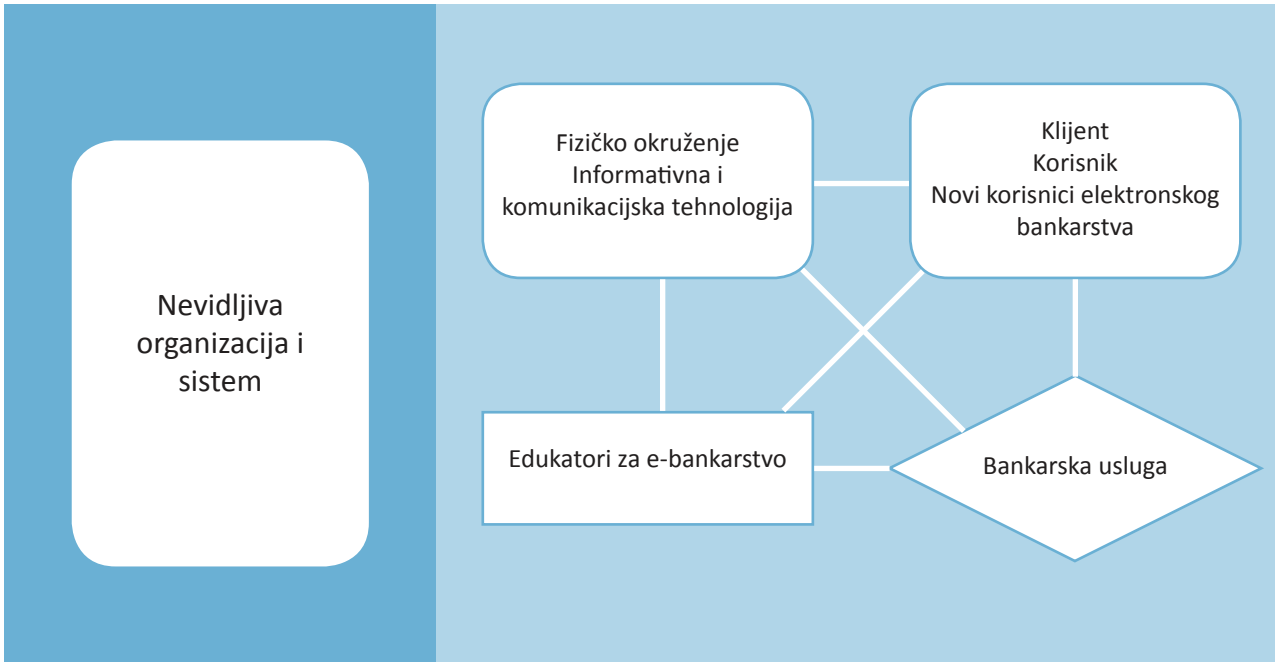
I korisnici i zaposleni utiču, u vidljivom dijelu uslužnog procesa, na kvalitet, produktivnost i zadovoljstvo korisnika. Osim zaposlenih koji pružaju uslugu, vidljivo bankarsko osoblje obuhvata i one zaposlene sa kojima korisnici dolaze u kontakte prije, u toku i nakon procesa usluživanja. Tu se ubraja šaltersko osoblje u bankama, ali i osoblje iz obezbjeđenja, osoblje na parkingu, ili osoblje koje predstavlja slučajni susret u toku procesa usluživanja a zaposleno je u banci. Bankarsko osoblje može imati veliki uticaj na percepciju kvaliteta uslužnog procesa, naročito zbog toga što se korisnici, bilo kojim povodom, često nalaze u prostoru gdje se pružaju usluge.

Korisnici su, takođe, izuzetano značajan faktor uslužnog procesa, kako oni koji se nalaze u procesu usluživanja tako i oni koji su već usluženi ili čekaju u redu. Bez obzira na vrstu usluge koju očekuje, u kojoj korisnik ima pasivnu ili aktivnu ulogu, njegovo ponašanje i ponašanje drugih korisnika direktno utiče na nivo zadovoljstva i atmosferu koja nastaje tokom uslužnog susreta. Ovo je posebno naglašeno u filijalama gdje se formiraju dugi redovi, što se direktno odražava na percepciju korisnika bankarskih usluga.

Nevidljivi dio uslužnog sistema sačinjavaju pravila, regulative i procesi na kojima se zasniva

poslovanje u banci. Ovi elementi, nevidljivi za korisnike, imaju izuzetan značaj za formiranje uslužnog iskustva među korisnicima usluga. Govori se o faktorima kao što su zahtjevi koje korisnici moraju ispuniti, politikama kojih se zaposleni moraju pridržavati, procedurama koje moraju biti sprovedene iz sigurnosnih ili nekih drugih razloga. Često, problem ili negativno iskustvo u toku procesa usluživanja mogu biti izazvani uticajima iz nevidljivog dijela, a presudni su za formiranje korisnikovog nepovoljnog utiska i osjećanja.

Slika 3. *Back-office* i *front-office* dimenzije uslužnog susreta



Izvor: Wirtz, J., Beteson, E.G. International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, Iss. 3, 1999, str. 84-102.

Koriste se termini *back-office* i *front–office*, za nevidljivi i vidljivi dio uslužnog procesa, odnosno *backstage* i *frontstage* na osnovu sličnosti uslužnog procesa, kao u pozorištu. Najveći problem u realizaciji uslužnog procesa jeste saradnja nevidljivog i vidljivog dijela uslužnog procesa. Na slici 3 je prikazan taj proces.

Savremeni trendovi u oblasti bankarstva zahtijevaju da se pojam uslužnog procesa proširi i na interakciju korisnika sa centrima za besplatno pozivanje, bankomatima u posjedu banke i web stranicama. Ovaj susret obuhvata mogućnosti koje nudi elektronsko bankarstvo. Posljednje dvije mogućnosti se odnose na korisničke odluke o samoposluživanju, zasnovanom na novim tehnologijama.

4 Osnovni oblici bankarskih usluga

Međusobno su usko povezani dužina uslužnog susreta i nivo inteziteta kontakata koji se uspostavljaju između korisnika i banke, što je osnovna karakteristika navedenih procesa. Neophodno je indentifikovati nivo kontakta korisnika sa osobljem banke. Do sada praksa i teorija ističu tri osnovna oblika kontakta:

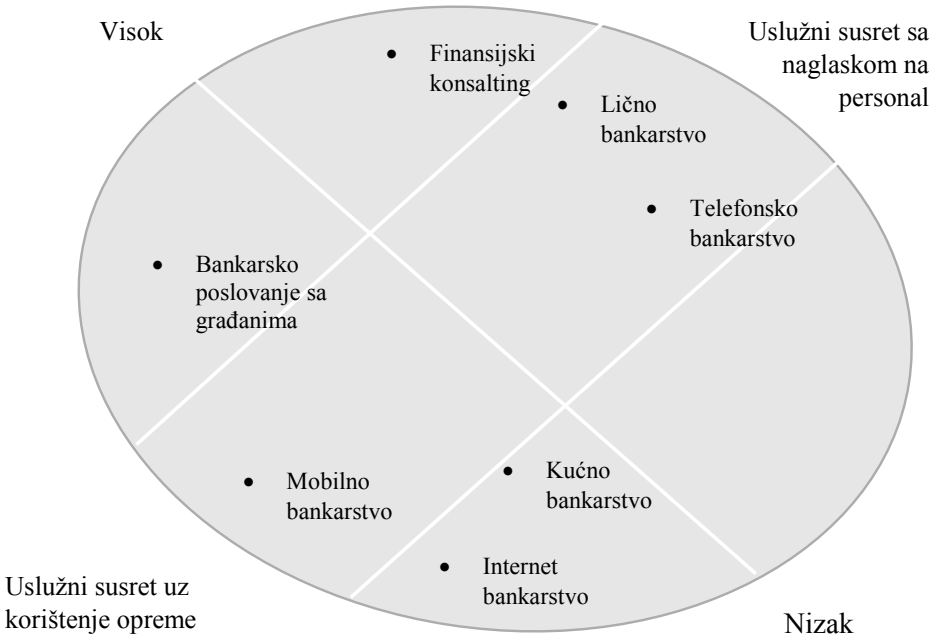
1. *Usluge visokog kontakta* obuhvataju najveći dio usluga usmjerenih na ljude i dio usluga usmjerenih na imovinu, ako se polazi od osnovne klasifikacije usluga.[9] Kada se imaju u vidu bankarske usluge koje su usmjerene na imovinu korisnika, usluge visokog kontakta bi bile one čija priroda zahtijeva dolazak klijenta u filijalu, uslužnu fabriku, kao konverzija, ili drugi oblik aktivnosti koja podrazumijeva obavljanje neke uslužne transakcije. U uslugama namijenjenim stanovništvu u pitanju je podizanje gotovine u banci ili konverzija. Tu se mogu ubrojiti i usluge kod kojih se između banke i korisnika odvijaju pregovori u cilju postizanja što boljih uslova a koje se karakterišu kao složene bankarske usluge. Korisnici i banke preferiraju direktni kontakt jer se očekuje povoljniji ishod pregovora koji se često vode licem u lice, iako sam proces pregovora nije neminovno uslovljen fizičkim prisustvom pregovarača.

2. *Usluge umjerenog srednjeg kontakta* predstavljaju manji intezitet interakcije između banke i korisnika. Radi se o bankarskim uslugama kod kojih klijent mora posjetiti banku, ali njegovo prisustvo nije neophodno tokom cijelog procesa. Takvi su slučajevi podnošenje zahtjeva za kredit ili kod usluga koje daje banka a povezani su za finansijski konsalting, pa i u slučaju platnog prometa ukoliko korisnik nije prihvatio elektronsko bankarstvo. Ističemo da se značajan dio ovih usluga odvija bez prisustva klijenta, izuzev dijela procesa koji se odnosi na informacije i dokumentaciju koje klijent dostavlja da bi se ocijenila njegova kreditna sposobnost.

3. *Usluge niskog kontakta* predstavljaju one usluge koje uključuju veoma nizak nivo kontakta i one koje se obavljaju elerktronskim putem. To su usluge kojima se procesuiraju informacije, odnosno neopipljivim aktivnostima usmjerenim na imovinu korisnika. Moguće je i usluge procesuiranja imovine, ili usluge visokog kontakta, preusmjeriti/prevesti u ovaj vid usluga, ako se korisnik opredijeli za korišćenje alternativnih kanala, kao što je elektronsko ili telefonsko bankarstvo.

[9] Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 19-21.

Slika 4. Tipovi bankarskih usluga



Izvor: Lovelock, C. Priciples of Services Marketing and Magement, Prentice Hall, 1999, str. 48.

Navedena podjela značajno usložnjava problem koji je u vezi sa kreiranjem i realizacijom marketing strategije u bankarstvu. Ovo naročito iz razloga što karakteristike usluga niskog, srednjeg i visokog kontakta zahtijevaju kreiranje različitog marketing pristupa i korišćenje različitih sredstava za realizaciju strategije i upravljanje procesima u bankama. Teško je, radi toga, izgraditi jedinstvenu poziciju među korisnicima, a ona predstavlja jedan od najznačajnijih faktora u procesu odlučivanja o izboru banke.

Slika 4 predstavlja tipove bankarskih usluga. Na ovoj slici su predstavljeni nivoi kontakta između korisnika i banke, u zavisnosti od razlike u vrstama usluga, preferencije korisnika i strategije koju banke primjenjuju. Kao primjer niskog kontakta može poslužiti banka koja pruža isključivo usluge telefonskog bankarstva klijentima. Ali takva banka nadmašuje standard za ovaj tip usluga, preko tzv. dodatnih usluga, koje se ogledaju u bogatstvu odnosa sa klijentima, brzinom usluga i razvija marketing dugoročnih odnosa zasnovan na međusobnom povjerenju i zajdničkom interesu. Ovakav primjer više upućuje na usluge u kojima se između banke i korisnika grade dugoročni odnosi zasnovani na međusobnom povjerenju i zajedničkom interesu. Takođe, ovaj primjer ukazuje da dolazi do preklapanja jednih i drugih tipova bankarskih usluga.

5 Faktori i trendovi koji su uticali na razvoj bankarskog sektora

Društvo prolazi kroz fazu svojevrsne revolucije uslužnih djelatnosti, a u okviru njih snažnog

razvoja bankarskog i finansijskog sektora. Ovo je posebno karakteristično od kraja prošloga vijeka, kada se snažnije razvija marketing u bankarstvu sa fokusom na klijentu, kada jača konkurencija među bankama i drugim finansijskim organizacijama. Faktori koji su doveli do razvoja banaka i bankarskih usluga su zapaženi na strani tražnje i na strani ponude.

Tržišni faktori iz okruženja i faktori na nivou poslovanja banke mogu se posmatrati kao faktori koji djeluju na strani ponude. Faktore na nivou banke karakteriše način na koji banka organizuje svoju djelatnost, tržišne aktivnosti koje sprovodi, rast značaja marketinga u bankama, promjene u konkurenciji, povećanje inteziteta konkurentske borbe, te sredstava koja se koriste za osvajanje i zadržavanje svakog klijenta.

Poseban izazov za banke su korisnici koji kontinuirano uče, preko iskustva u bankama i drugim uslužnim kompanija čiji su zahtjevi u kontinuitetu sve veći i izraženiji. Uticaji se tako iz makrookruženje transformišu u promjene mikrookruženja, ali i promjene među korisnicima usluga banaka. Trendovi koji preovlađuju u savremenoj ekonomiji a koji se u najvećoj mjeri odražavaju na banke su slijedeći:

1. *Deregulacija tržišta bankarskih usluga* koja je praćena jačanjem konkurentske borbe među bankama, ali i promjene među korisnicima usluga koji imaju veću slobodu odlučivanja o izboru banke. Sa ovim je povezan i povećani rizik koji je posledica donešenih odluka o usmjeravanju sredstava od strane korisnika. Ima mnogo ~~takvih~~ primjera u svijetu o situacijama u kojima su se našli bivši klijenti određenih banaka, nekad uspješnih, i njihovo bezuspješno nastojanje da dođu u posjed novca sa svojih računa (primjer štediša *Ljubljanske* banke i u vezi sa tim nije riješen spor između Hrvatske i Slovenije).

2. *Tehničke inovacije IT tehnologija* snažno utiču na kreiranje, pružanje i inovacije bankarskih usluga, kao i u povećanju nivoa automatizacije procesa usluživanja, čime se zamjenjuje ljudski rad u pružanju usluga. Korišćenjem mogućnosti koje pružaju nove tehnologije, korisnici bankarskih usluga su u poziciji da biraju između tradicionalnog i elektronskog usluživanja razne vrste.

3. *Pojačani tempo internacionalizacije i globalizacije* prati savremeno tržišno poslovanje, čija je posledica brisanje međunarodnih granica i globalizacija svjetskog tržišta, seljenje kapitala i prenos novih proizvoda i usluga širom svijeta, što dalje uslovljava standardizovanje ponude i unifikaciju potreba i želja. Ovi trendovi jačaju konkurenciju i mijenjaju oblike i način konkurentske borbe, te susrete sa različitim kulturama i okruženjem, što značajno utiče na bankarsko poslovanje. Finansije preko banaka uvezuju i spajaju investiture širom svijeta, što utiče na promjenu u primjeni marketing koncepta u bankarstvu, povećanju efikasnosti u poslovanju, te način na koji korisnici doživljavaju promjene.

4. *Privatizacija bankarskog sektora* je uočljiva u evropskim zemljama u posljednjim decenijama, a naročito u zemljama u tranziciji, u koje se ubraja i Crna Gora. U razvijenim zemljama, proces privatizacije je mnogo uspješniji u odnosu na zemlje u tranziciji. U ovim zemljama proces je prepoznat kao sredstvo transformacije jednog oblika kapitala u

drugi i motivisan je nastojanjem da se otkloni neefikasnost države kao vlasnika kapitala i obezbijede kvalitetne usluge i viši nivo efikasnosti u procesu usluživanja. Ovaj proces je značajno uticao na promjene na tržištu, kvalitet bankarskih usluga i potrebe implementacije i primjene marketinga u tržišnom poslovanju. Tu su obavljene najveće privatizacije što je ujedno predstavljalo posebnu dimenziju deregulacije.

Decenijama njegovano povjerenje u bankarstvo i imidž banaka dovedeno je u pitanje izbijanjem finansijske krize i svjetske ekonomske krize krajem 2007, kada se mijenja način poslovanja banaka. Širenje palete usluga kod banaka i drugih finansijskih institucija najčešće neosnovano nuđenih tržištu, preko drugorazrednih hipotekarnih obveznica, izazivao je domino efekat na globalnom tržištu, što je dovelo do bankrota jednog dijela banaka. Desetine i stotine miliona u bankarstvu i realnom sektoru, do tada zaposlenih, ostalo je bez posla širom svijeta, dok su neke od država jedva preživjele bankrot. Interesantno je da su većina svjetskih igrača na bankarskom tržištu, uprkos problemima koje su izazvali, ostali dosljedni svojoj politici precijenjenog nagrađivanja menadžmenta i isplaćivanja visokih bonusa.

Među najznačajnijim efektima na banke koje su opisani trendovi izazvali ubrajamo:

1. *Pojavljivanje konkurencije iz drugih djelatnosti i industrija* koja nudi, u principu, iste ili slične usluge koje nude banke. Ovo se, prije svega, odnosi na širenje ponude ili palete usluga osiguravajućih društava, lizinga i pojava lizing kuća, koje se miješaju sa bankarskim, zatim djelovanje maloprodajnih lanaca koji kreditiraju kupce i time ugrožavaju osnovno bankarsko poslovanje. Sada banke imaju problem u analizi konkurencije sa kojom se suočavaju, i ~~što~~ to zahtijeva veći napor i više inventivnosti kao odgovor na ovako nastalu situaciju.

2. *Marketinške aktivnosti i poslovanje banaka* predstavljaju sve veći pritisak za banke i druge finansijske institucije. Pred menadžmentom banke se postavljaju sve veći izazovi, a pod najvećim pritiskom su marketinške aktivnosti i poslovanje banaka. Tako se velika marketinška ulaganja usmjeravaju i plasiraju u veliki broj, na izgled različitih usluga, koja su okosnica diferencijalnog marketinga, kao i na kreiranje različitih proizvoda za različite tržišne segmente. Ekonomska kriza generiše dodatne problem kada se na profitabilnosti sve više insistira, tako da su banke sve više izložene napadima vezanim za performanse i kontrolu, što se formuliše kao pritisak i insistiranje na povećanu efikasnost.

3. *Povećani zahtjevi za kvalitetnim uslugama* su posljedica strožijih kriterijuma i zahtjeva, koje savremeni korisnik postavlja pred banku a koji se odnose na viši kvalitet, šire mogućnosti izbora, garancije i spremnost na veće prilagođavanje zahtjevima korisnika. Banke sada moraju sa mnogo većom pažnjom upravljati i usklađivati različite dimenzije i elemente ponude, kvalitet outputa i procesa, koje korisnici smatraju značajnim. Očekivanja su usmjerena u pravcu visokog nivoa empatije i spremnosti banaka da usluge, što je moguće više, prilagode promjenama i zahtjevima korisnika.

Promjene se očito prepliću, te je ponekad teško razlikovati uticaj konkurencije, poslovnih politika ili korisnika, ali će navedeni trendovi, bez sumnje, te neprestane ekonomske promjene, značajno uticati na tržišta bankarskih usluga i širenje njihove lepeze, a naročito jačanja marketing koncepta u bankama.[10] Više je nego očito da postoji i niz drugih faktora koji utiču na razvoj privrede i društva, pa tako i bankarstva, kao što su: opšti prosperitet poslije II svjetskog rata, promjene u stilu života ljudi, promjene u porodici i između polova, promjena strukture stanovništva, trendovi na poslovnom tržištu, značajni prodori u oblasti računovodstvenih i informacionih tehnologija, razvoj novih gradova i regiona, kreiranje globalne kulture i globalnih potrošača, zakonske regulative na nacionalnom i međunarodnom nivou (Ujedinjene nacije, Evropska unija, GATT sporazumi), efekt ugleda, itd.

6 Karakteristike bankarskih usluga

Najvažnije karakteristike finansijskih/bankarskih usluga prema *Ennew* i *Waite* su:[11]

- neopipljivost (nematerijalnost) usluge,
- nedjeljivost (simultanost) proizvodnje i potrošnje usluga,
- varijabilnost (heterogenost) usluge,
- prolaznost usluge,
- povjerenička odgovornost (*fiduciary responsibility*),
- trajanje potrošnje (*duration of consumption*),
- kontigent potrošnje (*contigent consumption*).

Neopipljivost usluge znači da one nemaju fizički oblik te se ne mogu dodirnuti, vidjeti osjetiti ili pomirisati. Kupac ne može da procijeni uslugu prije kupovine. Po neopipljivosti se, u osnovi, razlikuju proizvodi i usluge. Tako se za uslugu kaže da je djelo, performans ili napor, a ne objekat, uređaj ili stvar. Sama neopipljivost znači da kupac ne može da posjeduje uslugu. Upravo zbog neopipljivosti pred bankama je veliki izazov da pronađu opipljive pokazatelje kvaliteta usluge. Marketing menadžeri moraju da transformišu neopipljive usluge u konkretne koristi. Kod banaka pokazatelji kvaliteta mogu biti: humanistički i mehanički.

Prvi se odnose na ponašanje zaposlenih prema klijentima, a mehanički na odnos cijena i kvaliteta usluge. Kvalitet u banci, kao pokazatelj, obezbeđuju ljudi (humanistički pokazatelji). Recimo, da li je zaposleni predao klijentu tačan iznos novca, da li je zaposleni bio adekvatno odjeven, da li je bio ljubazan u komunikaciji i profesionalan u davanju informacija (humanistički pokazatelji a zatim stvari (mehanički pokazatelji). Banka te pokazatelje objedinjuju u plan iskustva, što utiče na čula klijenta. Na marketingu je da istakne kvalitet svojih usluga kroz slogane i komunikacije sa poslovnim okruženjem (na primjer, *Citibank* je lansirala poruku: ***Citibank** – mjesto gdje novac živi*).

Može se uzeti tabela gdje su prikazane razlike između fizičkih i proizvodnih dobara koji direktno utiču na kreiranje marketing strategije.

Nedjeljivost se manifestuje u tom smislu što se usluge uglavnom proizvode i koriste istovremeno.

[10] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 14-16.

[11] Ennew, C., Waite, N. *Financial Sevices Marketing*, Butterworth-Heineman, Elsevier, Oxford, 2007, str. 28-42.

Njihova proizvodnja se, prema tome, ne može odvojiti od upotrebe. Kada su u pitanju fizički proizvodi, njihovi procesi proizvodnje i upotrebe su, po pravilu, odvojeni. Ovdje se naročito potencira uloga klijenata, jer je klijent prisutan tokom procesa proizvodnje usluge i nalazi se u interakciji sa davaocem usluga. Uloga marketinga je da nedeljivost usluge promoviše kroz pakete svojih proizvoda. *Westpac Baking Corporation* sa Novog Zelanda klijentima nudi uslugu pod sloganom *jedan broj za sve vaše bankarske potrebe*, što promoviše banku kao mjesto gdje će klijenti naći kompletnu uslugu za sve finansijske potrebe. *United Overseas Bank* iz Malezije promovisala je sebe kroz slogan *vama je potrebno da radite samo sa jednom osobom,* stavljajući u prvi plan zaposlene koji su tako obučeni da svaki menadžer (*account manager*) može da pruži potencijalnim klijentima neophodne informacije o svim uslugama iz portfolija banke, koji je defakto njegov lični bankar.

Varijabilnost proizlazi iz pretpostavke da je standardizacija usluga teško izvodljiva, jer je paket usluga podložan varijacijama, imajući u vidu da te usluge pružaju ljudi. Primjera radi, kvalitet usluge koje pružaju ekspoziture iste banke a posluju na različitim lokacijama, u principu variraju, u zavisnosti od menadžera i zaposlenih, njihovih stavova, ljubaznosti i obučenosti. *Prolaznost* se odnosi na činjenicu da kapacitet banaka ne može da se skladišti ili, ako se radni kapacitet ne iskoristi dolazi do gubitka prihoda koji se ne mogu nadoknaditi, pa je potrebno uskladiti ponudu i tražnju, kako po obimu tako i po strukturi. Stimulacija tražnje u periodima zatišja može se postići uz pomoć posebnih akcija i tehnika unapređenja prodaje. U obrnutom slučaju, ako je tražnja za pojedinim uslugama visoka, pa je čekanje u banci neizbježno, problem se obično rješava na način prihvatljivim za klijenta, na primjer, uvođenjem usluga ličnog bankara koji zakazuje termine sastanaka.

Važno je, takođe, istaći karakteristiku *nemogućnosti posjedovanja usluge*, ali je ona djelimično sadržana u navedenim karakteristikama. Bankarski račun se ne može posjedovati na isti način na koji se posjeduje nekrentinina, auto ili kuća. Bankarski račun predstavlja naše pravo da imamo mogućnost različitih finansijskih transakcija. Bankarske usluge nijesu vlasništvo u konvencionalnom smislu, već predstavljaju *pravo korišćenja.*

Trajanje potrošnje je specifičnost finansijskih odnosno bankarskih usluga jer su one pretežno dugoročne (osiguranje, hipoteka, bankarske kartice) i predstavljaju kontinuirani odnos s klijentima. Zbog dužeg perioda u kojem se ove usluge pružaju (dugoročna štednja, investicije) upravljanje odnosima postaje posebno značajno, jer se tako proširuje i unapređuje saradnja u drugim sferama bankarskog poslovanja. Zato bi banke trebalo da imaju programe koji nagrađuju lojalnost klijenata, da poštuju njihovu privatnost i da nude odgovarajuće usluge, posebno vodeći računa da ih ne uznemiravaju uslugama koje su u vezi sa proizvodima koji im nijesu potrebni.

Kontigent(nost) potrošnje proizlazi iz prirode finansijskih usluga koje se odlikuju time da potrošen novac ne donosi trenutnu direktnu korist. Primjera radi, štednja novca iz tekućih prihoda smanjuje sadašnju potrošnju za isti iznos. Međutim, nije mali broj klijenata koji više preferiraju sadašnju potrošnju od štednje. Nikada neće za korisnike biti benefita u slučajevima životnog osiguranja, za slučaj smrti, na primjer, klijentu koji plaća usluge, jer se osigurana suma nakon njegove smrti isplaćuje korisniku polise. Motiv životnog osiguranja je u osnovi zaštita porodice i psihološki mir koji se time dobija, u smislu da se ništa nepredviđeno neće dogoditi, a da pritom najbliži ne budu (makar privremeno) zbrinuti. Stoga

institucije koje se bave ovakvom djelatnošću, svojim klijentima moraju da potenciraju značajne koristi u budućoj potrošnji i da im predočavaju kako je redukcija sadašnje potrošnje minimalna. Ove kompanije bi trebalo da ubijede klijenta da su psihološka stabilnost i saznanje da su zaštitili porodicu, u finansijskom smislu, izuzetna povoljnost za njih.

Povjerilačka odgovornost se odnosi na problem odgovornosti provajdera finansijskih usluga, odnosno finansijskih organizacija koje daju finansijske savjete i upravljaju novcem svojih klijenata. One imaju odgovornost za kvalitet i sigurnost svojih usluga. Osnovni razlog za to sadržan je u činjenici što klijenti smatraju finansijske usluge teško razumljivim jer one često podrazumijevaju poznavanje određenih matematičkih relacija, konceptualnih tehnika i kamatnog računa. Veći broj klijenata nije u poziciji, ili neće da se potrudi, da razumije određene finansijske usluge.

Istraživanje koje je uradila FSA (*Financial Services Anthority*) firma iz Velike Britanije pokazuje da više od 20% ispitanika koji koriste bankarske usluge nije razumjelo odnos između inflacije i (nominalne) kamatne stope. Ovo istraživanje je pokazalo da je nerazumijevanje navedenog odnosa znatno veće kod mladih ispitanika i onih sa nižim primanjima. Pred bankama je, zato, posebna odgovornost da klijentima detaljno objasne sve pozitivne i negativne aspekte usluge koju koriste. Banke bi tebalo da se obezbijede, kroz procese segmentacije, targetiranja i pozicioniranja, da ponuđene usluge odgovaraju vlasnicima ciljnih segmenata.

Nasuprot osnovnim specifičnostima, o kojima su stavovi većine autora usaglašeni, kao što su: prisustvo korisnika na mjestu usluživanja, istovremeno pružanje i korišćenje usluga, prolaznost, neopipljivost, heterogenost i odsustvo vlasništva, sve veći broj bankarskih usluga može se pružiti bez fizičkog prisustva korisnika u filijalama. Na taj način se problem prolaznosti i istovremenog pružanja i korišćenja usluga smanjuje. Zahvaljujući razvoju tehnologije, faktori prolaznosti i heterogenosti kod bankarskih usluga sve manje dolaze do izražaja.

Najznačajnija specifičnost koja utiče na primjenu i mogućnost primjene marketinga u bankama je prisustvo korisnika na mjestu usluživanja. Sama činjenica da su korisnici usluga uključeni u proces kreiranja vrijednosti bankarskih usluga, te kontinuirani uslužni bankarski susreti u svim pojedinostima tih susreta, generiše odnose koji se formiraju između, u prvom redu, bankarskog osoblja i korisnika usluga. Učešće korisnika u procesu usluživanja direktno se odražava na kvalitet samog usluživanja, ali i konačni kvalitet samog uslužnog rezultata. Iz navedenih razloga, korisnike bankarskih usluga potrebno je tretirati kao značajan faktor u pogledu upravljanja resursima banke i međusobnim interakcijama.

Aktivna uloga korisnika usluga u banci, kako bi se proces usluživanja uspješno obavio, podrazumijeva aktivnu ulogu klijenta. Da bi usluga bila izvršena, mora biti obezbijeđeno:

- prisustvo klijenta, što karakterišu slučajevi podizanja gotovine ili plaćanja karticom;
- fizička i psihička prisutnost klijenta da bi uslugu primio prilikom otvaranja tekućeg računa, što zahtijeva, osim pripreme potrebne dokumentacije, i davanje podataka i potpisivanje ugovora sa bankom, na licu mjesta. Pretpostavlja se prisustvo klijenta da bi se započeo i završio proces usluživanja, što je karakteristično kod podnošenja zahtjeva za kredit i potpisivanje ugovora nakon odobrenja kredita;
- prilikom realizacije uslužnog elektronskog bankarstva klijent mora biti mentalno angažovan itd.

Fizičko prisustvo korisnika bankarskih usluga naročito je izraženo kod direktnih transakcija u filijalama ili poslovnicama banke, čije usluge karakteriše usluga visokog kontakta gdje se prisustvo i aktivna uloga klijenta podrazumijevaju. Ipak, razvoj tehnologije u bankarskom poslovanju i njena adekvatna primjena, kao i promjene u preferenciji korisnika sklonih alternativnim kanalima distribucije, značajno utiče da se sve veći broj bankarskih usluga pruža po principu *produžene ruke,* putem bankomata a u poslednje vrijeme i elektronskim putem. Tako se može zaključiti da se prisustvo korisnika u bankarskim uslugama relativizuje, posebno na razvijenim tržištima.

Neophodno je šire shvatiti koncept korisnika i njihove aktivne uloge u procesu usluživanja, imajući u vidu činjenicu da se alternativni kanali sve više koriste, a i telefonsko bankarstvo će biti zasnovano na činjenici da se uspostavi veza i saradnja između osoblja banke i korisnika, te da oni zahtijevaju adekvatan odgovor.

Cijeli proces pružanja usluga visokog kontakta kod banaka podrazumijeva aktivnu ulogu korisnika radi ispunjavanja obaveza koje korisnici na osnovu ugovora imaju. Osim korisnika, prilikom korišćenja bankarskih usluga, prisutni su i drugi potencijalni i aktuelni korisnici, što dodatno komplikuje kreiranje iskustva, upravljanje bankom i kontrolu uslužnog procesa. Ovo u mnogome zavisi od više faktora koje banka teško može kontrolisati kao što su: osobina i raspoloženje korisnika, mogući problemi u interakciji, način na koji se mjeri uspješnost bankarskog osoblja, situacioni faktori, kao i problem u vezi sa funkcionisanjem informacionog sistema.

Preko dobrog upravljanja uslužnim interakcijama, koje su u saglasnosti sa utvrđenim bankarskim procedurama i ulogama predviđenim za bankarsko osoblje i korisnike bankarskih usluga, potrebno je obezbijediti i neophodnu pouzdanost i sigurnost. Pretpostavljaju se istovjetno precizno utvrđene procedure i zaduženja, ovlašćenja i odgovornosti, kako za bankarsko osoblje tako i za korisnike, u smislu detaljnih uputstava što su njihove obaveze i šta se od njih očekuje u procesu usluživanja. Tako se smanjuju potencijalni nesporazumi i skraćuje proces usluživanja.

Odgovornost menadžmenta banke mora, u navedenom kontekstu, biti usmjerena na adekvatno upravljanjem osobljem na prvoj liniji usluživanja, njihovom izboru, obuci, motivaciji i nagrađivanju, čemu treba posvetiti posebnu pažnju. Njihova stručnost i vještina su presudne u privlačenju korisnika, diferencijaciji od konkurentskih banaka i uspješnom upravljanju uslužnim interakcijama.

Osoblje na prvoj liniji usluživanja ponekad ima presudnu ulogu u nastojanjima da se izgradi povjerenje korisnika u banku. Korisnici bankarskih usluga prihvatiće i razumjeti nastali problem u toku usluživanja, ako zaposleni, na prvoj liniji usluživanja, ulivaju povjerenje da su spremni da pomognu ,a naročito ako demostriraju sposobnosti i profesionalnost u obavljanju povjerenih zadataka.

6.1 Nedjeljivost i varijabilnost procesa korišćenja i pružanja bankarskih usluga

Proces pružanja bankarskih usluga dolazi manje do izražaja ako se uporedi sa vrstama drugih usluga jer je kod bankarskih usluga predmet neopipljivog uslužnog procesa imovina korisnika tako da se procesi mogu odvijati i bez prisustva korisnika. Tako, čuvanje i briga o depozitima korisnika, čuvanje dragocjenosti u sefovima banaka, predstavljaju usluge koje se obavljaju/pružaju bez fizičkog nadzora i

učešća korisnika, ako se isključi faza zaključivanja ugovora i u krajnjem, preuzimanje istih.

Kroz razne alternative elektronskog bankarstva, usled snažnog razvoja tehnologije, postoji mogućnost da se proces usluživanja standardno nedeljivih procesa *pocijepa*, tako da korisnici svoje potrebe zadovolje u vremenu koje im najviše odgovara, a transakcije i prenos novca se odvijaju putem automatizovanih procesa koji nijesu vezani za aktivnost bankarskog osoblja. Banke nerijetko u smislu relativizacije navedenog problema klijente upućuju na korišćenje automatizovanih usluga, korišćenje bankomata i prelazak na elektronsko poslovanje. Na taj način se redovi korisnika sele iz filijale pred bankomate.

Ovdje se postavlja problem otežanog širenja kapaciteta za pružanje usluga. Nedjeljivost bankarskih usluga, šire posmatrano, može se pratiti kroz proširenje bankarskih procedura koje su u vezi sa održavanjem ročnosti izvora i plasmana tzv. *hedž zaštita*. *Hedž zaštita* podrazumijeva ključni princip formulisan tako da se dugoročni plasmani isključivo vežu za dugoročne izvore, a kratkoročni za kratkoročne. Svako kršenje ovog pravila ugrožava stabilnost banaka, ali često rezultira sankcijama od strane regulatora. Banke koje ne mogu obezbijediti dugoročne depozite, ili ne posjeduju dovoljno vlastitog kapitala, suočavaju se sa problemom nemogućnosti plasmana sredstava na dugi rok, što umanjuje njihovu aktivnost i ograničava im kapacitet za poslovanje.

Nedjeljivost procesa usluživanja svodi se na sledeće:

- proces usluživanja postaje bitan za korisnike onda kada se nalaze u direktnom kontaktu sa bankarskim osobljem i opremom i kada je u vezi sa elektronskim bankarstvom;
- proširenje kapaciteta znatno je otežano ukoliko je potrebno obezbijediti istovremeno prisustvo korisnika i osoblja, a poseban problem je kontrola procesa usluživanja, mada je grešku kod bankara moguće ispraviti;
- kod usluga konverzije, podizanja novca i uplata, ipak je najveći problem nedjeljivost (redovi u filijalama, veliki pritisak na valutu);
- nedjeljivost ponekad značajno utiče i na broj filijala ili poslovnica jer menadžment banke, osim pažnje koju posvećuje obuci i izboru bankarskog osoblja, nastoji organizovati i, koliko je moguće, širu bankarsku mrežu.

Kada je u pitanju varijabilnost usluga, veliku ulogu imaju obuka i nagrađivanje zaposlenih, prilikom kontakta sa klijentima. Potrebno je, u tom smislu, da banke razviju sisteme edukacije koji bi omogućili klijentima da saopšte svoja iskustva zaposlenima. Za rješavanje problema varijabilnosti koristi se standardizacija usluga. Ovdje treba istaći da korišćenje pouzdane opreme može pomoći prilikom standardizacije (podizanje novca putem automata).

6.2 Neopipljivost i prolaznost bankarskih usluga

Problem prolaznosti usluga u bankama nije toliko izražajan, budući da iskustvo u poslovanju utiče i omogućava korišćenje raznih tehnika upravljanja čekanjima, na koji način se nezadovoljstvo korisnika djelimično može umanjiti. Kako se jedan broj bankarskih usluga može obaviti bez prisustva korisnika, prolaznost kao opšta karakteristika usluga, u ovom slučaju, ne stvara mogućnost da se korisnicima ne pruži usluga adekvatna njihovim zahtjevima.

Specifičan problem se javlja kod transakcija koje se tiču vredonsonih papira, obveznica i dionica koje se kotiraju na berzi. Uticaće, u tom slučaju, blagovremena reakcija na rezultate kako banke tako i korisnika čiji se novac investira. Ako banke reaguju sporo na zahtjeve za uslugama, naročito onih koje se odnose na odobravanje kredita, prolaznost se pojavljuje kao problem. Rezultat tako može biti jako nepovoljan za banku jer komitenti prelaze kod konkurenata.

Neopipljivost korisnicima usluga otežava proces upoređivanja raspoloživih varijanti usluga, a samim tim i izbor konkretnog ponuđača/banke, te povećava rizik prilikom odlučivanja i mogućnosti ocjene kvaliteta. Razumjeti razlike između tipova bankarskih usluga, posebno kada je u pitanju više varijanti jedne usluge, potencijalnim korisnicima obično je veoma teško. Za takav primjer mogu poslužiti fiksne i varijabilne kamate na oročene depozite, naročito ako se posmatraju sa stanovišta raskida ugovora. Kvalitet bankarskih usluga veoma je teško procijeniti prije korišćenja, jer one posjeduju vrlo malo učešće vidljivih atributa, osim fizičkog okruženja i imidža banke. Zato banke, sa ciljem da ublaže problem neopipljivosti, grade snažan imidž te značajnu pažnju posvećuju enterijeru, bankarskim prostorijama i filijalama.

Literatura:

1. Babić-Hodović, V**.** *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Ennew, C., Waite, N. *Financial Sevices Marketing*, Butterworth-Heineman, Elsevier, Oxford, 2007.
3. Kapor, P. *Bankarstvo*, Megatrend, Beograd, 2007.
4. Kotler, Ph. *Marketing Management, 11th end*., Prantice Hall, Peason Education International, 2003.
5. Langeard, E., Baseton, J., Lovelock, C., Eiglier, P. *Marketing of Services, New Insight from Consumers and Managers, Report No. 81-104*, Marketing Sciences Institute, Cambridge, 1981.
6. Loveloch C., Wright, L. *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999.
7. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Universty of Strathclyde, Glasgow, 1998.
8. Rose, S.P., Hudgins, C.S. *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, 2005.
9. Stevenson, B. *Marketing Financial to Corporate Clients*, Woodheand-Faulkner**,** Cambridge, 1989.
10. Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009. Wirtz, J., Beteson, E.G. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, Iss. 3, 1999.

II DIO

Marketing okruženje banaka

Marketing menadžeri ne djeluju u bezvazdušnom prostoru. Marketing okruženje banke sastoji se od subjekata i sila izvan marketinga koji utiču na sposobnost banke da razvija i održava uspješne odnose sa svojim ključnim klijentima.

Tabela 1. Varijable i primjeri okruženja banke

Tip okruženja	Varijable okruženja	Primjeri
Makro okruženje	Političko/regulatorno	Regulatori finansijskih usluga, internacionalni sporazumi, Fond za bankarstvo
	Ekonomsko	Valutna zona, internacionalna trgovina, održivost
	Socio-kulturološko	Kulturološki faktori i religijsko bankarstvo, tj. islamsko bankarstvo
	Tehnološko	Kartice za plaćanje, IT-zasnovan sistem
Mikro okruženje (okruženje stejkholdera)		
Interni stejkholderi	Zaposleni	Osoblje u filijalama i pozivnim centrima
	Menadžment	Ne-marketinški menadžeri, stariji izvršioci
	Akionari	
Tržišni stejkholderi	Kupci	Novi/postojeći, potencijalni
	Konkurenti	Međubankarsko pozajmljivanje, nediferencirano tržište
	Dobavljači	IT konsultanti
	Posrednici i brokeri	Nezavisni savjetnici
	Strateški partneri	Druge (veće) banke, strani investitori i maloprodajni lanci

Eksterni stejkholderi	Regulatorna tijela	Centralna banka Fond za osiguranje depozita Državna tijela Udruženje za bankarstvo...

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 694.

Marketing okruženje donosi i prilike i prijetnje. Uspješne banke prepoznaju ključnu važnost koju ima neposredno posmatranje i prilagođavanje okolini koja se mijenja. Zato menadžeri koji se bave marketingom moraju pratiti trendove i tražiti prilike. Dobri marketinški stručnjaci imaju dvije posebne sposobnosti. Imaju kontrolisane metode – marketinško obavještavanje i marketinško istraživanje – za prikupljanje informacija o marketinškom okruženju. Obično provode više vremena u okruženju korisnika usluga i konkurenata. Pažljivim i serioznim proučavanjem okoline, marketing stručnjaci mogu prilagoditi marketinške strategije sa novim izazovima i prilikama na tržištu.

Marketinško okruženje sastoji se od mikro okruženja i makro okruženja. Mikro okruženje se sastoji od sila u blizini banke koje utiču na njenu sposobnost da uslužuje svoje klijente, samu banku, preduzeća marketinških kanala, tržište krajnih kupaca i širok spektar javnosti. Makro okruženje se sastoji od širih društvenih sila koje djeluju na cijelo marketing okruženje, odnosno političkih, regulatornih, demografskih, ekonomskih, prirodnih, tehnoloških, političkih, konkurentskih i kulturnih sila. Zadatak marketinga je izgrađivanje odnosa sa klijentima na osnovu kreiranja zadovoljstva i vrijednosti za korisnike. Uspjeh marketinških planova banke će zavisiti od uske saradnje sa mikro okruženjem banke. Banke, dobavljači, posrednici, klijenti i javnost, čine bančinu mrežu isporuke vrijednosti. Oblici i primjeri u okruženju banke, makro i mikro, prikazani su u tabeli 1.

1 Makro okruženje banke

1.1 Političko/regulatorno okruženje

Na donošenje marketing odluka snažno utiču događaji iz političkog okruženja. Političko okruženje sastoji se od zakona, vladinih agencija i interesnih zajednica koji značajno utiču na aktivnosti različitih organizacija i pojedinaca u nekom društvu. Kako je značaj banaka i finansijskog sektora veoma uticajan, na razvoj nacionalnih ekonomija i stabilnost ekonomskih sistema, ova je oblast pod posebnom regulativom raznih institucija. Iz tih razloga je veoma bitno da se pažnja u izlaganju usmjeri prema analizi regulatornog/zakonodavnog okruženja koji je −česti pratilac makrookruženja.

Za bankarsko poslovanje obavezujuće su odredbe utvđene međunarodnim sporazumima o kapitalu banaka, koji su imenovani kao *Bazel I, II i III.* Ove odredbe su definisane kao odgovor na probleme sa kojima se banke suočavaju u praktičnom djelovanju. Od strane *Basel Committee on Bank Supervision* (BCBS) 1988. godine objavljen je *Bazel I,* kao prvi mađunarodni sporazum o kapitalu banaka

(*Basel Capital Accord*). Ovaj sporazum obuhvata sljedeće zemlje: Belgiju, Holandiju, Kanadu, Japan, Francusku, Švedsku, Veliku Britaniju, Njemačku, Italiju, SAD, Španiju i Luksemburg. Cilj sporazuma je bio uspostavljanje zajedničkih regulatornih standarda za međunarodne banke i uvođenje pogodnog načina informisanja za izračunavanje adekvatnosti kapitala sa namjerom da se ojača finansijska stabilnost.

Razlog za donošenje ovakvog sporazuma su pojave koje su evindentirane sedamdesetih i osamdesetih godina prošloga vijeka: rastuća volativnost na finansijskim tržištima, deregulacija, globalizacija, inovativni instrumenti, dužničke krize. Ove pojave su značajno uticale na eroziju kapitala i kapitalne osnove velikih banaka širom svijeta, što je direktno uticalo na povećanje nepovjerenja i negativno se odražavalo na percipirani rizik prilikom korišćenja bankarskih usluga.

Dešavanja su negativno uticala na bankarski sektor u cjelini. *Bazelom I* se takođe definišu osnovni i dopunski ponderi za izračunavanje kapitalnog rizika po bilansnoj aktivi, kao i faktori konverzije za varijabilne stavke. Isto tako određuje se odnos između kapitala i ukupne bilansne i varijabilne izloženosti banke, ponderisane kreditnim rizikom, sa ciljem da se izračunaju pokazatelji adekvatnosti kapitala. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, prema *Bazelu I* trebalo bi da iznose najmanje 8%.

Formula: Kapital/kreditni rizik ponderisane izloženosti = 8%.

U cilju zaštite kapitala u banci i dioničara/akcionara, ovaj pokazatelj implicira ograničenja koja se odnose na upravljanja rizicima. Banka je obavezna da održava kapital najmanje na nivou 8% svoje rizične imovine. Može se uzeti jedan jednostavan primjer koji glasi ovako: ako banka ima rizičnu imovinu vrijednu 100 miliona EUR obavezna je održavati kapital najmanje u iznosu 8 miliona EUR. Neposredne prednosti i pozitivni efekti *Bazela I* ogledaju se naročito preko: porasta adekvatnosti kapitala međunarodno aktivnih banaka, relativno jednostavnu strukturu procjene i praćenja, univerzalnosti primjene u različitim zemljama, jačanja konkurencije banaka na međunarodnom nivou, discipline u procesu upravljanja kapitalom, mogućnosti *benchmarketinga* za procjenu banaka od strane učesnika na finansijskom tržištu.

Bazel I standardi sa određenim prednostima i pokazanim efektima vremenom, zbog novih okolnosti, pokazuju određene slabosti i nedostatke. Odredbe *Bazela I* ne tretiraju tržišni i operativni rizik što se u savremenim uslovima pokazalo neadekvatnim. Tako u ocjeni kreditnog rizika ne postoji razlika između dužnika različitog kvaliteta i rejtinga, što ima za posljedicu neadekvatnu obuhvatnost rizika pojedinih poslova. Procjena se vrši na osnovu knjigovodstvenih, odnosno istorijskih, a ne na osnovu tržišnih vrijednosti, a ove razlike, kako je poznato, u principu, mogu biti značajne.

Predviđeni mehanizam, takođe, neadekvatno sagledava rizičnost i efekte upotrebe savremenih finansijskih instrumenata, kao i tehnike ublažavanja rizika. Izmjenama i dopunama iz 1993. i 1996. godine uklonjeni su neki nedostaci *Bazela I,* posebno oni koji se odnose na tržišni rizik. Ovo je urađeno uvođenjem kapitalnog zahtjeva za tržišni rizik i novog instrumenta za uvođenje tržišnog rizika banke – **VaR** (*Value Risk*).

Formula: Kapital / Rizikom ponderisane izloženosti(kreditni i tržišni rizik) = 8%.

Bazel II polazi od toga da se integrišu *Bazel standardi* kapitala sa nacionalnom regulativom. Takođe podrazumijeva set regulativa u oblasti međunarodnih finansija i bankarstva. Sada se ovim pravilima, u cilju obezbjeđenja likvidnosti, postavljaju zahtjevi za minimumom kapitala u finansijskim organizacijama i institucijama. Radi se upravo o drugom setu preporuka **BCBS.** Svrha *Bazela II* je, za razliku od *Bazela I,* da kreira standarde i regulative u pogledu iznosa kapitala koji finansijska institucija/ banka mora posjedovati u rezervi sa osnovnom namjerom da smanji rizike koji prate investiranje preko kreditnih aranžmana.

Krajem 2009, **BCBS** je publikovao prvu verziju *Bazela III* kojim se bankama daje rok od tri godine da ispune postavljene uslove. Radi se, zapravo, o sveobuhvatnom setu reformskih mjera usmjerenih na regulaciju, superviziju i upravljanje rizicima u bankarskom sektoru. To je dio kontinuiranih napora koje BCBS preduzima u cilju snaženja regulative u bankarstvu. Osnovu prestavljaju dokumenti *Bazel I* i *Bazel II,* sa usmjerenjem na unapređivanje sposobnosti bankarskog sektora da se uspješnije suprotstavlja krizi, finansijskom i ekonomskom stresu, unapređenju upravljanja rizicima i jačanju transparentnosti. *Bazel III* je fokusiran na jačanje elastičnosti-fleksibilnosti na nivou svake pojedinačne banke kako bi se redukovao rizik koji dolazi od udara na cijeli sitem.

Kako navodi *Rose*, *dok bankari rade unutar finansijskog sastava kako bi osigurali kredite, prihvatili depozite i osigurali ostale usluge svojim korisnicima, tako moraju raditi i unutar opsežne regulative, stvorene primarno radi zaštite javnog interesa*.[12] Popularna je uzrečica između bankara da slova **FIDIC** (*Federalna agencija za osiguranje depozita*) znače *Zauvijek Tražimo Povećanje Kapitala* (*Forever Demanding Increased Capitaly*).

Bankarima u SAD-u **FIDIC** i ostale bankarske regulativne agencije izgledaju kao da uvijek nešto zahtijevaju – više kapitala, više izvještaja, više javnih usluga... itd. Banke su među najstrožije regulisanim finansijskim institucijama, u prvom redu, radi zaštite štednje građana, kontrole rasta novca i kredita, promovisanja povjerenja javnosti u bankarski i finansijski sistem i pružanja javnosti adekvatnih finansijskih informacija i kredita bez diskriminacije.

1.1.1 *Bankarska regulatorna tijela na bankarskom tržištu Crne Gore*

Da li dolazi iz nacionalnog ili međunarodnog okruženja, regulatorno okruženje ima veliki uticaj na bankarsko poslovanje. Regulativa koja je utvđena *Bazelom I, II i III* obavezujuća je za sve banke u zemljama potpisnicama sporazuma, ali i u drugim evropskim državama. U Evropskoj uniji svaka država ima svoje propise i tijela koja prate i kontrolišu njihovu primjenu, nadgledaju i kontrolišu rad finansijskih organizacija. Regulatorna tijela u Evropskoj uniji koja uređuju finansijska tržišta i poslovanje finansijskih subjekata su: **ECB** (*European Central Bank*), **EBA** (*European Banking Authority*), **EFC** (*Economic and Financial Committee*), **ESMA** (*European Securities and Markets Authority*) i Bazelski komitet za bankarsku superviziju **(BCBS,** *Basel Committee on Bank supervision*).

Regulativi koja se odnosi na bankarski sektor u Crnoj Gori godinama se posvećuje izuzetna pažnja. Osnovna regugulatorna tijela u Crnoj Gori su: *Centralna banka Crne Gore, Udruženje banaka* i *Fond za zaštitu depozita.* Njihov cilj je, u prvom redu:

[12] Rose, P.S. *Menadžment komercijalnih banaka*, Mate, Zagreb, 2003, str. 33.

a) zaštita interesa – investitori bi trebalo da budu svjesni rizika koji na sebe preuzimaju, a istovremeno da budu zaštićeni od zloupotreba;

b) jačanje konkurencije u cilju kreiranja mjera koje bi dovele do izbjegavanja prevelike koncentracije na tržištu i dominacije nekoliko banaka;

c) sprečavanje ilegalnih aktivnosti u okviru kriminalnih poslova koji su usmjereni na pranje novca, što predstavlja obavezu svake banke da utvrdi program za sprovođenje aktivnosti za sprečavanje pranja novca i finansiranje terorizma.

U okviru toga, propisani su limiti koji propisuju prijavu svake transakcije koja prelazi 20.000 EUR ili praćanje klijenata koji često uplaćuju iznose ispod predviđenog limita, više gotovinske transakcije u zaokruženim iznosima i sl. Formiranje kamatnih stopa je slobodno, u skladu sa odnosima ponude i tražnje na finansijskom tržištu. Omogućeno je slobodno osnivanje banaka kako rezidentima tako i nerezidentima koji ispunjavaju osnovne uslove propisane zakonom i drugim aktima *Centralne banke Crne Gore.*

1.1.2 *Centralna banka Crne Gore*

Glavna uloga *Centralne banke* je da sprovodi monetarnu i kreditnu politiku, s ciljem da značajno unaprijedi rast privrede, izbjegne visoku inflaciju i ostvari druge ekonomske ciljeve zemlje.[13] Najveći broj centralnih banaka, u cilju realizovanja navedenih ciljeva, koristi niz instrumenata u vezi sa zakonskim rezervama bankarskog sektora, kamatnim stopama zaračunatim na zajmove odobrene u okviru finansijskog sistema i odgovarajućim vrijednostima valuta na globalnom deviznim tržištima.

CBCG je vrhovna institucija monetarnog sistema Crne Gore. Ustavom Crne Gore definisana je kao *samostalna organizacija, odgovorna za monetarnu i finansijsku stabilnost i funkcionisanje bankarskog sistema.* Banka, između ostalog, obavlja superviziju bankarskog sistema, kontroliše međubankarski platni promet u zemlji i prema inostranstvu, djeluje kao fiskalni agent, bankar i savjetnik države, i obavlja redovne makroekonomske analize, dajući preporuke Vladi za ekonomske politike.

Crnogorska ekonomija je dolarizovana (eurizovana), budući da se monetarni sistem Crne Gore zasniva na euru, kao zvaničnom sredstvu plaćanja, od kraja marta 2002. godine. Crna Gora je pihvatila režim dolarizacije 2. novembra 1999. godine, kada je uveden dvovalutni sistem sa njemačkom markom i dinarom. Od januara 2001, isključivo sredstvo plaćanja je bila njemačka marka, do uvođenja eura u martu 2002. godine. Jedan od strateških ciljeva **CBCG** je priključenje Eurosistemu, čime bi Crna Gora i zvanično postala dio Evropske i monetarne unije.[14]

Prema *Zakonu o centralnoj banci Crne Gore,* ona ima sledeće funkcije:

- nadzire održavanje stabilnosti finansijskog sistema kao cjeline i donosi propise i mjere iz ove oblasti;
- izdaje dozvole i odobrenje za rad banaka i finansijskih institucija i vrši kontrolu banaka i finansijskih institucija;
- sprovodi postupak stečaja i likvidacije banaka i finansijskih institucija u skladu sa

[13] Rose, S.P., Hudgins, C.S. *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, 2005, str. 59.

[14] www.cb-cg.org – datum pristupa 23.05.2014. godine.

zakonom;
- uređuje platni promet u zemlji i sa inostranstvom i kontroliše obavljanje platnog prometa;
- obavlja makroekonomske analize, uključujući monetarne, fiskalne, finansijske i platnobilansne analize;
- prima depozite banaka;
- otvara račune banaka i drugih finansijskih institucija.[15]

1.1.3 *Fond za zaštitu depozita*

Djelovanja *Fonda za zaštitu depozita* ima značajnu ulogu na vraćanje i jačanje povjerenja u banke. Kako se povećavao maksimalni osigurani iznos, tako je rastao priliv oročenih depozita kod banaka. Osnovna djelatnost *Fonda za zaštitu depozita* je zaštita depozita građana, preduzetnika i pravnih lica, rezidenata i nerezidenata u svim bankama u Crnoj Gori. Zaštićene su sve vrste depozita otvorenih na ime vlasnika, uključujući i žiro račune, tekuće račune i štedne uloge. Izuzeća iz zaštite depozita precizirana su *Zakonom o zaštiti depozita, član 6, stav 2,* što je u skladu sa preovlađujućim normama u svijetu.

U slučaju stečaja banke, *Fond za zaštitu depozita* garantuje isplatu do 50.000 EUR po deponentu, bez obzira na broj i vrstu depozita u toj banci, s tim što se kroz prelazno rješenje predviđa postepenost u povećanju garantnog depozita. Iznos za isplatu se utvrđuje sabiranjem stanja na svim računima koje deponent ima u banci i oduzimanjem dospjelih obaveza deponenta prema banci, na dan otvaranja stečaja. Stopa za obračun redovne premije za 2015. iznosi 0,5% ukupnih depozita banke.[16]

Isplata garantovanog depozita iz sredstava *Fonda* počinje najkasnije u roku od 20 radnih dana od dana nastanka zaštićenog slučaja, odnosno datuma proglašenja stečaja uz mogućnost da se, na zahtjev stečajnog upravnika, ovaj rok produži za još 10 radnih dana.

Sve banke koje imaju dozvolu za rad od *Centralne banke* uključene su u sistem zaštite depozita što znači da su osigurani depoziti svih banaka u Crnoj Gori. Zaštitom se obuhvataju i filijale crnogorskih banaka koje posluju u inostranstvu. Sredstva *Fonda* se obezbeđuju iz: prihoda naplaćenih na osnovu početne premije, prihoda naplaćenih po osnovu redovne premije, prihoda od investiranja sredstava *Fonda*, prihoda ostvarenih po osnovu obeštećenja *Fonda* za postupke stečaja, donacija i drugih prihoda u skladu sa zakonom.

1.1.4 *Udruženje banaka Crne Gore*

Udruženje banaka Crne Gore je nevladino udruženje sa sjedištem u Podgorici. Članice udruženja su sve banke koje imaju licencu za rad kod *Centralne banke Crne Gore.* Kao neprofitna organizacija sredstva za rad obezbeđuje iz doprinosa članica. Udruženje banaka je osnovano radi unapređenja bankarskog poslovanja svojih članica, organizacije i uspostavljanja poslovne saradnje sa partnerima u zemlji i inostranstvu, radi zastupanja i zaštite zajedničkih interesa članica kod **CBCG**, nadležnih državnih organa, organizacija i institucija.

[15] Službeni list Crne Gore, *Zakon o Centralnoj banci Crne Gore*, Podgorica: Službeni list Crne Gore 38/2010, str. 3-4.
[16] www.fzdcg.org – datum pristupa 25.05.2014. godine.

Djelatnost *Udruženja* posebno obuhvata ujednačavanje i usklađivanje bankarske prakse sa standardima Evropske unije, njegovanje dobrih poslovnih običaja i poslovnog morala i utvđivanja pravila poslovnog ponašanja članica međusobno i sa trećim licima.

Kao oblici organizovanja za pojedine djelatnosti obrazovani su stručni odbori za: poslove građana, za poslove računovodstva, pravna pitanja, platni promet, poslove sa inostranstvom, monetarno – kreditnu politiku, bankarske standarde, internu reviziju i kontrolu, problematiku sprečavanja pranja novca i finansiranje terorizma, usklađenost poslovanja (*compliance*) i bezbjednost i zaštitu.[17]

Udruženje banaka definiše svoju misiju kao jačanje povjerenja u bankarski sektor, djelujući u pravcu integracija zajedničkih interesa, promovisanja i primjene najboljih poslovnih praksi i dosljednosti bankarskog poslovanja utemeljenog na etičkim, profesionalnim i tehničkim standardima. Takođe djeluje u pravcu daljeg jačanja bankarskog sektora i stabilnosti finansijskog sistema, te unapređenju poslovnog okruženja. Misija mu je takođe da jača pozitivne uticaje bankarskog sistema na ekonomsko okruženje, kreira povoljnu poslovnu klimu, kako za klijente tako i za banke.

1.2 Ekonomsko okruženje

Da bi tržište postojalo potrebno je imati, pored samih kupaca, i moć kupovine odnosno kupovnu moć. Ekonomsko okruženje se sastoji od činilaca koji utiču na kupovnu moć – obrazaca trošenja potrošača. Pojedine zemlje se znatno razlikuju po količini i raspodjeli prihoda. Marketinški stručnjaci moraju budno pratiti savremene trendove i potrošačke navike unutar svojeg, ali i međunarodnog tržišta.

Kod banaka, uticaj okruženja naglašen je posebno zbog činjenice što bankarski sektor ima značajan efekat na ukupni ekonomski razvoj jedne zemlje. Smatra se da ovaj uticaj može biti pozitivan i negativan. Pozitivan je u slučaju kad banke podsticajno djeluju na razvoj i poslovanje privrede, kao i kada stimulišu potrošnju kroz atraktivne kreditne linije. Negativan je kada je ponuda bankarskih usluga, posebno ona namijenjena privrednim subjektima, destimulativna. U zemljama u tranziciji, povećanjem stranih ulaganja dolazi do transformacije bankarskog sektora u inostrano i privatno vlasništvo.

Evropska centralna banka (**ECB**) se u eurozoni brine za očuvanje jedinstvenog finansijskog sistema. Jedinstvena evropska valuta utiče na znatno čvršće povezivanje i međuzavisnost država EU u odnosu na raniji period kad je finansijski sektor bio organizovan po nacionalnom principu. Nastaje period kada su nacionalne granice manje relevatne, što dovodi do procesa značajnog spajanja i povezivanja banaka preko prekogranične saradnje, sa izraženom tendencijom banaka da otvaraju svoje filijale u drugim zemljama.

ECB i nacionalne centralne banke osiguravaju jedinstven platni sistem **TARGET** u cilju ubrzanja integracije finansijskog sistema. Preduzimaju se i druge mjere, u navedenom pravcu, kao pomoć tržišnim učesnicima s ciljem prevazilaženja potencijalnih problema koordinacije, koji se pojavljuju, na primjer, u plaćanju maloprodaje. Građani i firme će u budućnosti moći plaćati u cijeloj euro zoni sa jedinstvenih bankarskih računa, koristeći set istrumenata za plaćanje, jednostavniji, sigurniji i jeftiniji od postojećih nacionalnih sistema.

Nasuprot globalnoj ekonomskoj krizi, čije se posljedice još uvijek snažno osjećaju i na prostorima

[17] www.ubcg.info – datum pristupa: 25.05.2014. godine.

Zapadnog Balkana, ekonomska kretanja, rast BDP-a i platežna moć, kao i stabilne stope rasta, pozitivno se odražavaju na bankarsko poslovanje. Ovakva situacija značajno utiče i na raspoloživost sredstava koje komitenti daju bankama na raspolaganje/čuvanje, tako da se obimnost i kvalitet poslova povećavaju.

Kao primjer pozitivnog uticaja banaka na razvoj ekonomije, može poslužiti američko tržište gdje su kamatne stope nisko postavljene da bi stimulisali korisnike na zaduživanje i generisanje potrošnje. Na taj način se privredi omogućava razvoj i jačanje ponude. Situacija je slična i na evropskom tržištu, ali nažalost takvi primjeri nijesu karakteristika bankarskog tržišta Crne Gore. Banke se sada, kod nas, fokusiraju na stanovništvo, ali se stavovi o kvalitetu usluga razlikuju u zavisnosti od perspektive i ponašanja. Prilikom određivanja kamata, banke uključuju niz faktora koje korisnici ne mogu da vide, cijenu ulaznog kapitala, rizik zemlje, prirodu konkurencije i dr. Ovakvo ponašanje banaka uočljivo je u Crnoj Gori, čiji se bankarski sektor nalazi u najvećem obimu u rukama stranog kapitala. Osim nedovoljne motivisanosti banaka za razvoj domaće ekonomije, uočljiva je i neujednačenost strategije na pojedinim tržištima.

Tako se može slobodno zaključiti da bankarski sistem Crne Gore, iako razvijeniji od drugih djelatnosti, ipak nije odigrao onu ulogu koja se od njega očekivala za razvoj i stimulaciju razvoja crnogorske privrede i uopšte ekonomije, posebno nakon izbijanja finansijske krize i recesije. Ovlašćene institucije kod nas, kako smo naveli, ne mogu značajnije uticati na banke. Zato su ograničene na preporuke, izjave, konstatacije i formalno definisanu kontrolnu funkciju. Može se očekivati novi krug regulative i postupanja regulatora usmjerenih prema bankarskom sektoru. Klijentima ostaje da se nadaju promjenama na bolje.

1.3 Kulturno i sociološko okruženje

Kulturno okruženje se sastoji od institucija i drugih sila koje utiču na osnovne vrijednosti, doživljaje, sklonosti i ponašanje društva. Društvo kao kolektivno biće oblikuje osnovna uvjerenja i vrijednosti svojih pripadnika. Oni upijaju svjetonazor koji određuje njihove odnose sa njima samima i sa drugima članovima društva. Ovo okruženje, povezano sa socijalnim, utiče na stavove koje pojedinci imaju prema novcu, na koji ga način troše. Socio-ekonomsko okruženje utiče na personalne faktore, a značajan je uticaj porodice i referentnih grupa prilikom procesa odlučivanja o kupovini proizvoda ili usluge. Ovo okruženje utiče na ponudu bankarskih usluga i pojavu različitih formi bankarskog poslovanja.

Islamsko bankarstvo je primjer kako povećana društvena raznolikost, zajedno sa rastom globalnog bankarstva, generiše pojavu novog bankarstva. Pojavilo se prije dvadeset i više godina, na globalnom tržištu, kao poseban oblik bankarskog poslovanja. Mnoge od principa islamskog bankarstva svijet je prihvatio vjekovima ranije.

Finansijska kriza u Aziji 1997. razlog je njegovog pojavljivanja, a naročito odlučna reakcija Malezije na mjere koje je **MMF** preduzimao u to vrijeme, s ciljem izbjegavanja kraha azijskog tržišta. Malezija uvodi, na velika vrata, novi način bankarskog poslovanja, odbijajući pomoć **MMF**-a i aktivirajući islamski kapital. Sve više banaka u Evropi danas se osniva na principima islamskog poslovanja, a Velika Britanja je postala centar islamskog bankarstva. Nedavno je u Njemačkoj osnovana prva banka islamskog

bankarstva, a Francuska priprema regulative za njegovu primjenu. Imamo i jedinu banku ove vrste u regionu, u Bosni i Hercegovini.

Islamsko bankarstvo zasniva svoje poslovanje na stvarnim materijalnim vrijednostima, a investiciono je i proizvodno orjentisano. U ovom bankarstvu je zabranjena kamata (riba). Koncept je zasnovan na partnerstvu banke i klijenata u društveno korisnim projektima, sa privatnim i državnim sektorom, pravnim i fizičkim licima. Podrazumijeva podjelu profita ali i zajedničko snošenje gubitka i pruža sve savremene bankarske usluge uz naprijed definisanu proviziju.

Poslovanje po islamskim principima se smatra više društveno odgovornim, jer isključuje finansiranje *industrije poroka,* alkohol, duvan i slično. Ovakva banka je zainteresovana za uspjeh klijenata, jer dijeli sudbinu uspješnog ili neuspješnog ulaganja, snosi sa klijentom rizik u poslu i pomaže klijentu, ima vjersku obavezu da u okviru mogućnosti pomaže, ako klijent nije svojom krivicom zapao u problem.

Ove banke su više otporne na krizu u odnosu na banke u Evropi i Americi. Njih kriza pogađa samo u onom dijelu ukoliko klijenti odustaju od kupovine objekata koje su gradili. Tada se radi se o posrednom a ne direktnom uticaju krize. Postoje mišljenja da će islamsko bankarstvo, odnosno njegovi principi poslovanja, jačati sa jačanjem drugih alternativa u zapadnoj ekonomiji (ubrzani rast kinaske ekonomije) i da će možda prevagnuti u postavljanju tržišnih pravila. Kao drugi pozitivan primjer može poslužiti eko-bankarstvo, koje je usmjereno dugoročnom održivom razvoju a ne zelenašenju.

Osim navedenog, socio-ekonomsko okruženje utiče na formiranje stavova korisnika bankarskih usluga u prvom redu prema zaduživanju. Odbojnost prema zaduživanju smatra se nacionalnom karakteristikom Francuza, pa ova zemlja preuzima manje finansijskog rizika u odnosu na Veliku Britaniju. U Francuskoj će banka sama blokirati transakciju u slučaju da na potrošačevom računu nema dovoljno novca koji može da pokrije troškove kupovine. Banke u Francuskoj imaju, pored toga, stroge kriterijume pozajmljivanja novca.

Suprotan primjer predstavlja američko, hrvatsko ili crnogorsko tržište na kome su pojedinci i domaćinstva naglašeno skloni zaduživanju. Karakteristika ovih finansijskih tržišta je da korisnici otvaraju nove kartice i odobreno prekoračenje koriste za zatvaranje dugova po predhodnim, tako da se često nađu u situaciji da u kontinuitetu otplaćuju kamatu, a osnovni dug se ne mijenja.

1.4 Tehnološko okruženje

Tehnološko okruženje, kako navodi Kotler, sastoji se od sila koje vjerovatno imaju najdramatičniji uticaj na našu sudbinu.[18] Tehnološke promjene se dešavaju u postotku koji neprestano raste. Uporedo sa drugim industrijama, tehnološki razvoj snažno ubrzava razvoj finansijskih usluga, od pristupa tekućim računima, korišćenja mobilnih telefona za plaćanje usluga, do plaćanja parkinga i drugih pogodnosti. Kreditne i debitne kartice doživjele su razna unapređenja, a posljednji u nizu noviteteta u vezi sa karticama odnosi se na uvođenje pametnih kartica na kojima će moći da se iščitava stanje na računu, a

[18] Kotler, Ph. *Marketing Management, 11th end.*, Prantice Hall, Peason Education International, 2003, str. 53.

koje će pokretati trogodišnje baterije.

Tehnologija u bankama povećava produktivnost, tržišno učešće i prednosti za korisnike koji se ogledaju u slijedećem: povećava profit i tržišno učešće smanjenjem operativnih troškova, mogućnost diferenciranja i pristup ciljnim tržištima. Korišćenjem novih oblika tehnologija banke u budućnosti će ostvarivati prednosti u obliku dodatnih prihoda.

Kupci se, sa druge strane, razlikuju prema spremnosti da koriste Internet i nove tehnologije, ali je evidentno da značajno raste broj korisnika elektronskog i mobilnog bankarstva. Treba istaći da se i dalje većina korisnika opredjeljuje za skuplje varijante kao što su putnički čekovi (u inostranstvu) korišćenje filijala i sl. Imajući u vidu da postoji izvjesna odbojnost prema savremenim tehnologijama, banke će i dalje morati da se angažuju na smanjivanju percipiranog rizika za buduće korisnike elektronskog i mobilnog bankarstva.

Sasvim je izvjesno da će elektronsko i mobilno i telefonsko bankarstvo kreirati, a i dosad su kreirali, potpuno nove načine upravljanja finansijama za kupce i poslovne subjekte, omogućavajući bankama značajno povećanje efikasnosti i stalno uvođenje novih usluga. Korišćenjem potencijalnih prednosti zahtijevaće od banaka iznalaženje načina da one budu prihvaćene od njihovih klijenata, što podrazumijeva postepeno širenje svoje ponude, a u isto vrijeme preusmjeravanje ponude sa usluga koje su bazirane na ljudima, prema uslugama zasnovanim na opremi. U suprotnom, banke mogu naići na neodobravanje klijenata i podstaći ih da se opredijele za korišćenje usluga neke druge banke.

Racionalno je analizu bankarsog okruženja redukovati na one oblasti koje će imati značajan uticaj na strategiju banaka. Banke mogu koristiti dva osnovna modela analize uticaja iz okruženja:[19]

- *PEST analizu,*
- *Model formiranja scenarija.*

PEST analiza može koristiti neku od slijedećih alternativa: *PEST, STEP, PESTLE* ili slične modele. *PEST* uključuje političko, ekonomsko, socio-kulturološko i tehnološko okruženje. *STEP* koristi iste dimenzije navedene drugim redosledom a *PESTLE* uključuje dimenzije navedene kao *PEST* analiza, kojima su dodate legislativa *(legislation*) i životna sredina (*environmental*) okruženje. *SLEPT* je socio-kurturološko, legalno/zakonsko, ekonomsko, političko i tehnološko okruženje a *STEEPLE* obuhvata socio-kulturološko, tehnološko, ekonomsko, ekološko, političko, legalno i etičko okruženje. Zavisno od toga da li uticaj okruženja posmatramo u integrisanim ili razrađenim dimenzijama, metod će koristiti jednu od pomenutih skraćenica.

Alternativni metod analize ili *metod scenarija okruženja* obuhvata metodologiju praćenja poslovnog okruženja u kome djeluje mnogo relevantnih trendova i događanja koji su međusobno povezani. Ovaj metod je u funkciji ublažavanja problema koji su u vezi sa neizvjesnostima koje imaju banke u svom poslovanju.

[19] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 81.

Tabela 2. Dimenzije makrookruženja

TEHNOLOGIJA U kojoj mjeri je razvijena tehnologija koju banka koristi u fazi zrelosti? Kakav tehnološki razvoj ili tehnološki trendovi utiču ili mogu uticati na banku?
ZAKONODAVSTVO Kakve su promjene u zakonskoj regulativi moguće? Kakav će njihov uticaj biti? Kakvi porezi ili druge podsticajne mjere mogu biti razvijene, a da njihovo uvođenje može imati uticaja na strategiju banke? Postoje li politički rizici djelovanja pod jurisdikcijom određene države?
EKONOMIJA Kakva je ekonomska perspektiva i stopa inflacije za državu u kojoj banka posluje? Kako će to uticati na strategiju?
KULTURA Koji su aktuelni ili rastući trendovi kada je u pitanju stil života, moda i druge komponente kulture? Zašto? Kakve su njihove implikacije?
DEMOGRAFIJA Kako će demografski trendovi uticati na veličinu korisničkog bankarskog tržišta i tržišta konkretne banke? Koji demografski trendovi predstavljaju šanse ili opasnosti za banku?
GENERALNA PITANJA ZA EKSTERNU ANALIZU Koji su značajni trendovi i budući događaji? Koje opasnosti i šanse vidite? U kojim ključnim oblastima postoji neizvjesnost u pogledu trendova ili događaja koji mogu imati potencijalan uticaj na strategiju banke? Ocijenite ove strateške neizvjesnosti u pogledu njihovog uticaja.
SCENARIO Koji nivo strateške neizvjesnosti je dovoljno značajan da bude osnova analize na bazi scenarija?

Izvor: http/www.valuebasedmanagement.net – datum pristupa 03.06.2014. godine.

Metod scenarija omogućava osobama koje se bave strategijom banke da svoju akciju usmjere u pravcu koji proizlazi iz praćenja i analize predviđanja promjena u okruženju. Ovakav pristup može biti djelotvoran iz razloga što banke ne moraju investirati (u složeni i skupi) proces koji se odnosi na kreiranje informacija na smanjenje neizvjesnosti, što je prikazano u tabeli 2.

Iskustvo uči da je potrebno kreirati dva ili tri scenarija sa kojima se može raditi (optimistički, pesimistički i najvjerovatniji). Isto tako, važno je napomenuti da svaki sljedeći komplikuje proces analize, a cijeli proces gubi na vrijednosti. Procjena vjerovatnoće scenarija vrši se sa ciljem povećanja izvjesnosti

predviđanja u banci. Kako bi se procijenila vjerovatnoća pojedinih scenarija, traži se najčešće mišljenje i ocjena eksperata iz različitih oblasti. Osnova za ovu analizu nalazi se u teoriji igara. Mnoge banke imaju svoje eksperte i analitičare koji se bave predviđanjima i analizom očekivanja za nastupajući period.

Indirektno ili direktno, neka od ovih očekivanja mogu uticati na formiranje poslovnog ili ekonomskog okruženja jer se objavljuju u relevantnim medijima. Posljednja faza po modelu scenarija omogućava da se utvrdi šta će se desiti ukoliko se primijeni strategija u pogrešnom scenariju. Ova faza omogućava generalisanje osjećaja za rizik i kvantifikacije rizika povezanog sa primjenom svake od predviđenih strategija banke.

2 Mikro okruženje banke

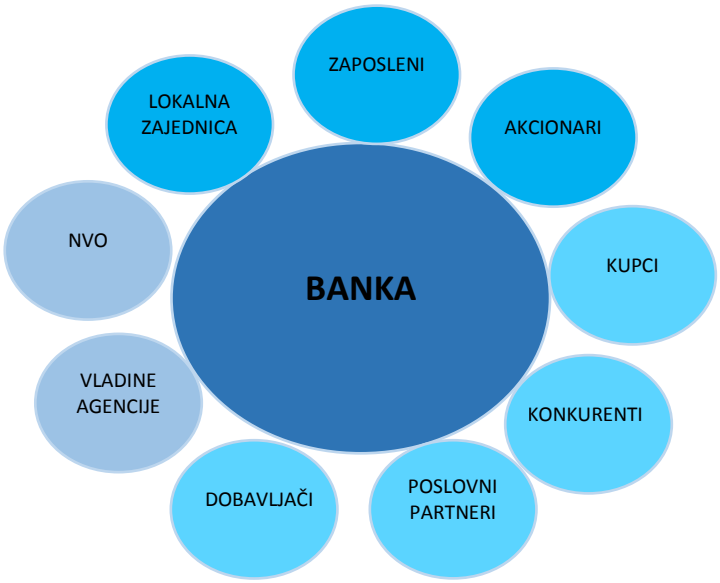
Uspjeh marketinških planova zahtijeva od preduzeća usku saradnju sa mikro okruženjem. Kako su ranije privredni subjekti mahom bili preokupirani ekonomskim rezultatima poslovanja, danas se kao značajni činioci poslovanja javljaju različiti stejkholderi korporacija, u ovom slučaju banaka. Na jednoj strani su kupci koji očekuju proizvode u usluge koji će im unaprijediti uslove življenja i poslovanje, a na drugoj strani je zajednica koja očekuje da će se poslovni subjekti uključiti u rješavanje nekih od njenih problema, kao što je zapošljavanje, naročito mlade populacije, ili rješavanje socijalnih problema.

Sada je banka multidimenzionalna snaga čiji razvitak i opstanak zavisi od različitih sila koje ubrajamo u mikro okruženje. Marketinška literatura sugeriše da se stejkholderi predstave kao snage sa kojima se mora upravljati u cilju prevazilaženja problema koji mogu nastati. Trebalo bi pokazati, u njihovom analiziranju, oprez, jer obično ove grupe nijesu homogene. Sastavljene su od raznih podgrupa sa različitim nivoima moći i različitim očekivanjima. Čini ih veliki broj pojedinaca, kao što su korisnici ili vlasnici kapitala, nezavisni, u najvećem dijelu, od očekivanja i ponašanja drugih pojedinaca ili grupa.

Pojedine interesne grupe prepoznatljive su po malom broju pojedinaca ili isključivo pojedinaca čije osobine mogu, u realnim uslovima, biti veoma velike. To su, na primjer, direktori kompanija, ministri u vladi ili sama vlada. Takođe, treba razlikovati pojedinca od uloge koju trenutno ima. Od koristi je za banku saznanje da li uloge koje članovi interesnih grupa imaju mogu uticati na ostvarivanje njenih ciljeva i pozicioniranje. Osim toga, važno je saznanje kojim tempom se oni mijenjaju, jer banka može imati veliki problem ako se zanemare ove činjenice.

Analiza mikrookruženja se usmjerava na zaposlene, akcionare, javnost, konkurenciju, posrednike, menadžment, kao i same kupce. Zato menadžment banke mora donositi odluke uzimajući u obzir interese svih navedenih grupa. Interesne grupe se, u ovom vremenu, sve češće povezuju sa mikro okruženjem banke. Mikro okruženje banke prikazano je u narednoj slici.

Slika 1. Stejkholderi banke



Izvor: Maiesen, R., Seters, P. and Rijckevoriel, V. E. CSR Conference Managing on the Edge: Shifts in the Realations Between Rasposibility, Governance and Sustainablility, sep. 25-26, University of Nijegemen, Netherlands, 2003.

Obično se stejkholderi banke dijele na primarne i sekundarne. Prvi predstavljaju grupe bez čije kontinuirane participacije banka ne može biti dugoročno održiva. Drugi nijesu uključeni u transakcije sa bankom, ali imaju mogućnost da mobilišu javno mnjenje, da značajnije podrže ili eventualno osude odluku banke. Na slici intezitet boje označava snagu povezanosti.

Akcionari i zaposleni kao prvi nivo stejkholdera uspostavljaju ekonomske odnose sa bankom na osnovu sporazuma, a raskidanje ugovora se odražava i na jednu i na drugu stranu, pa zato postoji jaki razlog i interes da se uspostavljeni odnos održi. Slijede, na drugom nivou, klijenti/kupci, konkurenti, poslovni partner i dobavljači, sa kojima je održavaju stabilni ugovoreni odnosi, brendiranja i oglašavanja. Zatim slijede vladine agencije, NVO (svi tipovi) i lokalna zajednica. Oni često nemaju nikakva osjećanja kada je u pitanju poslovanje sa bankom. Veze sa lokalnom zajednicom mogu biti formalizovane ili neformalizovane. Broj nevladinih organizacija svakim danom raste I začuđujuće je veliki, na međunarodnom nivou kao i onih koje djeluju u okviru država. Na primjer, Indija ima 3,3 miliona NVO a Rusija preko 280 hiljada.

Zavisno od prirode poslovnih subjekata razlikuje se značaj stejkholdera. Njihov značaj za banke je specifičniji u odnosu na druge kompanije i mijenja se u različitim vremenskim periodima. Važne eksterne stejkholdere čine finansijske institucije, korisnici, dobavljači, akcionari i sindikati. Za samostalno određivanje strategije u banci, ipak, malo pojedinaca ima dovoljnu moć. Pojedinci mogu biti članovi više interesnih grupa koje se mogu različito formirati, što treba dodatno izučiti i analizirati..

Sastavni dio bankarske ponude su zaposleni koji kreiraju usluge namijenjene korisnicima i komuniciraju ključne vrijednosti banke. Bez obzira kako zaposlene tretirati (kao poseban dio marketing

miksa ili dio ponude banke) oni imaju presudnu ulogu u realizaciji misije banke. Odgovornost menadžmenta za upravljanje ovom interesnom grupom kod banaka je veća nego u drugim kompanijama. Prema mišljenju *Kobjoll*-a, zaposleni predstavljaju jednu od ključnih strategija diferenciranja – odnos zaposlenih prema klijentima.[20]

Menadžment svojom dvojnom ulogom – interesne grupe čija je sudbina vezana za sudbinu banke i ulogom donosioca odluke u upravljanju bankom, i na kraju vlasnik kapitala, su posebna interesna grupa. Menadžeri imaju veliku moć s obzirom na poziciju koju imaju u banci tako da mogu uticati na očekivanja drugih stejkholdera. Nijesu dostupni drugim interesnim grupama informacije i kanali uticaja koje posjeduju menadžeri, što čini njihovu poziciju specifičnom. Etička odgovornost za konzistentno ponašanje i integritet u odlučivanju ide zajedno sa pozicionom moći. Menadžeri se mogu suočiti sa stvarnim problemima koji su vezani za održanje njihove moći i razvoj njihove karijere, u odnosu na druge zaposlene, koji su u funkciji dugoročne pozicije banke i njenih akcionara.

Tabela 3. Interesne grupe i njihovi zahtjevi

Grupe	Predmet interesovanja	
Vlasnici	Isplate Učešće u kapitalu	Cijene akcija Nemonetarni zahtjevi
Korisnici	Pouzdanost u poslovanju Pouzdanost bankarskih proizvoda/usluga Unapređenje usluga	Cijene usluga Usluge koje prate proizvode Kontinuitet Marketing efikasnost
Zaposleni na svim nivoima	Novčana naknada Priznanje za doprinos Okruženje	Izazov Kontinuitet Unapređenje
Dobavljači	Cijena Stabilnost	Kontinuitet Rast
Bankarsko okruženje i drugi kreditori	Rizik Plaćanje kamata	Plaćanje drugih provizija Otplata glavnice
Vlade (državne, federalne, lokalne)	Porezi Sigurnost i nizak pritisak Menadžerske ekspertize	Demokratska vlada Kapitalistički sistem Implementiranje programa
Zajednica	Ekonomski rast i efikasnost Edukacija	Zapošljavanje i obuka

[20] Kobjoll, K. *Srdačanost kao roba – oduševljeni zaposlenici – tajna uspjeha najboljeg njemačkog prodavca, Profil,* 2009, str. 41.

Društvo generalno	Ljudska prava Obnova i razvoj Sprečavanje zagađivanja	Konzervisanje i rekreacija Kultura i umjetnost Medicinska njega

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 97.

Nije u interesu dugoročne pozicije banke odobravanje kredita, što se u praksi veoma često događalo, nedovoljno pouzdanim i obezbeđenim klijentima, zbog čega banke imaju velike problem u vezi sa naplatom rizičnih kredita. Takvi krediti kod nekih banaka čine više od 20% ukupnih kredita, što je posljedica menadžerske neodgovornosti, što smanjuje profitabilnost za koju su akcionari najviše zainteresovani. U tabeli 3, radi boljeg pregleda, navedene su različite interesne grupe i predmet njihovog interesovanja.

Uloga internih interesnih grupa koju čine akcionari i vlasnici kapitala se značajno mijenja, jer pozicija i uticaj alternativnih interesnih grupa jača pod uticajem deregulacije bankarskog sektora, jačanjem sindikata zaposlenih, kao i snaženjem koncepta korporativne odgovornosti. Ovi faktori nijesu pomjerili akcionare banke sa pozicije prvog i najvažnijeg stejkholdera, ali dijelom utiču na obim i ispunjenje njihovih zahtjeva. Kako navedeni zahtjevi drugih interesnih grupa pretpostavljaju finansijske izdatke i ulaganja, tako se smanjuje zarada, kao osnovni zahtjev akcionara.

Grupu tržišnih stejkholdera čine korisnici bankarskih usluga, a nakon toga dolaze konkurenti, posrednici, brokeri i dobavljači. Najvažniji su korisnici bankarskih usluga iz interesne grupe tržišnih stejkholdera. U osnovi, koncept upravljanja stejkholderima trebalo bi zasnivati na potrebama, zahtjevima i željama korisnika, što je u saglasnosti sa marketinškim prihvatanjima biznisa i marketing opredeljenjima. Moć korisnika se ogleda u tome da mogu imati snažan uticaj na promjenu banke ili tipa bankarskih usluga koje koriste.

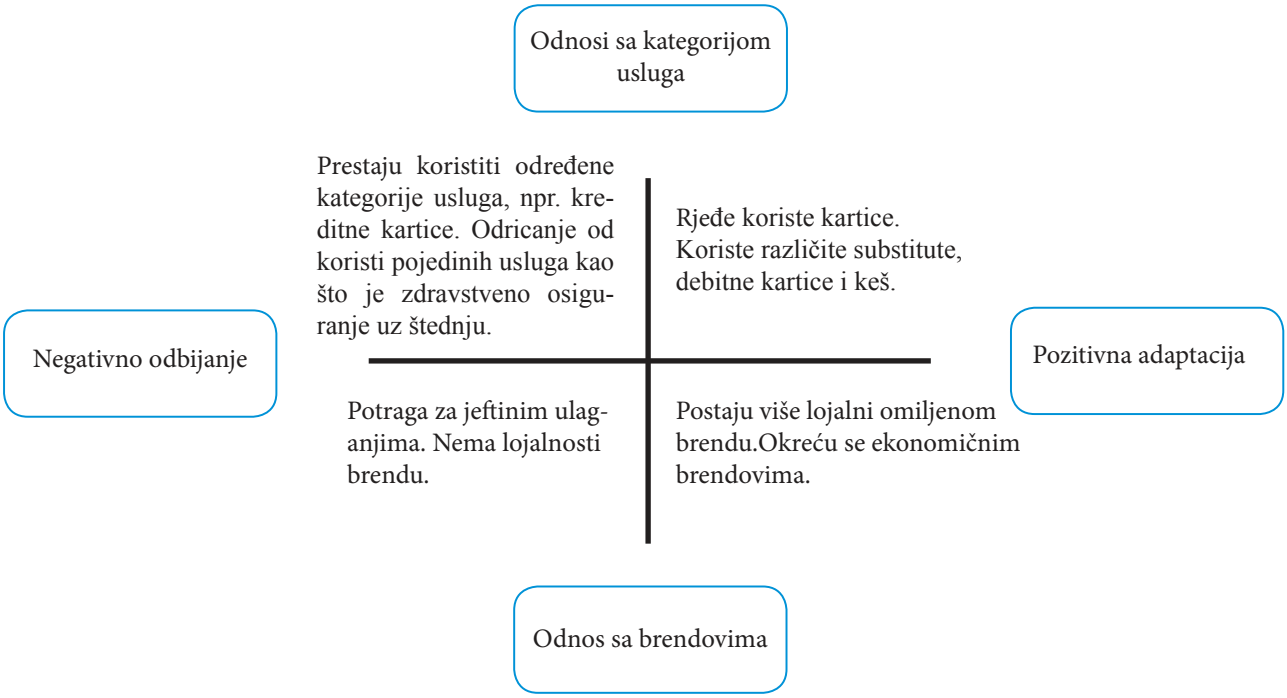
Korisnici ne rade u interesu nekoga drugog, zastupaju isključivo sebe i svoje interese, i nemaju obavezu, u formalnom smislu, da predstavljaju interese drugih interesnih grupa. Oni nemaju trajne formalne strukture i organizacije, što je slučaj sa javnošću; njihova reakcija u obliku bojkota se ne može predvidjeti.

Ključni problem korisnika predstavlja visoki rizik pri odlučivanju o korišćenju bankarskih usluga, nedovoljno poznavanje prirode bankarskih usluga, kao i struktura ponude i cijena koje banke nude. Tako je zbog netransparentnosti strukture bankarskih usluga korisnik suočen sa dilemom da li je eventualna promjena banke ispravna odluka ili nije. Ograničenja slobode izbora su prisutna zbog uslova koji proističu iz ugovora zaključenog sa bankom, koji korisnicima obično nijesu poznati na početku saradnje, pa je korisnik u dilemi kada je promijena banke u pitanju.

Problemi sa kojima se susreću korisnici bankarsih usluga su mnogostruki, kako na domaćem tako i na inostranom tržištu, ali kao primjer sa posebno negativnim efektima mogu poslužiti krediti u vezi sa kursom švajcarskog franka. Klijenti nijesu znali, ali nijesu ni upozoreni, sa kojim eventualnim problemima se mogu susresti prilikom korišćenja ove vrste kredita, ukoliko dođe do jačanja švajcarskog franka. Neizmirene obaveze od strane klijenata padaju često na teret žiranata, koji takođe nijesu dovoljno upoznati, i adekvatno upozoreni, sa kakvim problemima mogu da budu suočeni.

Ekonomska kretanja i problemi izazvani finansijskom krizom se različito odražavaju na pojedine kategorije korisnika iz te interesne grupe. Tako, na primjer, ako raste nezaposlenost, najmanje opada kupovna moć bogatih i pojedinaca starijih od 55 godina, međutim, ako slabi tržište akcija, korisnici stariji od 55 godina zaustaviće kupovinu finansijskih usluga. Na sledećoj slici su prikazane promjene u obrascima ponašanja među korisnicima, ispoljene tokom recesije:

Slika 2. Promjene ponašanja korisnika tokom recesije



Izvor: Farquhar, D.J. and Meidan, A. Marketing Financial Services - second edition, Palgrave Macmillan, 2010, str. 52.

Analize pokazuju ono što je potvrđeno istraživanjem sprovedenom u *Harvard Business Review*, da će postrecesijski potrošač više biti sklon izbjegavanju rizika i često prihvata nezadovoljavajuće usluge i iskustvo, iz straha od neizvjesnosti u slučaju da promijeni banku. Kao što smo naveli, konkurenti su svrstani u kategoriju tržišnih stejkholdera, iz razloga nedovoljne diferencijacije finansijskih institucija i njihove nesposobnosti da ostvare značajniju konkurentsku prednost, što pojačava njihovu blizinu i međuzavisnost.[21] Iako bi svako od konkurenata pojedinačno mogao realizovati posao, konkurenti se nerijetko nađu u situaciji da sarađuju u realizaciji neke finansijske usluge. Cilj saradnje je, u suštini, podjela rizika, naročito karakterističnih u investicionom bankarstvu i poslovnom tržištu, s obzirom da su rizici, obično, znatno veći u odnosu na tržište lične potrošnje.

Dobavljači su firme i pojedinci koji pružaju resurse za koje banke imaju potrebe kako bi realizovale osnovnu djelatnost. Kada se govori o bankama, onda se prevashodno misli o informatičkim i kompjuterskim kompanijama koje su dobavljači za ključne resurse koje mogu imati značajan uticaj na

[21] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 50.

troškove i profitabilnost banke. Oni dobavljači drugih elemenata, koji čine strukturu opštih troškova, ako se izuzmu građevinske firme u periodima izgradnje ili revitalizacije filijala, manje su značajni za banku. Dobavljači direktno utiču na marketing miks banke, fizičko okruženje, procese, ponudu, cijene i slično. Specifični dobavljači banke su i Zavodi za zapošljavanje, koji omogućavaju ključne resurse za pružanje bankarskih usluga, jer omogućavaju bankama da nađu prave ljude koje će kasnije obučiti za specijalizovane bankarske poslove.

Važno je pomenuti strateške partnere među tržišnim stejkholderima, koji se obično pojavljuju prilikom pregovora za dokapitalizaciju banaka. Obično se radi o pronalaženju strateških partnera koji su u mogućnosti da značajno investiraju i omoguće povećanje kapitala banke.

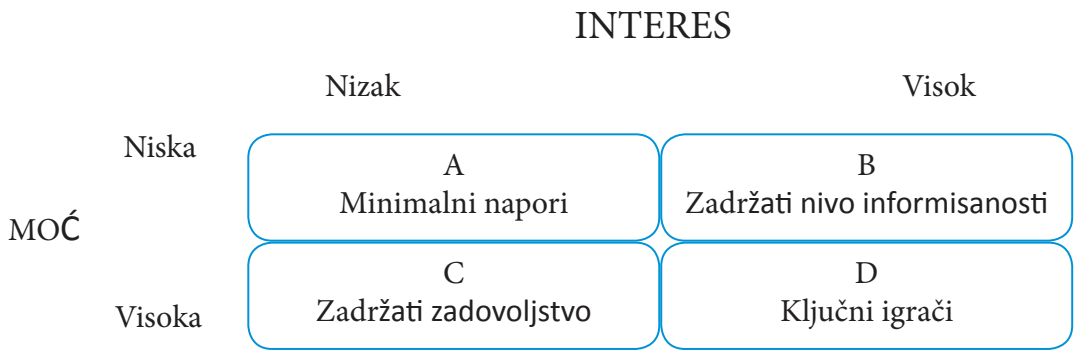
Posljednju grupu predstavljaju eksterni stejkholderi: regulatorne agencije i tijela koja utiču na poslovanje banaka, ali i kompanije koje su klijenti banaka. Ranije su obrađena osnovna tijela koja utiču na poslovanje banaka u Crnoj Gori. NVO grupe i javnost su interesne grupe koje namaju kapacitet da direktno utiču na poslovanje banke. Kroz kreiranje pozitivne ili negativne klime o poslovanju banke, njihov uticaj može biti relevantan.

2.1 Moć i interesi stejkholdera

Među najvažnijim interesnim grupama u bankama su zaposleni koje je potrebno posebno istaći. Naime, iskustvo i istraživanja pokazuju da postoji pozitivna korelacija između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva korisnika usluga. Zato su nesporno ključne interesne grupe za banku zaposleni, korisnici i vlasnici kapitala. Državne institucije, imajući u vidu specifičnost bankarskih usluga, imaju veliki značaj jer njihova regulativa velikim dijelom utiče na poslovanje banaka, uključujući organizacije koje mogu biti izvor za plasiranje kreditnih linija. U cilju indentifikovanja moći interesnih grupa, kao i njihovog značaja, pomaže mapiranje koje se oslanja na dva ključna pitanja: koliko je pojedinačno svaka interesna grupa zainteresovana da svoja očekivanja i resurse aktivira u korist banke i izbora specifičnih strategija i da li stejkholderi imaju moć da to urade.

Mapiranje je prikazano na sledećoj slici.

Slika 3. Mapiranje stejkohldera



Izvor: Mardelov, A. Proceedings of the Second International Conference on Information System, Cabridghe, MA, 1991, str. 43.

Matrica pokazuje opšti kontekst u koji svaka pojedinačna strategija bi trebalo biti smještena. Moguće je to napraviti na način da se grupišu interesne grupe u zavisnosti od moći koje imaju i nivoa interesa koji će pokazati za podršku, ili opstrukciju, prilikom implementacije strategije banke.

Matrica ukazuje tip odnosa koje banka može uspostaviti sa grupama stejkholdera u različitim kvadrantima. Prihvatanjem strategije za ključne igrače, u ovom slučaju, segment D će biti od najvećeg značaja. Najčešći problemi su u vezi sa segmentom C, čiji sadržaj najčešće čine institucionalni akcionari. Ne treba potcijeniti njihov interes, iako mogu biti relativno pasivni, jer to može biti veoma opasno, naročito ako se oni iznenada pozicioniraju u segment D i naknadnim zahtjevima otežavaju prihvatanje nove strategije banke. Odgovornost je stratega i menadžera da povećaju nivo interesa moćnih stejkholdera, recimo institucionalnih, s ciljem da mogu bolje ispuniti uloge koje se od njih očekuju.

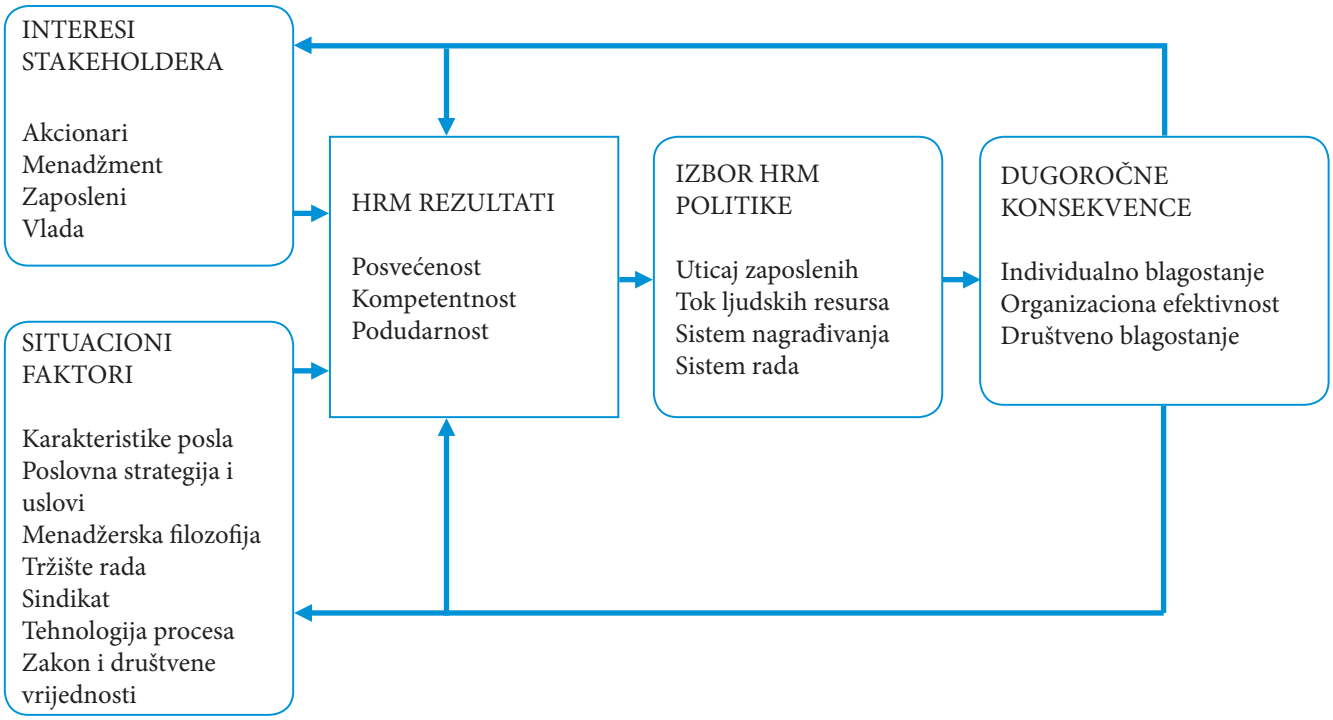
Grupa segmenta B može biti interesantna kroz informisanje - na primjer, grupama u zajednici. Mogu biti značajni ~~sa~~ svojim uticajem na stavove moćnih stajkholdera, kroz lobiranja, pa ih iz tog razloga treba iskoristiti. Neka od sljedećih pitanja mogu biti interesantna prilikom mapiranja stojkholdera:

1. Kada se govori o adekvatnom načinu upravljanja bankom, može se postaviti pitanje da li aktuelni nivo interesa i moći menadžera ili grupe iz zajednice adekvatno odražava način upravljanja bankom?
2. Koji će biti ključni stejkholderi koji blokiraju ili pojačavaju strategije, te kako će oni reagovati na usvojene strategije, u smislu edukacije ili nekom drugom smislu?
3. Da li je repozicioniranje izvjesnih aktera poželjno/ili izvodljivo?

Održavanje moći ili nivoa interesa nekih krupnih igrača može biti od izuzetnog značaja, tako javna podrška moćnih dobavljača ili kupaca može biti veoma djelotvorna za uspjeh strategije banke. Moguće je obeshrabriti neke stejkholdere, u pojedinim situacijama, kada se govori o djelovanju usmjerenom za repozicioniranje. To recimo važi za segment C, a u manjoj mjeri za segment B. Ovdje je odgovornost menadžera veoma izražena u pogledu uloge koju imaju u aktivnostima koje prate strateške promjene u banci, gdje su prisutne i neke čisto etičke dileme. Na primjer, da li će menadžeri balansirati između interesnih grupa i dobro ocijeniti konfliktna očekivanja, ili će preferirati jednu interesnu grupu. Postoji opasnost da menadžment kreira strategiju koja njima ide u korist i koja će uticati na stejkholdere da podrže strategiji koja njima odgovara.

Sledeća slika pokazuje mapu teorije upravljanja ljudskim resursima.

Slika 4. Mapa teorije upravljanja ljudskim resursima



Izvor: ***www.nikki_c.dsl.pipex.com/images/b202/HRM%20territory%20map.jpg***
- datum pristupa 12.07.2014.

Ova matrica se zasniva na razumijevanju očekivanih interesnih grupa i značaja moći koje one imaju. Moć je nejednako raspoređena među različitim stejkholderima, a pretpostavlja mogućnosti zasnovane na poziciji pojedinca ili grupe da ubijede, podstaknu ili prisile da sijede određeni pravac aktivnosti.

Mehanizam ovakve vrste omogućava da set očekivanja nekog od stejkholdera ima dominaciju nad strateškim razvojem ili da se obezbijedi kompromis sa ostalima. Postoje različiti izvori moći: izvedena iz pozicije u banci, moć ljudi, ili grupe, putem mehanizma formalnog upravljanja, ali i moć koja proističe iz ugleda pojendinca ili grupe. Značaj izvora i moći imaju relativnu ulogu i variraju tokom vremena. Tome doprinose promjene u poslovnom okruženju kao što je deregulacija ili pojava jeftine informacione tehnologije, koje mogu značajno poremetiti ravnotežu moći. Pregovaračka moć se može povećati, na primjer, korišćenjem informacija sa Internet pretraživača o različitim kreditima banaka i tako smanjiti lojalnost određenoj banci.

Banke koriste, osim navedenog, i indikatore moći kao što su: status pojedinca ili grupe (poslovi i reputacija), dostupnost izvora (veličina budžeta), zastupljenost na moćnim pozicijama i simbole moći (korišćenje titula i imana ili veličina kancelarija). Sva četiri indikatora, posmatrana zajedno, daju mogućnost za razumijevanje koji ljudi ili grupe imaju moć. Distribucija moći je varijabilna, tako će funkcija korporativnih finansija biti moćnija ako je u pitanju razvoj koji zahtijeva novi kapital ili uvećanje prihoda u odnosu na situaciju kada se strategija realizuje iz vlastitih izvora.

Ključna interesna grupa u bankarstvu i uslugama je zaposleno osoblje. Nemoguće je obezbijediti

zadovoljstvo klijenata kvalitetom i uslužnim procesom ako se ne obezbijedi zadovoljstvo zaposlenih. Misija uspješnih banaka se zato često izražava prevashodno preko zaposlenog osoblja.

2.2 Kako upravljati interesima stejkholdera

Kako upravljati interesima stojkholdera je ključni izazov za banke, naročito zbog prirodne razlike među njima. Balansiranje, na koje se banke često odlučuju, proizlazi iz činjenice da svaka interesna grupa ima posebnu ulogu u performansama uspjeha banke, koje se mogu uspješno ostvariti međusobnim usklađivanjem. Druga mogućnost se sastoji u tome da banke zadovoljavaju interese najmoćnijih grupa i onih koji imaju najveći uticaj na njihvo poslovanje. Važno je imati u vidu činjenicu da mnoge interesne grupe, koje su važne za banku, mogu biti jako loše organizovane, što otežava cjelokupni proces. To bi se moglo odnositi prvenstveno na zaposlene i kupce, koji su u tranzcionim privredama u vrlo nepovoljnom položaju, zbog nerazvijenog sistema organizacije ili pak zaštite ovih kategorija.

Osnovni razlozi za investiranje u odnose sa stejkholderima jeste razvoj ovih odnosa: umanjenje rizika za akcionare, kreiranje pretpostavki za inovacije, razvoj novih tržišta i razvojnih mogućnosti, izvor pozitivne reputacije i doprinosi jačanju brenda banke.

Interesantno je naglasiti da bi, prema istraživanju koje je sprovelo *CSR Europe 2009.* godine, 71% izvršnih direktora žrtvovalo kratkoročne profite u zamjenu za dugoročnu vrijednost stejkholdera, 86% investitora smatra da upravljanje rizicima u socijalnom upravljanju povećava tržišnu vrijednost kompanije, 70% evropskih potrošača smatra da je društveno odgovorno poslovanje važan faktor prilkom kupovine, 78% zaposlenih bi željelo da radi za etičnu i respektabilnu kompaniju nego primalo veću platu.

Ovo je u saglasnosti sa kooporacijskom društvenom odgovornošću i održivim razvojem. Ako bi se definisali osnovni principi za upravljanje sa stejkholderima, oni mogu biti sljedeći:

- principi ulaska i izlaska iz ugovorenih odnosa između banke i njenih stejkholdera,
- princip upravljanja,
- princip eksternalija i
- princip smanjenja troškova.

Kako bi se iskoristili potecijali stejkholdera i gradilo povjerenje između banke i njenih korisnika, strateško opredjeljenje banke trebalo bi bazirati na dijalogu. Praksa uočava dva principa upravljanja ~~sa~~ stejkholderima: instrumentalni princip i strateški princip.

Prvi polazi od činjenice da je njihova uloga da pomognu ostvarenju uspjeha banke i maksimiziranju vrijednosti za akcionare. Tako će banka prekinuti saradnju sa onim interesnim grupama čiji se način rada i efekti negativno odražavaju na banku i njenu profitabilnost. Kada ima stratešku vrijednost za banku i vlasnike kapitala, ova saradnja sa interesnim grupama postaje opravdana i čini suštinu navedenog principa. Ovaj koncept polazi od pretpostavke da su akcionari najvažnija interesna grupa, a svi ostali stejkholderi su sredstvo za ostvarenje ciljeva vlasnika kapitala. Prema ovom shvatanju, svrha poslovanja banaka izražena je u formi naglašenog interesa banke i njenih akcionara uz održavanje tržišnih odnosa između banke i njenih stojkholdera, što će omogućiti maksimizaciju društvenog bogatstva.

Drugo (strateško upravljanje) naglašava odgovornost prema ključnim interesnim grupama u odnosu na profitabilnost, a banka, kao privredni subjekt, se karakteriše kao koalicija ključnih stejkholdera. Tako, po ovom principu, uspjeh banke je poželjno mjeriti zadovoljstvom među stejkholderima, a upravljanje istim shvatiti kao cilj a ne kao sredstvo. Zagovornici ovog stanovišta odbijaju da akcionarima daju prednost u odnosu na one koji obezbeđuju ostale resurse, računajuću da snažna motivacija zaposlenih i visok nivo povjerenja u svim segmentima bankarskog okruženja, uz insistiranje na zajedničkim interesima stejkholdera, utiče na povećanje i maksimizaciju opšteg blagostanja. Ovo shvatanje podrazumijeva principe upravljanja stejkholderima, smatrajući da će kreiranje i ostvarenje marketing strategije zavisiti, u prvom redu, od uspješnog zadovoljenja interesa glavnih stejkhodlera.

Strategija banke se kreira uvažavanjem uloge i zahtjeva zaposlenih, korisnika i akcionara, uz nastojanje da održavaju dobre odnose sa vladom i njenim, kao i nevladinim organizacijama, kao i da kreiraju pozitivan imidž u javnosti. Postoje dvije varijante strateškog upravljanja stejkholderima i to: model direktnih efekata i umjerena varijanta upravljanja.

Model direktnih efekata polazi od pretpostavke da će odnosi banke i stejkholdera imati direktne efekte na finansijske performanse banaka, nezavisno od strategije koja se primjenjuje. Ostaje nejasno na koji način i kroz koje dimenzije se manifestuje direktni uticaj, jer ovo shvatanje podrazumijeva da i one interesne grupe koje nijesu uključene u kreiranju strategije imaju uticaj na njene efekte i finansijske rezultate, pa se zato njegova primjena doživljava kao nelogična. Može biti samo riječ o nekim sankcijama usmjerenim protiv banke koje potiču od državnih tijela ili institucija u slučaju nepoštovanja zakonskih normi.

Kod umjerene varijante modela, menadžerska orijentacija prema interesnim grupama utiče na strategiju banke, ali indirektno preko uticaja u procesu primjene. Ovo stanovište polazi od pretpostavke da će kvalitet odnosa sa stejkholderima omogućiti ili onemogućiti sprovođenje pojedinih strategija sa pojačanjem ili umanjenjem efekata primjene strategije na finansijske performanse banke.

Mnogo je logičnija umjerena varijanta modela, imajući u vidu poziciju i uticaj koje pojedine interesna grupe imaju na poslovanje banke. Odnos prema interesnim grupama, ili odnos sa njima, odrediće da li će banka, u krajnjem, biti nagrađena ili kažnjena, u zavisnosti od činjenice koliko uvažava specifičnosti pojedinih grupa i njihove zahtjeve. Postoji *Goodpasterov paradok* stejkholdera koji preferira moralnost koja istovremeno zabranjuje i zahtijeva razmišljanje i postupanje usmjereno na profit. Da bi se riješile dileme u pogledu utvđivanja prioriteta interesnih grupa, marketinška orijentacija poslovanja može biti od velike koristi. Ona se oslanja na potrošački suverenitet i utiče na to da ključnu moć imaju korisnici bankarskih usluga. Savremeno poslovanje banaka prate trendovi, koji su posledica jačanja značaja koji interesne grupe imaju za banke. Suština je u tome da se nastoji obezbijediti vezivanje korisnika bankarskih usluga i tako obezbijedi njihova lojalnost jer se, s pravom, očekuje da će korisnici usluga biti manje osjetljivi na podsticaje koji dolaze iz okruženja (tržišta) i konkurencije, i ostati lojalni banci.

Tako se pojavio novi koncept *relationship marketinga*, dizajniranog tako da pojača izglede za ponovnu kupovinu, razvijajući dugoročni odnos personalnih veza sa klijentima. Za realizaciju ovog koncepta značajan je odnos koji se manifestuje kao realizacija internog, eksternog i interaktivnog

marketinga. Ovako trodimenzionalno shvatanje marketinga, usmjerenog ka osoblju, korisnicima i uslužnim interakcijama, usko je povezano sa konceptom upravljanja interesnim grupama i analizom okruženja stejkholdera.

Interni marketing je upravljačka strategija okrenuta zaposlenima. Kako osoblje predstavlja najznačajniji strateški resurs za banku, neophodno je imati u vidu činjenicu da nezadovoljno, nedovoljno obučeno i motivisano osoblje, neće biti u stanju da realizuje misiju banke, što ima direktni odraz na rezultate poslovanja. Interni marketing podrazumijeva rad banke na edukaciji i motivisanju zaposlenih kako bi se uspješno uslužili komitenti, ali, isto tako, on stvara i ostale pretpostavke da bi se uspješno izvršila data obećanja.

Novac investiran u napore za kreiranje i implementaciju procesa internog marketinga i upravljanje ljudskim resursima biće uzaludan ako menadžment ne razumije stratešku ulogu internog marketinga. Fokus internog marketinga je na dobrim unutrašnjim odnosima među ljudima na svim nivoima zaposlenih u banci. Uslužna orijentacija i orijentacija na kupca kreira se među osobljem, naročito onim koje se nalazi na prvoj liniji usluživanja, osobljem podrške eksternim i internim uslužnim procesima, liderima timova, supervizorima i menadžerima. Ako i ovo nije dovoljno, treba obezbijediti odgovarajuće vještine, interakcije i komunikacije sa korisnicima, te odgovarajući sistem podrške, kao dio internog marketiga. Ključni su u realizaciji ovih zadataka doprinos i koordinacija top menadžmenta, upravljanje operativnim procesima, te upravljanje ljudskim resursima i marketingom. Interni marketing predstavlja holistički upravljački proces koji integriše mnoštvo funkcija na način:

- Obezbeđuje da zaposleni na svim nivoima u banci razumiju posao i različite aktivnosti, kampanje i procese i učestvuju u njima.
- Obezbeđuje spremnost i motivisanost svih zaposlenih da djeluju na uslužno motivisan način.

Dakle, više je nego jasno da menadžeri gledaju na zaposlene kao na interne kupce što omogućava angažovanje najboljih kadrova i obavljanje poslova na najbolji način. Primjena ove filozofije smatra se ključnom za uspješno poslovanje banke. Kada se unutar banke stvori klima opsjednutosti potrošačima/korisnicima, biće moguće uslugu uspješno predstaviti i realizovati na tržištu

Ovaj marketing pretpostavlja dva tipa menadžerkih odnosa: upravljanje stavovima i upravljanje komunikacijom. Prvi pomaže razvijanju konkurentskih prednosti a drugi obezbeđuje upravljanje informacionim tokovima između menadžmenta i supervizora. Proces uspješnog internog marketinga zahtijeva da upravljanje načinom razmišljanja o biznisu i o misiji banke bude podrška upravljanju komunikacijom. Zaposleni moraju vjerovati jedni drugima, i vjerovati menadžmentu banke koji će im pružiti fizičku i emocionalnu podršku, kao neophodan uslov za djelovanje orijentisano na korisnika.

Specifični ciljevi koji proizlaze iz navedenog su:

- obezbijediti da su zaposleni motivisani za kreiranje performansi orjentisanih na kupca i usluge i na uspješno ispunjavanje svojih obaveza kao *part-time* marketari u uslužnom procesu,
- privlačenje i zadržavanje kvalifikovanog kadra,
- interne usluge pružati kao usluge orijentisane na interne korisnike u banci ili partnere u mrežnom kontekstu i obezbijediti zaposlenima adekvatnu menadžersku i tehnološku

podršku sa ciljem omogućavanja da ispune svoje zadatka i odgovornosti.

Ovako postavljeni ciljevi mogu se realizovati ukoliko se obezbijede najvažniji elementi internog marketinga, koji se ogledaju u: poznavanju kupaca, privlačenju i pripremi osoblja, ovlašćenju, motivisanju i nagrađivanju osoblja koje učestvuje u procesu usluživanja.

Interni marketing u banci se naročito manifestuje kroz specfične situacije: kada se kreira uslužna kultura, kada se održava orjentacija na usluge među osobljem i kada se uvode nove usluge ili eksterne marketing kampanje i aktivnosti, nove tehnologije, sistem ili procesi usluživanja među zaposlenima.

Za relizaciju navedenog moraju se obezbijediti slijedeće pretpostavke:

- interni marketing mora biti ugrađen u strateško upravljanje,
- ne smije biti ometan orgaizacionom strukturom ili nedostatkom menadžerske podrške i
- top menadžer mora pokazivati aktivnu podršku internom marketingu.

Uspjeh internog marketinga, dakle, počinje sa top menadžmentom, preko menadžmenta srednjeg nivoa i supervizorima, uključujući sve nivoe zaposlenih, a prije svega zaposlene na prvoj liniji usluživanja. Na ovaj način, navedene kategorije postaju ciljne grupe za aktivnosti internog marketinga, koje omogućavaju fokus na interna tržišta, fokus na efikasnost i korisnike, saradnju svih funkcija u banci i kontinuitet pružanja usluga.

3 Eksterni marketing banke

3.1 Eksterni marketing

Eksterni marketing predstavlja uobičajenu aktivnost korporacije/banke na kreiranju koncepta cijena, distribucije i promocije usluga klijentima. Naime, preduzeće daje određena obećanja klijentima u pogledu pojedinih elemenata ponude. Eksterni marketing ima za cilj da održi data obećanja, na način da pružena usluga kreira satisfakciju potrošača. Najvidljivi je preko promotivnih aktivnosti i cijena usluga.

Eksterni marketing obuhvata strateške i taktičke odluke o izboru ciljnih tržišta, kreiranju i implementaciji marketing strategije u cilju održivog i profitabilnog poslovanja banke. Ovaj koncept je usmjeren, u najvećem dijelu, na potencijalne korisnike, ali i na ostale učesnike u lancu vrijednosti, i konačno, na povećanje vrijednosti za sve učesnike. Njegov uspjeh i efekti zavise od internog marketinga odnosno od njegovog upravljanja; zaposleni koji pružaju kvalitetnu uslugu moraju biti za to i pripremljeni. Privrženost zaposlenih i njihova spremnost za zadovoljenje eksternih korisnika zavise od toga koliko su oni zadovoljni internim uslugama. Eksterni marketing ima značajnu ulogu u formiranju prethodnih očekivanja klijenata, što je jedan od ključnih elemenata u procesu percepcije i evaluacije kvaliteta bankarskih usluga.

Kroz promocione bankarske usluge formira se očekivanje budućih korisnika, što je direktni uticaj eksternog marketinga, a kroz prethodno iskustvo i usmenu propagandu, eksterni marketing indirektno utiče na korisnika, širenjem pozitivne propagande. Eksterni marketing djeluje u sferi davanja obećanja korisnicima, korišćenjem promotivnog miksa i kreiranjem imidža banke. Učestvuje u ispunjavanju obećanja, kreiranjem uslužnog marketing miksa odnosno koncepta vrijednosti za korisnika. Indirektni

uticaj zasnovan je na realnim mogućnostima, sposobnostima i potencijalu banke. Utiče na formiranje prethodnog očekivanja za buduće korisnike, tako da je proces usluživanja ~~i~~ u najvećem dijelu objektivniji, u poređenju sa direktnim uticajem, koji je usmjeren na privlačenje pažnje i interesa potencijalnih korisnika.

Promocijom svojih usluga banka direktno utiče na formiranje prethodnih očekivanja. Ukoliko je dato obećanja nemoguće ispuniti, i osoblje i banka će biti negativno percipirani među korisnicima. Nasuprot tome, ukoliko oglasi nijesu dovoljno atraktivni, onda korisnici neće imati dobar razlog da izaberu ponudu takve banke u odnosu na konkurenciju. Ipak se preporučuje da banka kreira obećanja, u odnosu na ukupne mogućnosti koje banka na osnovu svojih resursa može ispuniti. Obećanja bi trebalo kreirati, u najvećem dijelu, tako da potenciraju one dimenzije koje klijenti smatraju najvažnijim, vezujući ih za problem koji korišćenjem korisnik ~~treba~~ može da riješi.

3.2 Interaktivni marketing

Interaktivni marketing ima za cilj da se održe data obećanja, na taj način da pružena usluga kreira satisfakciju potrošača. Za ostvarenje ovog cilja banka mora raspolagati odgovarajućim resursima, u prvom redu zaposlenima koji raspolažu potrebnim vještinama, ali i tehnologijom, znanjem i informacijama, vremenom zaposlenog, kao i samog potrošača kao koproducenta usluga.

Opisani, interni i eksterni, marketing se odnosi na upravljanje aktivnostima prije procesa pružanja bankarskih usluga i prethode interaktivnom marketingu. Sada su podložne ispitivanju sve ranije formirane impresije o banci, u trenutku interakcije između banke i korisnika njenih usluga. Ovaj marketing obuhvata upravljanje aktivnostima procesa usluživanja ili model usluživanja. Proces pružanja usluge, zbog karakteristika same usluge, traži upravljanje koje respektuje dinamičnost procesa, karakteristike aktera koji aktivno participiraju u procesu pružanja bankarskih usluga, ali i nepredvidivost njihovih reakcija i ponašanja.

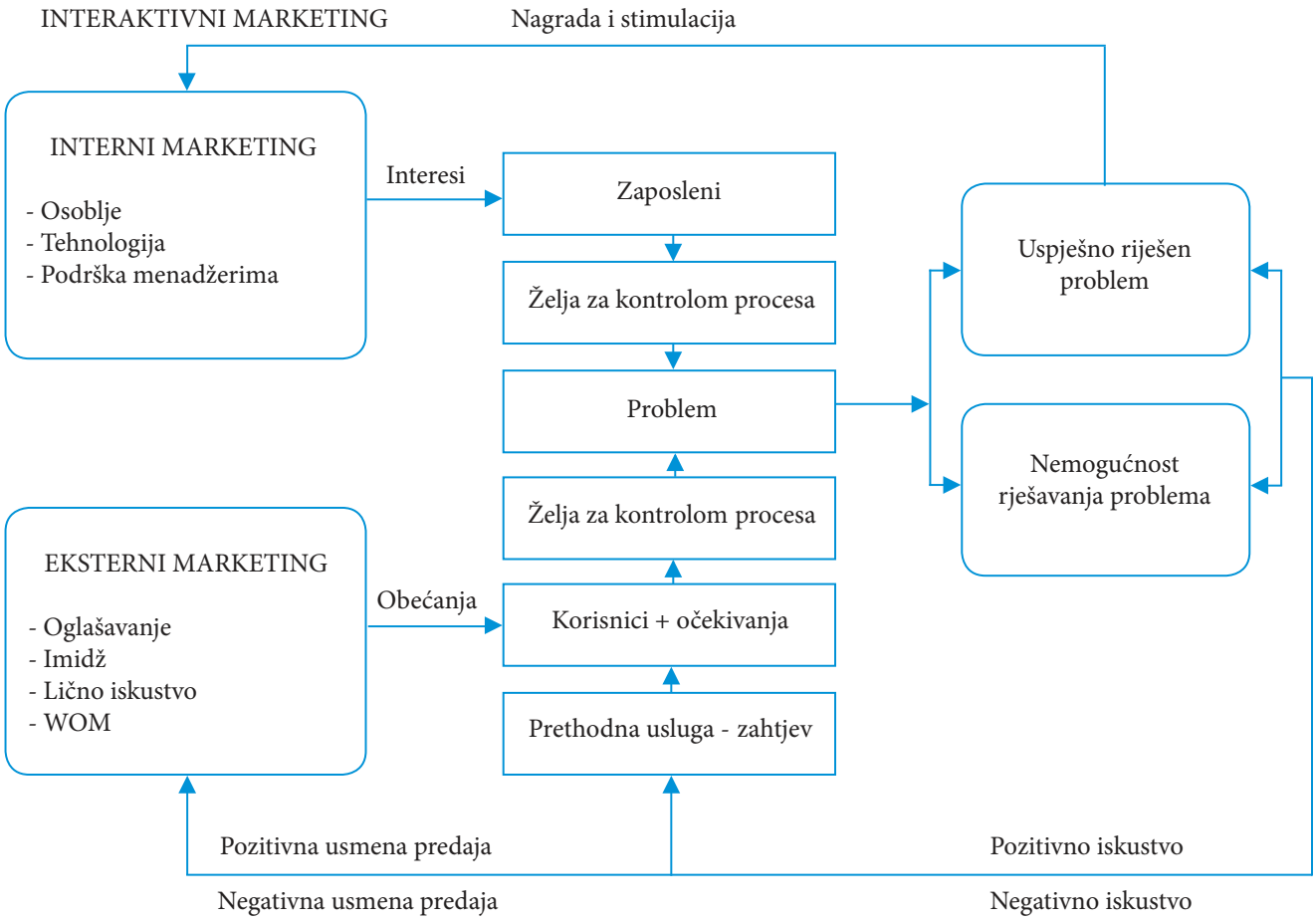
Ovaj nivo upravljanja marketingom bankarskih usluga je veoma komplikovan jer karakteriše:

- nestandardne inpute koji se ogledaju u zahtjevima korisnika, znanju, vještini i motivisanosti zaposlenih, kao i učešće drugih korisnika koji se javljaju u procesu usluživanja ili čekanja,
- proces usluživanja kojim se karakteriše različit stepen personalizacije i različit stepen uključenosti korisnika i osoblja banke,
- prilagođeni ili standardizovani output, čija se vrijednost i kvalitet vrlo često teško procjenjuju.

Ovaj proces se karakteriše kao otvoren, naročito zbog neizvjesnoti inputa i načina na koji se proces odvija. Proces interakcije se uglavnom realizuje bez prisustva menadžera, čime se dodatno komplikuje, jer problemi koji se pojave tokom procesa usluživanja se ne mogu ispraviti ranije, nego tek u momentu kada ih korisnici postanu svjesni. Zaposleni prve linije usluživanja su u nadležnosti upravljanja interaktivnog marketinga. Iz tih razloga je potrebno osoblju koje se nalazi na prvoj liniji usluživanja omogućiti ovlašćenja i slobodu odlučivanja koje su u saglasnosti sa mogućom pojavom problema koje je neophodno promtno rešavati. Sasvim je očigledno da zaposleni u bankama imaju veću odgovornost ali i ovlašćenja u odnosu na, recimo, osoblje u proizvodnim kompanijama.

Na sledećoj slici je predstavljan trodimenzionalni marketing u bankama.

Slika 5. Trodimenzionalni marketing u bankama



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 115.

Upravljanje interakcijom između korisnika i banke predstavlja nastojanje da se dođe do usklađivanja različitih interesa zaposlenih i budućih korisnika. Kroz aktivnosti internog marketinga, zaposleni su pripremljeni za ulogu koju očekuju u uslužnom procesu. Kada se suoče reakcija zaposlenih sa korisničkim očekivanjima, koja se obično zasniva na velikim obećanjima koje banka nesebično daje u fazi razmatranja, moraju se pojavljivati problemi. Kako se unaprijed ne mogu planirati problemi koje interaktivni marketing rješava, tako se ne mogu ni planirati ni pripremiti adekvatna rješenja. Zadovoljni korisnici, ukoliko proces protiče nesmetano, obogaćeni su uslužnim iskustvom i šire pozitivne informacije o pruženim uslugama banke. Ova usmena propaganda postaje važan faktor koji utiče na formiranje korisničkih očekivanja i doprinosi potencijalnim korisnicima da ocijene i testiraju pozitivno iskustvo o banci.

3.3 Banke u interakciji internog, eksternog i interaktivnog marketinga

Ukoliko tri dimenzije marketinga djeluju integralno, moguće je očekivati uspješno poslovanje banke i kreiranje vrijednosti za korisnika.

Slika 6. Uloga internog, eksternog i interaktivnog marketinga u kreiranju i izvršavanju obećanja

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 116.

U internom marketingu, banka će, preko kontinuiranog razvoja usluga zasnovanog na tehnologiji, znanju i vještini osoblja, kreirati pretpostavke kojima se korisnicima šalju obećanja ~~sa~~ o kasnijim ispunjenjima. Banka će kroz marketing i prodajne aktivnosti (eksterni marketing) kreirati i ispuniti obećanja potencijalnim korisnicima, na osnovu analize tržišta, veličine i profila tržišnih segmenata, stanja konkurencije i drugih elemenata marketinške aktivnosti.

Uloga ove tri vrste marketinga prikazana je slikom 6.

Kao što se sa slike vidi, ciljni koncept je zasnovan na nastojanju da se obećanja ispune, što predstavlja krajni nivo aktivnosti. Lako je zaključiti, iz analize i predhodnog teksta, koliki je značaj i snažna veza između internog, eksternog i interaktivnog marketinga. Zaposleni i menadžment banke preuzimaju odgovornost da ovu vezu održe i permanentno obogaćuju.

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010.
3. Kobjoll, K. *Srdačanost kao roba – oduševljeni zaposlenici – tajna uspjeha najboljeg njemačkog prodavca*, *Profil,* 2009.
4. Kotler, Ph. *Marketing Management, 11th end.*, Prantice Hall, Peason Education International, 2003.
5. Maiesen, R., Seters, P. and Rijckevoriel, V. E. *CSR Conference Managing on the Edge: Shifts in the Realations Between Rasposibility, Governance and Sustainablility*, sep. 25-26, University of Nijegemen, Netherlands, 2003.
6. Mardelov, A. *Proceedings of the Second International Conference on Information System*, Cabridghe, MA, 1991.
7. Rose, P.S. *Menadžment komercijalnih banaka*, Mate, Zagreb, 2003.
8. Rose, S.P., Hudgins, C.S. *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, 2005.
9. Službeni list Crne Gore (2010), *Zakon o Centralnoj banci Crne Gore*, Podgorica: Službeni list Crne Gore 38/2010.

Internet izvori:

www.fzdcg.org – datum pristupa 25.05.2014. godine.
www.ubcg.info – datum pristupa 25.05.2014. godine.
www.valuebasedmanagement.net – datum pristupa 03.06.2014. godine.
www.cb-cg.org – datum pristupa 23.05.2014. godine.
www.nikki_c.dsl.pipex.com/images/b202/HRM%20territory%20map.jpg – datum pristupa 12.07.2014.

III DIO

Ponašanje korisnika bankarskih usluga

Potrošači su krajnje mjerilo vrijednosti određene usluge pa njihovo razumijevanje marketinga predstavlja ključnu činjenicu. Od potrošača zavisi koja usluga ostaje na tržištu a koja nestaje sa tržišta. Kako je čovjek kompleksno biće, tako je kompleksno njegovo ponašanje kao potrošača. Zato i jesu značajni napori banaka usmjereni na istraživanje i praćenje osobina porošača, njihovih želja i procesa odlučivanja o kupovini, percipiranju rizika pri kupovini, te iskustva i ne/zadovoljstva poslije izvršene kupovine.

Banke se, u ovom slučaju, nalaze u nepovoljnijem položaju u odnosu na proizvođače drugih proizvoda i usluga, naročito imajući u vidu motive, načine odlučivanja i razloge koji čine suštinu za korišćenje bankarskih usluga, uzimajući u obzir činjenicu da banke posluju na tržištu lične i poslovne potrošnje.

Bitno je različito pružanje bankarskih usluga od razmjene nekih drugih usluga jer je bankarska ponuda neopipljiva, usluge su grupisane i pružaju koristi koje korisnici ne mogu osjetiti, vidjeti ili dodirnuti. Ove usluge, uz to, zahtijevaju veliku uključenost u procesu kupovine. Kupci/korisnici gotovo nikada ne kupuju bankarske usluge afektivno.[22]

Dugoročna veza između finansijskih/bankarskih institucija i klijenata je takođe veoma značajna odlika ovog načina poslovanja, što uzrokuje više nego naznačenu potrebu da se maksimalno ispoštuju faktori koji utiču na odluke i motive, te karakteristike individualnih korisnika, odnosno o veličini, poslovnim odlukama i razvojnim planovima privrednih subjekata. Tako *Farquhar* i *Meidan* upućuju na činjenicu da je kritični element prodaje finansijskih usluga u tome, da ovdje nije u pitanju usluga koju korisnici žele zbog atraktivnosti ponude već usluga koja je sredstvo za ostvarivanje i kupovinu nekog drugog dobra ili usluge.[23] Rijetko kada prevagne emocionalno odlučivanje, bez obzira kako analizirali suštinu potreba i želja za bankarskim uslugama, što je karakteristično kada su u pitanju neke druge kupovine.

Svijest o potrebi za bankarskim uslugama prilično se trezveno nameće korisnicima onda kada postanu svjesni da raspoloživim sredstvima nijesu u mogućnosti da finansiraju neku svoju potrebu,

[22] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 248.

[23] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010. str. 7.

recimo kupovinu automobila. Tada se klijent angažuje u traženju informacija, traži preporuke i konsultacije, upoređuje alternative, koje po pravilu razmatra veoma trezveno, za što mu je potrebno odgovarajuće predznanje, ukoliko ga posjeduje, i iskustvo u korišćenju bankarskih usluga. Bankarske usluge predstavljaju potrebu višeg nivoa, budući da od njih ne zavisi sam život ljudi, kao, na primjer, kada su u pitanju fiziološke potrebe kao prve po Maslovoj hijerarhiji potreba.

Postoji asimetrija informacija, kao problem, između banke kao ponuđača i korisnika usluge. Zato ova činjenica stvara izvjesnu dozu nepovjerenja u poslovanju sa bankom. Korisnik, tražeći objašnjenja od bankarskih službenika koji mnogo bolje razumiju ponudu banke, bude često uskraćen u jednom dijelu, jer osoblje djeluje prevashodno u interesu banke. Mada je savremeni korisnik bankarskih usluga sve više informisan o raspoloživim uslugama i pored asimetrije informacija, ipak, treba skrenuti pažnju na postojanje primjera kompleksnih vrsta ponuda koje banke ne pokušavaju pojednostaviti ili predstaviti na način da bi bile razumljive klijentima i potencijalnim korisnicima.

1 Ponašanje potrošača u procesu korišćenja bankarskih usluga

Ponašanje potrošača je izučavano od raznih teoretičara koji su fokusirani na analizu procesa odlučivanja koji je kompleksan i sastoji se od brojnih pojedinačnih ali međusobno povezanih faza. Za bankarske usluge analizu ponašanja potrošača i njihove modele najprikladnije su prikazani u *Engel-Kollat-Blackwell*-ovom modelu koji cijeli proces odlučivanja dijeli na sljedeće faze: spoznaja problema, traženje informacija, ocjena alternative, odluka o kupovini i ponašanje poslije kupovine.

Slični su i ostali modeli, koji su zasnovani na pretpostavci da kupci prolaze kroz kongitivnu, afektivnu i biheviorističku fazu, onda kada se snažno uključuju u proces odlučivanja o kupovini nekog proizvoda ili usluge. Drugi teoretičari kao *Baker* smatraju da je nerealno očekivati da bilo koji model u potpunosti obuhvati kompleksnu i dinamičnu prirodu procesa kupovanja/korišćenja, pa uvodi dva dodatna elementa koji služe kao katalizatori funkcionisanja modela, i to: profesionalno znanje i iskustvo osoba koje poznaju specifičnu interakciju proizvoda i/ili tržišta koje posmatraju.[24] Ova varijanta je mnogo prihvatljivija za bankarske usluge u odnosu na navedene. Svaka od navedenih varijanti predstavlja posebni izazov za marketing stručnjake koji moraju razumjeti šta predstavljaju ti modeli kako bi prilagodili marketing programe.

Kad je u pitanju poslovno tržište ističemo karakteristiku interakcionog modela koji se zasnova na četiri faktora:

- kupac i prodavac su aktivni učesnici na tržištu;
- česti su dugoročni odnosi između kupca i prodavca;
- veza između strana često postaje institucionalizovana kroz brojne uloge koje strane očekuju da će se izvršiti;
- bliski odnosi često se razmatraju kao opcija u cilju obezbeđenja inputa ili obezbeđenja adekvatne ponude.

Ovaj model podrazumijeva ulogu marketinga u pogledu uspostavljanja, razvoja i održavanja odnosa među partnerskim kompanijama. Slijedi, na osnovu iznijetog, da potencijalni korisnici moraju

[24] Baker, D. *Optimal Provision of Food Quality Attributes,* ***Journal of Chain and Network Science,*** No 7, 2007, str. 21-23.

donijeti odluku da li će uopšte koristiti bankarsku uslugu, a zatim sa kojom bankom namjeravaju sa otpočnu saradnju i sklope ugovor. Korisnici racionalno odlučuju, u najvećem broju slučajeva, prilikom izbora banke, i to na osnovu upoređivanja raspoloživih alternativa.

Na sledećoj slici prikazane su osnovne faze procesa odlučivanja prilikom korišćenja bankarskih usluga.

Slika 1. Proces odlučivanja u korišćenju bankarskih usluga

Izvor: Meidan, A. Marketing Financial Services, Macmillan Business, 1996, str. 30.

Interesantno je prikazati prolazak (propadanje) potencijalnih korisnika kroz tzv. *tunel odlučivanja* u tri različita nivoa: poznatost, razmatranje i izbor, zajedno sa ključnim faktorima koji dominiraju u svakom procesu. Ljudi pronalaze banku preko oglašavanja ili putem filijala. Kod razmatranja alternative praktični faktori postaju važniji uz istovremeno ocjenjivanje ponuđača. Kada dođe vrijeme da se odluči, imidž Brenda postaje najznačajniji fakor odluke. Navode se i izvode procenti koji određuju kvalitet uticaja svakog od navedenih elemenata. Moguće je očekivati da neke od navedenih kvantifikacija ne odražavaju prave odnose koji na savremenom tržištu predstavljaju pojedini elementi. Misli se naročito na dio koji se odnosi na preporuke ili visinu provizija.[25]

Korisnički put u kupovini ide od poznatosti (ljudi poznaju banku preko oglašavanja ili preko filijala), ključni pokretači u ovoj fazi su: oglašavanje 54%, mreža filijala 36%, preporuke 10%. Zatim slijedi razmatranje (praktični faktori dobijaju na značaju prilikom ocjenjivanja ponuđača), ključni pokretači u ovoj fazi su: oglašavanje 34%, pogodnost filijala 24%, ponuda usluga 20%, preporuke 11%, radno vrijeme 6%. Naredna faza je izbor (kada dođe vrijeme odluke, imidž brenda postaje navažniji faktor odluke), a ključni pokretači u ovoj fazi su: imidž brenda 39%, oglašavanje 24%, pogodnost filijale 24%, usluge 18% i niske provizije 4%.[26]

Osnovne faze procesa odlučivanja se sastoje od tri suštinski različita dijela: *faze razmatranja ili predkupovne faze, faze korišćenja ili faze kupovine i faze nakon korišćenja ili naknadne faze.*

[25] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 154.
[26] *Ibid*, str. 155.

Potencijalni korisnici bankarskih usluga pristupaju prikupljanju informacija koje mogu dobiti iz različitih izvora. Mnogi značajni izvori u procesu donošenja odluke o kupovini ili korišćenju bankarskih usluga su izvori koje banka ne može kontrolisati. Korisnik se može, kao prvi posticaj, vezati za zvanično objavljenu ponudu banke ili za ponudu koja mu je dostupna putem Interneta. Slijede dalje dikusije, upoređivanja i potraga za objektivnim informacijama, uključujući Internet, angažovanje nekog konsultantskog savjetnika, razgovori sa kolegama ili unutar porodice. Preporuke i objektivne ocjene, u najvećem broju slučajeva ne mogu se očekivati od banke, posebno ako je njenu ponudu potrebno uporediti sa konkurencijom. Povećano okretanje socijalnim mrežama ili zvaničnoj ponudi na Internetu je korisno, ali, ističemo, da se ponude sve češće nalaze na web stranici ili portalu koji nude, u najvećem broju slučajeva, dobro urađenu analizu, što pomaže potencijalnim korisnicima u ocjeni alternative i donošenju odluke o izboru.

Velika Britanija ima veliki izbor savjeta navedene vrste na stranici *www.fool.co.uk*. Nešto slično se može naći i u Hrvatskoj. Budući da korisnici ove portale doživljavaju kao objektivne, bankama je u interesu da se njihovo ime i ponuda nađu i redovno pojavljuju na ovakvim stranicama. Banke koje svoju ponudu prezentuju na navedeni način, najčešće budu uvršćene u set poznatih alternativa, iz kojih se bira banka sa kojom će se poslovati. Potencijalni korisnici su skloni da alternative koje razmatraju svedu na znatno manji broj u odnosu na druge usluge ili proizvode. Ocjene i upoređivanje alternativa zavisi od prethodnog iskustva sa tom ili drugim bankama. Uticaj brenda banke, pri tome, je značajan faktor u smanjenju percipiranog rizika i tako ima snažan uticaj na donošenje odluke o korišćenju bankarskih usluga. Brendovi bankarskih i finansijskih usluga nemaju emocionalnu vrijednost za korisnike kao što je slučaj prilikom kupovine potrošačkih ili drugih dobara.

Nastupa evaluacija uslužnog procesa u fazi korišćenja usluga. To se dešava na kraju svake interakcije između bankarskog osblja i korisnika. Sada se ocjenjuju i iskustveni atributi. Često, najteža faza za korisnike je postkupovna evaluacija, kada se razmatra da li je kupovina usluga obezbijedila prednosti za kojima je korisnik tragao. Nije uvijek lako procijeniti benefite, naročito što većina njih nije vidljiva odmah. Imamo zato dobar primjer i kod nas, kada je u pitanju vezivanje stambenih kredita za švajcarski franak, u čiju *korisnost* su se dužnici uvjerili posljednih godina otplaćujući višestruko veće iznose od početnih. Problem je, istina, nešto manjh dimenzija u odnosu na okruženje.

Vidljivo je koliko su korisnici bankarskih usluga, radi njihove specifičnosti, često više izloženi izazovima i nedoumicama nego same njihove banke, a i povećanom riziku uslovljenom neizvjesnošću odnosa koji se kreiraju. Zato su korisnici povećano oprezni, naročito kada su edukovani, sa jedne strane, a na bankama je odgovornost da djeluju u pravcu povećanja transpanretnosti informacija i održavanju korektnih odnosa sa klijentima, sa druge strane.

Osim analiza koje su usmjerene na tržište individualnih korisnika izuzetno je značajno analiziranje procesa odlučivanja na poslovnom tržištu. Klijenti na korporativnom tržištu su mnogo zahtjevniji, rijetko prihvataju standardizovanu ponudu, a ugovore sa bankama zaključuju nakon dugih pregovora i niza korekcija i ustupaka sa obje strane.

2 Ocjena i atributi bankarskih usluga

Ograničene informacije kojima raspolažu korisnici bankarskih usluga u procesu odlučivanja predstavljaju veliki problem, kao što su i svojstva na osnovu kojih bi mogli procijeniti uslugu ili proces usluživanja. Obično se polazi od tri grupe atributa: vidljivi, iskustveni i atributi povjerenja.

- U *vidljiva obilježja* ubrajaju se elementi koje korisnik može ocijeniti u fazi razmatranja, odnosno u predkupovnoj fazi, kada razmatra alternative o izboru konkretne banke. Kada se govori o opipljivim atributima, potencijalnim korisnicima bankarskih usluga su na raspolaganju dvije opipljive dimenzije banke: uslužni ambijent, fizičko okruženje i ugled odnosno imidž banke u javnosti. Vidljive atribute ~~sa~~ kojima banka prevazilazi neopipljivost, korisnici relativno jednostavno mogu procjenjivati prije samog procesa i na osnovu njih formirati određena očekivanja. Snaženje konkurencije na bankarskom tržištu prouzrokuje situaciju da se određeni nivo standarda vrlo brzo preuzima ili kopira, pa potencijalni korisnici imaju problem da uoče suštinske razlike ili da fizičko okruženje povežu sa onim što mogu očekivati od banke. Imidž ili korporativni brend koji je uvršćen u vidljiva obilježja, govori o percepciji koju potencijalni korisnik formira o banci. Većina autora, koji izučavaju ovu problematiku, smatra da imidž treba predstaviti kao vidljivi atribut. Radi se o faktoru koji se formira nezavisno od toga da li se klijent nalazi već u interakciji sa bankom, jer je, prije svega, rezultat strateški osmišljenih akcija banaka koje one sprovode sa ciljem građenja poznatog brenda i ugleda u javnosti. Imidž se nalazi pod snažnim uticajem korisnika, potencijalnih korisnika i tržišta, što u osnovi nije u djelokrugu kontrole banaka. Tako na deformaciju predstave o banci veoma često utiču neplanirane poruke koje prate poslovanje banke. Ovo naročito kada se govori o usmenoj propagandi koju o banci šire njeni aktuelni i bivši korisnici usluga, aktivnosti koje sprovodi konkurencija i povodljivost tržišta i korisnika i njhova spremnost da prihvate, na neviđeno, ono što su oglašavanjem dobili kao poruku.

- *Iskustvene atribute* korisnik procjenjuje poslije samog procesa usluživanja i ne može ih koristiti u fazi razmatranja alternative. Ovo se posebno odnosi na usluge visokog kvaliteta, kao što su direktni kontakti sa osobljem banke ili finansijskim konsultantima kod kojih se proces pružanja i korišćenja usluga ne može odvojeno posmatrati. Ipak se mora istaći da se sve manje bankarskih usluga nalazi u ovoj kategoriji, što doprinosi IT tehnologija i elektronski kanali. Kada se usluga izvrši, tek tada je korisnik u mogućnosti da ocijeni kvalitet izvršene usluge (preuzeti novac sa bankomata). Dešava se, naravno, da korisnici nijesu dovoljno edukovani da procijene uslužni output. Nijesu u mogućnosti da uoče suštinske razlike, recimo, između odobrenog kredita dvije banke, ali će svoju pažnju fokusirati kako se i na koji način bankarsko osoblje odnosi prema njima i da li je službenik u banci održao obećanje u smislu operativnih radnji i vremena koje je za to potrebno.

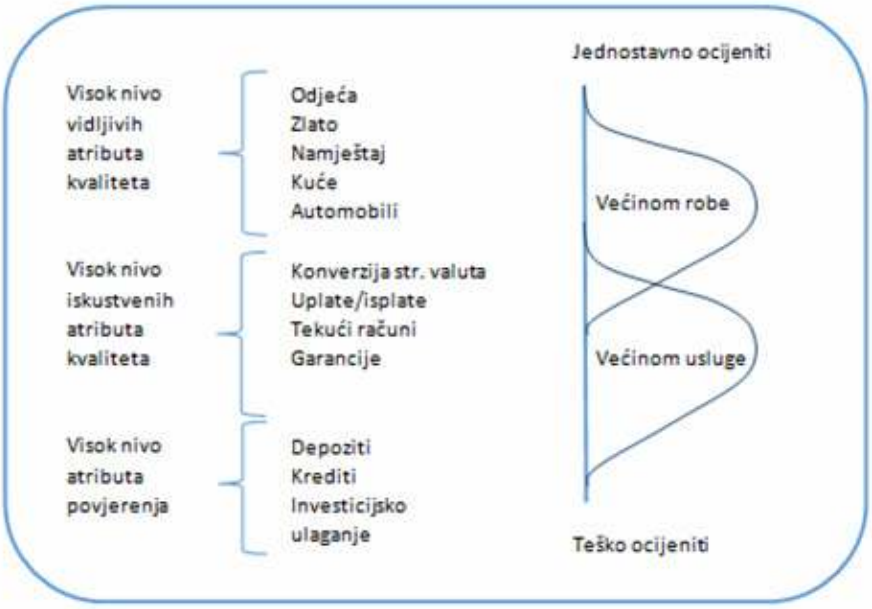
Iskustveni atributi ne mogu biti osnova za odlučivanje o uslugama u fazi razmatranja, pogotovo ako se radi o novoj usluzi. Oni korisnicima pomažu da (pr)ocijene uslugu u samom procesu kao i outpute bankarskog uslužnog procesa, kada su za to sposobni. Njihovo korišćenje je posredno u fazama prilikom odluka o korišćenju dodatnih usluga iste banke ili prilikom napuštanja banke. Iskustveni atributi mogu poslužiti: direktno – za odluku o ponovljenom korišćenju bankarskih usluga kod korisnika koji su već imali kontakt sa bankom, indirektno – preko usmene propagande za prvu odluku o kontaktu sa bankom i korišćenje usluga novih korisnika.

- *Atributi povjerenja* predstavljaju dimenzije koje korisnici ne mogu ocijeniti ni kada se okonča proces usluživanja, jer ne posjeduju neophodna znanja, iskustva i vještine ili se radi o benefitima koji zahtijevaju određenu vremensku distancu. Primjera radi, korisnik najčešće ne može ocijeniti šta će biti sa njegovim oročenim novčanim depozitom u slučaju inflacije i obezvređivanja novca, a ta je ocjena značajna kod ovakvih uloga. Može donekle ocijeniti elemente iz grupe iskustvenih atributa, ili one na koje mu je finansijski konsultant ukazao, navodeći opcije koje mu stoje na raspolaganju, potencirajući rizike i prednosti. Suština je, kod ovih usluga, dimenzija uslužnog outputa, odnosno konačan efekt uspostavljenog odnosa sa bankom, koji se mjeri isključivo povjerenjem u banku i u njen rad. U zavisnosti od toga da li korisnik vjeruje ili ne vjeruje u banku, može percipirati dobijenu uslugu kao kvalitetnu ili nekvalitetnu, pa se kod bankarskih usluga ističe značaj garancije, kao oblik zaštite ili obezbeđenja korisnika. Navedeno je potvrđeno u praksi i kod nas pojavom *Fonda za osiguranje depozita*, koji garantuje određeni iznos isplate ako banka bude suočena sa poteškoćama, što je ohrabrilo građane da novac ponovo povjere bankama koje su ranije jedva preživjele.

Slični ovoj grupi su atributi koji podstiču banku da uspostavlja povjerenje među klijentima, što destimulativno djeluje na sklonost korisnika da zamijene banku. Rizik neizvjesnosti sa kojim se klijenti mogu suočiti, ako namjeravaju da promijene banku, je isuviše visok, što ih podstiče na vjernost i zadržavanje, čak i kod lošije banke.

Sledeća slika prikazuje vidljive iskustvene i atribute povjerenja.

Slika 2. Vidljivi, iskustveni i atributi povjerenja



Izvor: Donnelly, J., George, W. Marketing of Services, Chicago, 1981, str. 186-189.

Na osnovu slike može se zaključiti da bankarske usluge sadrže najviše iskustvenih atributa i atributa povjerenja, i malo vidljivih koji mogu poslužiti kao osnov za odlučivanje prije korišćenja usluge. Zato menadžeri investiraju značajan dio marketing budžeta za unapređenje filijala i objekata banke, u nastojanju povećanja opipljivosti usluge kako bi potrošačima olakšali donešenje odluka. Tako se utiče na percepciju korisnika o prostoru u kome će usluga biti obavljena. Primjeri ovakvog djelovanja su uređivanje bankarskih filijala koje svojim unutrašnjim sadržajima šalju poruku klijentima o prijateljskim odnosima sa korisnicima ili o modernoj banci koja je u trendu.

Da bi pojačala ugled i reputaciju, banka intenzivno ulaže u građenje i jačanje pozitivnog imidža u javnosti, najčešće putem oglašavanja i korišćenjem različitih aktivnosti u odnosima s javnošću. Ovdje se mogu ubrojiti različite poruke i vijesti kreirane u banci, njena korporativna odgovornost, solidarnost, učešće u dobrovoljnim akcijama, itd.

Ovo je dobar način da banke potecijalnim korisnicima kreiraju pozitivne preference, imajući u vidu ono što rade i način na koji su uključene u poslovnu i socijalnu zajednicu. Trebalo bi voditi računa o tome da više istraživanja pokazuje da bankarski korisnici preferiraju dimenziju pouzdanosti, a dimenzija opipljivosti je na posljednjem mjestu po značaju, pa zato ne treba pretjerivati u razvijanju materijalne dimenzije ponude. Banke, tako, ponekad troše previše sredstava na dimenziju koja je najmanje važna, kada se radi o procesu usluživanja.

Pretjerano naglašavanje vidljivih dimenzija povećava nivo korisničkih očekivanja u vezi sa uslužnim procesom banke, što banku dodatno obavezuje. Korisnici postaju nezadovoljni ako banka ne može da ispuni njihova očekivanja odnosno prevaziđe gep između percipiranog i očekivanog kvaliteta. Sve je ovo veliki izazov za korisnika, imajući u vidu da veoma često ne raspolažu dovoljnim

informacijama, a često ni znanjem da ocijene raspoložive alternative u fazi njihovog razmatranja.

3 Faktori koji utiču na odluke o korišćenju bankarskih usluga

Na odluku o izboru bankarskih usluga, osim onih koji se postižu preko elemenata marketing miksa, utiče veliki broj faktora koji su u vezi sa ličnim karakteristikama i ponašanjima korisnika, njihovim poslovnim i privatnim pozicijama i nizom faktora iz okruženja. Ove faktore nazivamo motivacionim faktorima. Zato se analizira: uloga korisnika u procesu odlučivanja o korišćenju bankarskih usluga i uticajni faktori koji značajno utiču na ponašanje korisnika bankarskih usluga.

Različite uloge koje se pojavljuju prilikom kupovine na tržištu lične potrošnje su: inicijator, uticajna osoba, donosilac odluke, kupac i korisnik. Neke od uloga mogu biti inkorporirane u istoj osobi, kao što je slučaj kod kupovne i korišćenja usluga namijenjenih jednoj osobi. Integrisane uloge kupca i korisnika su, na primjer, kod otvaranja tekućeg računa, uzimanja kreditne kartice i korišćenja usluga odabrane banke.

Uloga kupca i donosioca odluke može biti objedinjena u jednoj osobi a korisnik će biti drugo lice, recimo kod otvaranja računa kreditnom karticom koju roditelji daju maloljetnoj djeci, u slučaju dječje štednje oročene za uzrast do 18 godina i sl.

Na sledećoj slici su prikazani akteri odlučivanja korporativnih korisnika bankarskih usluga.

Slika 3. Akteri odlučivanja korporativnih korisnika bankarskih usluga

Izvor: Farquar, D.J., Meidan, A. Marketing Financial Services - second edition, Palgrave Macmillan, 2010, str. 88.

Na slici je prikazan veliki broj učesnika i aktera u procesu odlučivanja o korišćenju tipa bankarskih usluga i izboru banke. Ovdje bi trebalo nešto reći o čuvarima informacija, jer su ostale kategorije opisane. Oni predstavljaju specifičnu kategoriju koju srećemo u kompanijama. Čine ih zaposleni koji informacije

prikupljene iz različitih izvora zadržavaju za sebe, ili oni koji zatvaraju put prema uticajnim osobama ili donosiocima odluka, u nastojanju da proces odlučivanja usmjere u određenom pravcu.[27]

Proces usluživanja komplikuje veliki broj učesnika sa različitim pozicijama, a kako je svaki od njih pod uticajem individualnih karakteristika, problem se dodatno usložnjava. Iz navedenih razloga potrebno je pažljivo indentifikovati osnovne faze odlučivanja, motive i atribute koji utiču na ocjenu raspoloživih alternativa bankarskih usluga na poslovnom tržištu. Motivi kupaca su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 1. Motivatori kupaca

Personalni	Korporativni
(1) Faktori ličnosti • averzija prema riziku/sklonost rizičnom ponašanju • introvertnost/ekstrovertnost • emocionalni/stabilni • agresivni/pasivni itd. (2) Lično iskustvo (3) Predrasude	(1) Delegirani autoritet (2) Interne politike (3) Interna pravila/vodilje (4) Odnosi sa donosiocima odluka ili jedinicama za odlučivanje

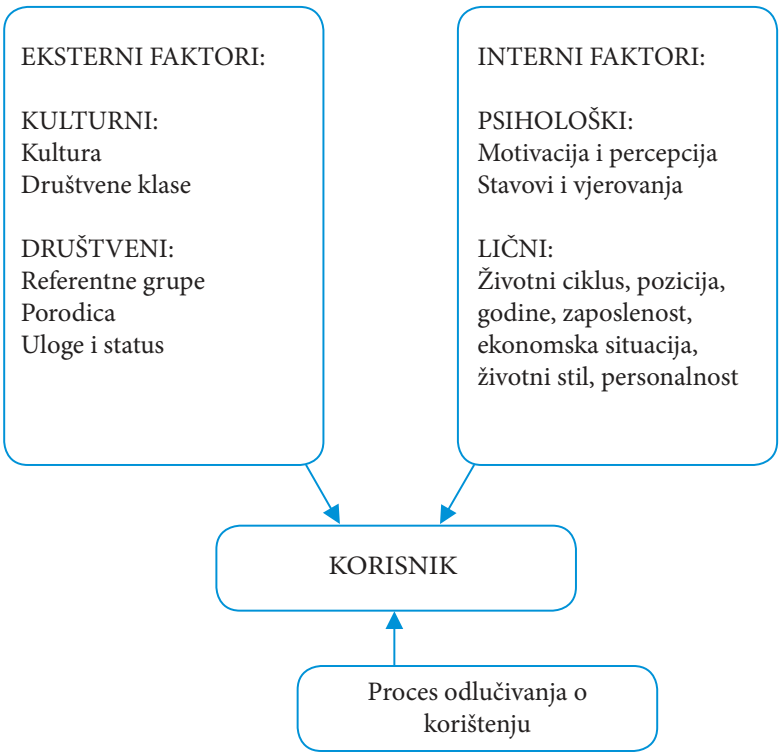
Izvor: Stevenson, B. Marketing Financial Services to Corporate Clients, Woodhead Fauklner, 1987, str. 108.

Korisnici i ponuđači se na poslovnom tržištu dodatno suočavaju sa sledećim problemima: finansijske potrebe su mnogo složenije u odnosu na tržište koje se odnosi na stanovništvo; karakter poslova je veoma kompleksan; kod kompanija postoje interne procedure koje se moraju ispoštovati; postoje ograničenja autoriteta i sloboda odlučivanja; u najvećem broju slučajeva finansijske potrebe nijesu u potpunosti definisane; sam proces usluživanja značajno je složeniji u odnosu na proces usluživanja individualnih korisnika.

Propratni problemi mogu biti pojačani u slučajevima kada klijenti ne razumiju: svoj posao u detaljima, ne razumiju različite usluge u procesu odlučivanja ili subjekte koji donose odluke, korporativne ciljeve i politike; tržišno okruženje; strukturu kompanije, kao i strukturu i procedure u vezi sa bankama. Kod razmatranja ovih problema ističemo motive kupaca koji se mogu svrstati u kategoriju personalnih i korporativnih, što znači da donosioci odluka na poslovnom tržištu nijesu imuni na personalne karakteristike, bez obzira što su usmjereni da slijede određene procedure. Na narednoj slici su prikazani faktori koji utiču na odluke prilikom korišćenja bankarskih usluga.

[27] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 150.

Slika 4. Osnovni faktori značajni prilikom odlučivanja o korišćenju bankarskih usluga



Izvor: Meidan, A. Marketing Financial Services, Macmillan Business, 1996, str. 24.

Eksterni faktori koji utiču na odluke o korišćenju bankarskih usluga, kako se vidi, mogu biti oni koji dolaze od uticajnih osoba i referentnih grupa. Izuzetno veliki uticaj iz grupa eksternih faktora imaju referentne grupe kao: porodica, kolege, sportski klubovi odnosno grupe kojima korisnici pripadaju. Grupe kojima korisnici ne pripadaju, a obuhvataju grupe kojima bi korisnici željeli da pripadaju, i one koje izbjegava, takođe su relevantne u odlučivanju.

Interni faktori su individualne karakteristike samih korisnika. Radi se, u prvom redu, o motivima, stavovima, naučenom ponašanju i percepciji. Razlikuju se od osobe do osobe i zavise od kulturnog okruženja, obrazovanja, pozicije i ostalih faktora koji utiču na ponašanje i odlučivanje korporativnih korisnika. Korporativne korisnike grupiše po sledećim kategorijama: veličini kompanije, grani privrede, menadžerskom stilu, poziciji donosioca odluke, finansijskoj i tržišnoj poziciju kompanije, status kompanije, starosti menadžmenta i njegovoj profesionalnosti, stilu upravljanja, interesima akcionara, tipu akcionara, prirodi biznisa, geografskoj lokaciji, opštim uslovima privređivanja.[28]

4 Način i modeli odlučivanja u korišćenju bankarskih usluga

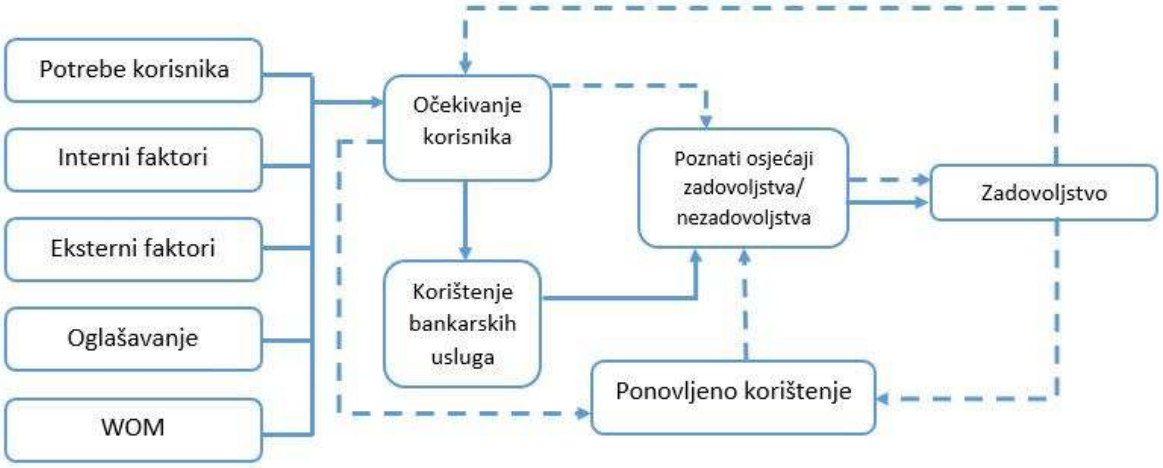
Analizirani opšti modeli donošenja odluka o korišćenju bankarskih usluga predstavljaju, u

[28] Stevenson, B. *Marketing Financial Services to Corporate Clients*,Woodhead Fauklner, 1987, str. 7.

najvećem dijelu, kongitivni model odlučivanja. Kako su bankarske usluge izrazito specifične, kod kojih je većinsko učešće iskustvenih atributa, neki autori sugerišu potrebu korišćenja modela pojačavanja koji polazi od pretpostavke da je kupovina rezultat naučenog ponašanja. Model, dakle, pretpostavlja da će pozitivno iskustvo uticati na korisnike da uslugu ponove, dok će negativno rezultirati izbjegavanjem budućeg kontakta sa bankom. Pozitivno iskustvo vodi povećanju broja transakcija sa istom bankom, pa poruka za banke predstavlja imperativ da se obezbijedi pozitivno iskustvo za korisnike uvijek, ili što češće.

Model potvđivanja prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 5. Model potvrđivanja



Izvor: East, R., Wrigth, M., and Vanhuele, M. Consumer Behaviour, Aplication in Marketing, London Sage, 2008, str. 156.

Očekivanja koja su pod uticajem korisničkih potreba predstavljena su punom linijom i uključuju djelovanje internih i eksternih faktora, oglašavanja koje daje banka i usmenu propagandu o bankarskim uslugama koju plasiraju korisnici. Korisnici će biti zadovoljni ako doživljena usluga nadmašuje nivo očekivanja u zavisnosti od činjenice kako se proces odvija. Slijedi proces ponovljenog korišćenja koji je označen isprekidanom linijom, uključujući dimenzije upoređivanja, kreiranja osjećanja zadovoljstva ili nezadovoljstva, kao i zadovoljstvo nakon obavljenog posla. Interakcije se sa bankom ponavljaju sve dotle dok se očekivanja sa kojima klijent ulazi u proces potvrđuju.

Model sugeriše, kada se od strane korisnika formira pozitivno iskustvo da ono vodi osjećaju pripadnosti/poznatosti i povećanju samopouzdanja i zadovoljstva na strani korisnika. Formirano negativno mišljenje ima za rezultat nezadovoljstvo korisnika. Prvi kontakt može biti presudan u budućoj odbojnosti korisnika prema banci iz razloga nepotvrđivanja uspješnosti napora ostvarenih u prethodnim fazama. Klijent mora da bude oprezan, u kontekstu navedenog, jer se, ne tako rijetko, dešava da banka ima u ponudi određene usluge koje u praksi ne postoje. Usluge nastaju tek pojavom korisnika sa zahtjevom, na osnovu kojeg počinje realizacija usluge. Proizlazi da je bankarska ponuda samo pretpostavka za korišćenje usluga, a usluga se pojavljuje onda kad korisnik istu prihvati.

Sledeća slika predstavlja model nepotvđivanja: nadmašivanje ili neispunjavanje očekivanja.

Slika 6. Model nepotvđivanja: nadmašivanje ili neispunjavanje očekivanja

Izvor: East, R., Wrigth, M., and Vanhuele, M. Consumer Behaviour, Aplication in Marketing, London Sage, 2008, str. 157.

Model nepotvđivanja je alternativa modelu potrvđivanja koji se češće koristi kao osnova i sredstvo koje objašnjava razlog zbog kojeg korisnici percipiraju bankarsku uslugu ili su nezadovoljni pruženom uslugom, šireći negativnu usmenu propaganda o banci. Model se često koristi za analizu percepcije kvaliteta bankarskih usluga među korisnicima. Nije tačno da su kategorije zadovoljstva i percipiranog kvaliteta među korisnicima bankarskih usluga identične. Zadovoljstvo korisnika je posledica pozitivne ocjene dobijenih usluga odnosno činjenice da su korisnici dobijene usluge percipirali kvalitetom, tj. performansama dobijenih usluga koje su na većem nivou od očekivanih. Kako bi bila izbjegnuta negativna diskonfirmacija koja izaziva nezadovoljstvo, banka kreira jasnu i transparentnu komunikaciju o karakteristikama usluge koje nudi i, na osnovu toga, kreira realna očekivanja među potencijalnim korisnicima o performansama usluga.[29]

Korisnik čija su očekivanja potvđena, u stvarnosti, često može biti ravnodušan, s obzirom na činjenicu da je dobio upravo ono što je očekivao. Kod njega ne postoji bilo koji razlog koji bi izazvao zadovoljstvo. Klijent smatra da, na primjer, za 10 minuta završi posao povezan sa podizanjem gotovine sa svog računa kod banke i da nastavi da obavlja svoje naredne dnevne obaveze prema planu. Ta činjenica ne mora kod klijenta izazvati posebno zadovoljsvo. Klijent smatra da je to, na kraju, trebalo tako da bude. Postoje, dakle, faktori čije postojanje na strani korisnika ne može proizvesti ili izazvati zadovoljstvo.

Korisnik, koji je bio ravnodušan jer je riješio jednu od svojih obaveza i stigao na vrijeme, biće izuzetno nezadovoljan ukoliko zbog predugog reda u filijali banke odmah uoči da neće stići da obavi uslugu za 10 minuta. Nezadovoljstvo će biti utoliko veće ako korisnik stane u red u kome se nalazi samo jedna stranka, a nakon toga, zbog problema koji je nastao u komunikaciji između stranke i bankarskog službenika, izgubi 10 minuta i na kraju bude primoran da odustane od transakcije, da bi stigao na ranije dogovoreni sastanak.

Dakle, u oba slučaja izostala je dimenzija koju korisnik smatra normalnom, uobičajenom i

[29] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 79.

standardnom. Hijerarhijski faktori, po svoj prilici, mogu se koristiti samo za sprečavanje odliva korisnika odnosno kao faktor koji pomaže u sprečavanju njihovog zadovoljstva, ali ne i kao faktor za kreiranje zadovoljstva ili podsticaj da korisnici šire pozitivnu usmenu propagandu.

Motivacioni faktori imaju sasvim drugu ulogu u odnosu na faktore čije se postojanje podrazumijeva. U konkretnom, ranije pomenutom slučaju, malo je faktora koji bi mogli izazvati zadovoljsvo korisnika ili njhovo oduševljenje. Ali, ako korisnik uspije svoju obavezu da završi za vrijeme kraće od planiranog, na primjer 3-4 minuta, a uz to mu bankarski činovnik ponudi novu uslugu koju je banka uključila u svoju paletu usluga, za koju korisnik nije znao, onda se ovaj kratak susret može pokazati izvorom značajnog zadovoljstva na strani korisnika. Korisnik je čak ponosan da je on klijent tako inovativne i napredne banke.[30] Širiće, nakon toga, pozitivnu usmenu propagandu uz preporuku da se koriste usluge baš te banke što je cilj uspješne marketing strategije banke.

Faktori koji izazivaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo predstavljaju dvije različite grupe faktora i potrebno ih je posmatrati na različite načine. Faktori koji izazvaju nezadovoljstvo sugerišu da je poželjno u cilju prevazilaženja istih da banka ispuni očekivanja korisnika i obezbijedi elementarne pretpostavke na koje korisnici računaju. Tako će se izbjeći nezadovoljstvo klijenata i napuštanje banke. Poslije toga, banka može djelovati u pravcu kreiranja i jačanja elemenata koji će kod korisnika izazvati zadovoljstvo ili oduševljenje. Na taj način banka će imati elemente potrebne za animaciju korisnika i njihovo uključivanje u svoje marketinške aktivnosti. Da bi izbjegle negativnu reakciju korisnika, bankama je od izuzetne važnosti da indentifikuju modus i proces koji im omogućava da izbjegnu negativnu reakciju korisnika i da obezbijede njihovo zadovoljstvo.

Na početku, banka provjerava trenutno zadovoljstvo/nezadovoljstvo među korisnicima. U tu svrhu se obavljaju periodična istraživanja, ili se primjenjuju sistemi kontinuiranog praćenja i mjerenja zadovoljstva korisnika (slično *Kano modelu*, o kome će biti više riječi).

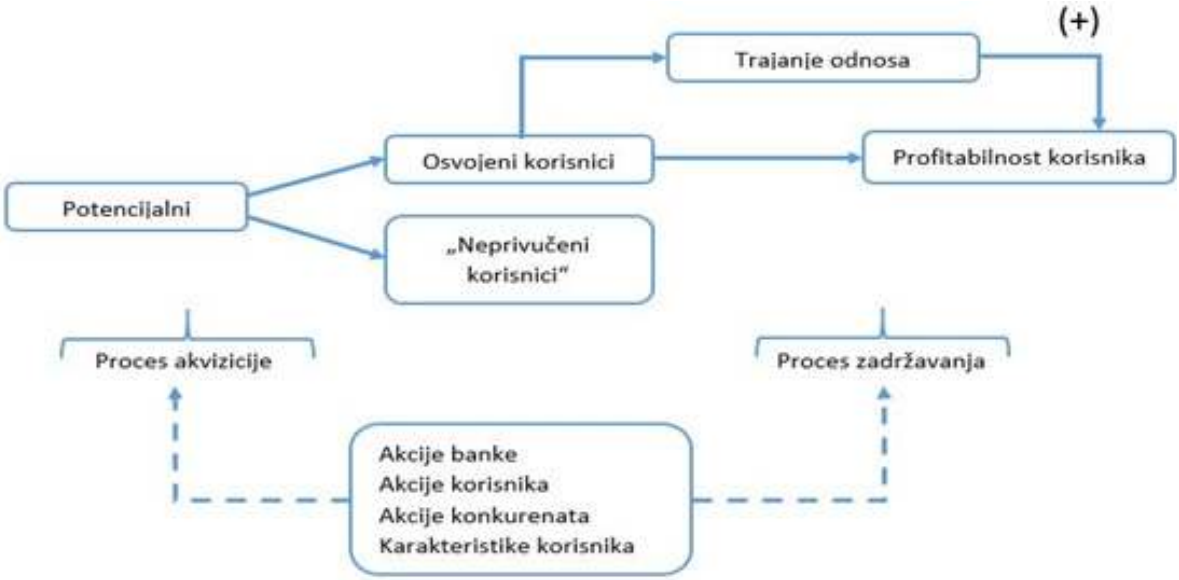
Sledeći korak analize sastoji se od analize uzroka zadovoljstva/nezadovoljstva korisnika. Može se ispitati zašto najveći broj korisnika prigovora na rad banke kad je određeni izvršilac u smjeni. Kada se to ustanovi potrebno je preduzeti mjere za otklanjanje uočenih uzroka, u ovom slučaju povlačenje izvršioca sa prve linije usluživanja i njegovo angažovanje u *back office*-u. Reakcija korisnika na preduzete mjere i efekti donesene odluke su od velike važnosti u cilju smanjenja nezadovoljstva.

Postoji, u izvjesnoj mjeri, saglasnost među teoretičarima koji se bave ovim problemima, o značenju zadovoljstva. Koncept implicira postojanja cilja kojim korisnici žele biti zadovoljni – proizvodom ili uslugom. Smatra se, kada se govori o zadovoljstvu, da je riječ o potrebnom ali ne dovoljnom uslovu da bi se korisnik zadržao. Sa druge strane, nezadovoljstvo ne mora voditi napuštanju banke od strane korisnika, ali nužno utiče na druge negativne radnje koje korisnici mogu uraditi: smanjiti broj transakcija, širiti negativnu propagandu, pojačati pažnju za konkurentsku ponudu. *Forbesova* istraživanja objavljena u 2008. godini su pokazala da je veća vjerovatnoća da će zadovoljni korisnici nastaviti saradnju sa bankom, umjesto da odu kod konkurencije.[31] Potreba je da banka, stoga, obezbijedi visok nivo zadovoljstva, jer uloga koju zadovoljstvo ima u formiranju korisničke satisfakcije jača je od bilo koje druge dimenzije koje utiču na visinu troškova skretanja.

[30] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 156.

[31] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 77.

Slika 7. Povezivanje akvizicije korisnika, dužine odnosa i profitabilnosti



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 168.

Primjera radi, zadovoljstvo korisnika bankarskim uslugama rezultiraće korišćenjem više dodatnih usluga i koristi, u odnosu na korisnika kreditnih kartica. Velika je izvjesnost da će korisnik bankarsih usluga svoje pozitivno iskustvo o banci, čiji je klijent, ili njenoj web stranici, prenijeti svojim prijateljima, porodici i kolegama, što je najjeftiniji i najznačajniji način privlačenja novih korisnika.

Banke danas veliku pažnju posvećuju građenju dugoročnih odnosa, jer iskustvo pokazuje da je zadržavanje vrijednih korisnika mnogo racionalnije nego nastojanje da se pridobiju novi ili da se preotimaju od konkurencije. Ova konstatacija koja potencira vezu između zadovoljstva i lojalnosti je najprikladnija a ujedno i najznačajniji nalaz *Forbesovog* istraživanja.

Na slici 7. prikazan je način povezivanja akvizicije korisnika, dužina odnosa i profitabilnost korisnika.

Prikazana veza naglašava paralelno vođenje aktivnosti koje usmjeravaju banku na pridobijanje novih i zadržavanje osvojenih klijenata. Naglašeno je zadržavanje osvojenih korisnika, produženjem formiranih odnosa i povećanjem broja usluga koje koriste. Posebno je važan uticaj takvih korisnika na profitabilnost banke.

5 Lojalnost korisnika bankarskih usluga

Dokazana je pozitivna veza između zadovoljstva korisnika usluga i njhove lojalnosti koja se ispoljava spremnošću korisnika da ponovo koristi i prihvata nove usluge banke. S obzirom da je povećanje prihoda u tijesnoj svezi sa građenjem dugoročnih odnosa i prihvatanjem dodatne ponude koje banke plasiraju kroz unakrsnu prodaju, pokazuje se da je zadovoljstvo korisnika od prvorazredne važnosti koje banke nastoje da obezbijede.

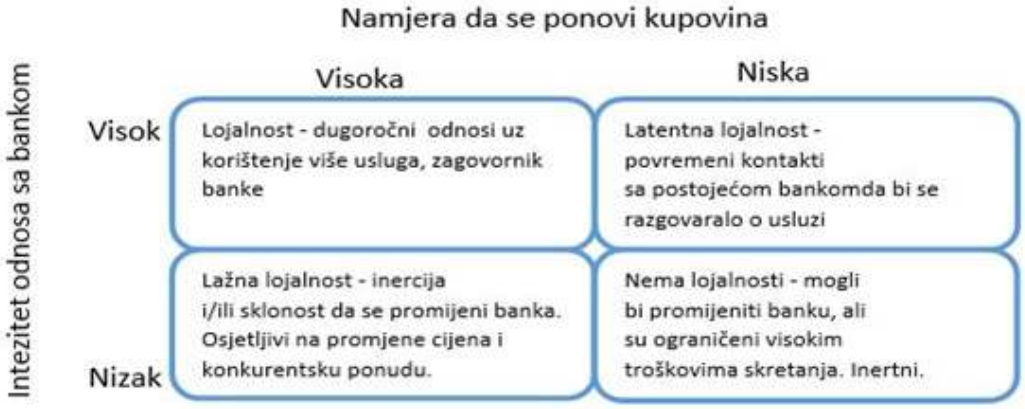
Na narednoj slici prikazane su ljestvice zadovoljstva.

Slika 8. Ljestve lojalnosti

Izvor: Reinaris, W., Tomas, J., Kumar, V. Balancing Acquisition and Retention Rsources to Maximize Customer Profitability, Journal of Marketing, Vol. 69, January, 2005, str. 63-79.

Dick i *Basu* formirali su četiri različita tipa lojalnosti, na osnovu analize odnosa između namjere da se ponovi kupovina i prirode stava koji korisnici imaju prema banci, što pokazuje sledeća tabela.

Slika 9. Nivoi lojalnosti korisnika bankarskih usluga



Izvor: Dick, A., Basu, K. The Four Cs of Customer Loyalty, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol, 22, No. 2, 1994, str. 90-113.

Iz grafikona se može zaključiti da ciljnu grupu za građenje stvarne lojalnosti ili proširenje korisnika koji su stvarno lojalni banci predstavljaju *lažno lojalni klijenti* kojima se banka posvećuje u nastojanju da sa njima izgradi dugoročne odnose. U tom pogledu, potrebno je kreirati odgovarajući informacioni sistem radi osiguranja podataka o razlikama i navikama pojedinih segmenata korisnika.

Navike u korišćenju usluga često ograničavaju otvorenost učesnika za testiranje ili probanje novog iskustva, što je razlog da mnogi korisnici nikad ne upoznaju prednosti koje nudi konkurentska banka. Čak i kada su nezadovoljni uslugom, korisnici bankarskih usluga pokazuju prilično visoki nivo inercije. Moguće uzroke ovakvog ponašanje treba tražiti u percepcijama barijera za prelazak, uključujući kongitivne i emocijalne troškove. Kontinuirano nezadovoljstvo može pokrenuti inertne korisnike da

donesu odluku da promijene banku čije usluge koriste.

Međutim, činjenica da korisnici ne mijenjaju često banku ne znači da su zadovoljni njome, a još manje da su joj lojalni. Oni za banku mogu generisati troškove, ako se uzmu u obzir česti prigovori i samim tim problemi koje proizvode, zbog čega banka mora angažovati dodatna sredstva koja premašuju njihovu stvarnu vrijednost. Inercija preovladava kod korisnika tekućih računa bez obzira da li se radi o ličnim ili poslvnim korisnicima. Ove činjenice bi trebalo imati u vidu zbog opasnosti da se inertno ponašanje korisnika zamijeni za lojalnost brendu. Riječ je o sasvim drugačijim osnovama za ponavljanje interakcije, čega banke moraju biti svjesne, da bi spriječile neugodna iznenađenja ukoliko dođe do povećanja iznenadne stope odliva.

Jedna analiza predviđa da se korisnici tretiraju kao konkurenti. Moguće je, u tom smislu, razlikovati:

- *nekonkurente korisnike*, tj. korisnike koji praćenje konkurencije i njene ponude smatraju nepotrebnim i gubljenjem vremena, odnosno onim koji su spremni na miroljubivi odnos sa bankom;
- *pasivne korisnike* koji prate ponude drugih banaka ali nijesu spremni da mijenjaju svoje kupovne navike samo da bi prešli u konkurenciju;
- *aktivne korisnike* koji su spremni promijeniti svakodnevno ponašanje i prihvatanje atraktivnih usluga koje nudi konkurencija.

Ova analiza se može primijeniti na osobe koje koriste neke od usluga banke, imaju oročen depozit ili koriste kredit. Korisnik će promijeniti brend u zavisnosti od atraktivne konkurentske ponude i djelovanja sledećih faktora: troškova ulaska, vrijednosti nagrade, broja nagrada ili percipirane vjerovatnoće pobjede, uživanja u konkurenciji i želje da se ispuni slobodno vrijeme. Možda su dva posljednja faktora precijenjena po značaju, u kontekstu racionalnog odlučivanja.

U sledećoj tabeli prikazani su rezultati analize o zahtjevu klijenata za dodatnom vrijednošću na usluge koje banka nudi.

Prikazani numerički pokazatelji svjedoče da postoji značajno odstupanje između onoga što banke pružaju i onoga što je percepcija klijenata što treba da dobije za uslugu. Studija CGI grupe navodi i konkretnu želju klijenata koja se odnosi na dobijanje nagrade od strane banke za lojalnost klijenta. Tako 81% klijenata želi da dobije nagradu u nekom obliku, zato što posluje sa bankom. Čak 61% klijenata je izrazilo želju da u svakom momentu ima pristup svojim bankarskim uslugama, 58% klijenata želi da ih banka posmatra kao *osobe*, dok je njih 55% izrazilo želju za savjetodavnim uslugama za uvećanje imovine, a 52% klijenata želi kvalitetne informacaje kako klijent troši novac i na koji način bi mogao da ga uštedi tokom svoje potrošnje. Nagrade zauzimaju najgoru poziciju jer samo 32% ispitanika je iskazalo da su zadovoljni nivoom nagrađivanja. Kod svih testiranih pitanja stepen zadovoljstva je niži u odnosu na želje.

Tabela 2. Rezultati analize o zahtjevu klijenata za dodatnom vrijednošću na bankarske usluge

	Stepen značaja za korisnost	Usluge koje banka pruža	Spremnost za izdvajanje dodatnih sredstava
Bezbjednost	90%	80%	25%
Nagradjivanje	70%	32%	19%
Generisanje sredstava	61%	37%	31%
Individualni pristup	63%	40%	19%
Upravljanje novcen	48%	39%	15%

Izvor: Financial Consumer Demands for Tommorow, Digital Bank (CGI GROUP INC, 2015, str. 4)

Zapažena je izmjena organizacione strukture kod mnogih banaka koje snažno utiču na poslovnu politiku banke. Tako neke prvorazredne svjetske banke usmjeravaju svoje operacije prema stanovništvu u Africi i Velikoj Britaniji dok smanjuju aktivnosti prema Evropi i Aziji. Primjetan je pojačani proces racionalizacije i pojednostavljivanja poslovnog modela, smanjenja broja divizija, značajne redukcije su primjetne u segmentu investicionog bankarstva. Pažnja se naročito, u posljednje vrijeme, poklanja sektoru koji se bavi procjenom rizika, bezbjednosti i održivom razvoju. Većina globalizovanih banaka prenosi svoje organizacione modele na svoja predstavništva i filijale u drugim zemljama, kako bi prenijele svoj *know how* i pružile klijentima set usluga i proizvoda koje razvijaju na globalnom nivou.

6 Rizici pri odlučivanju o izboru bankarskih usluga i izboru banke

Prilikom kupovine proizvoda i usluga, kupci su suočeni sa funkcionalnim i finansijskim rizicima. Neizvjesnost prati svaku kupovinu u smislu da li će proizvod/usluga zadovoljiti potrebu kojoj je namijenjena i da li će odnos vrijednosti i novca koji je plaćen biti uravnotežen. Kupci su suočeni sa psihološkim rizikom od ne/prihvatanja u određenoj socijalnoj sredini zbog proizvoda koje koriste i nemogućnosti da pošalju željenu poruku referentnoj grupi kojoj pripadaju, ili javnosti.

Navedenom se dodaju dinenzije vremenskog, fizičkog i osjećajnog rizika. Činjenica je da neke bankarske usluge, u određenoj mjeri, omogućavaju da se ublaže određeni problemi koji proizlaze iz specifičnosti usluga. Neophodno je naglasiti da su veoma prisutni neki oblici rizika, koji u suštini otežavaju donošenje odluka o korišćenju usluga banke, a naročito o izboru banke. Naredna tabela pokazuje tipove rizika i načine njihovog ispoljavanja.

Tabela 3. Primjeri ispoljavanje rizika i tipovi rizika

Tip rizika	Primjeri koji korisnike zabrinjavaju
Funkcionalni rizik (nezadovoljavajuće performanse rezultata)	Da li će ova kreditna kartica biti prihvaćena uvijek kad trebam obaviti kupovinu?
Finansijskl rizik (novčani gubitak, neočekivani troškovi)	Hoću li izgubiti novac ako investiram prema preporuci brokera?
Vremenski rizik (gubitak vremena, posljedice otezanja)	Hoću li morati čekati u redu da bih podigao/la novac i hoću li zakasniti na sastanak u 14,00?
Fizički rizik (lična povreda ili šteta na imovini)	Hoće li cijena YES paketa biti povoljnija od odvojenog plaćanja usluga koje uključuje?
Psihološki rizik (lični strahovi i emocije)	Hoće li moje kolege odbiti izbor nove banke za garanciju u plaćanju? (U slučaju korporativnog klijenta)
Osjećajni rizik (neželjeni uticaj na bilo koje od pet čula)	Hoće li ponovo u filijali biti onaj neljubazni službenik pred kojim se uvijek osjećam kao da sam idiot?

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 171.

Ovdje se govori o dvije osnovne dimenzije rizika: rizici koji su povezani sa efektima uslužnog procesa i rizici od neizvjesnosti outputa uslužnog procesa. Pored rizika koji je u vezi sa eventualnim posljedicama samog uslužnog procesa unutar banke, korisnik se susrijeće sa rizikom koji je u vezi sa rezultatima bankarskih transakcija ili implementacijom ugovora koji korisnik potpiše sa bankom. Zavisno od inteziteta negativnih posledica i vjerovatnoće njihove pojave, multiplikuje se nivo ukupnog rizika na način da ako su ove dvije veličine veće i percipirani rizik će biti veći, nekad čak viši i od proporcionalnog.

Potrebno je ukazati na tzv. psihološki i društveni rizik, koji se sve češće pojavljuju u procesu usluživanja. Ovi rizici nijesu u neposrednoj vezi sa funkcionalnim performansama ponude i njenom stvarnom mogućnošću kojom se ispunjavaju ciljevi i funkcije bankarskih usluga, već sa time što korisnik korišćenjem i izborom određenog tipa bankarske usluge, u stvari, šalje poruku o individualnoj sposobnosti da prati trendove u finansijskom poslovanju (prelazak na elektronsko bankarstvo, korišćenje mobilnog bankarstva i sl).

Činjenica je da korisnici koji se prvi put odlučuju na korišćenje usluga neke banke percipiraju viši nivo rizika, što upućuje signal bankama da posebnu pažnju posvete smanjenju percipiranog rizika kod novih korisnika. Korisnici, takođe, sa svoje strane, u predkupovnoj fazi koriste strategiju za redukovanje rizika o čemu banke moraju da vode računa. Potencijalni korisnici u nastojanju da umanje rizik oslanjaju se većinom na lične izvore informacija umjesto zvaničnih obavještavanja i oglašavanja koja dolaze od banke.

Korisnici smatraju da su mišljenja i ocjene bliskih prijatelja, kolega i rodbine, vjerodostojnije i objektivnije u odnosu na ono što banke plasiraju kroz obećanja koja daju. Tako se i imidž i korporativni

brend testira, na neki način, preko mišljenja i ocjena ličnih izvora. Korisnici traže savjete profesionalaca u onim slučajevima ako odluka o izboru banke ima dugoročne i važne posledice za njihovu porodicu i imovinu. Na ovaj način korisnici nastoje da izbjegnu probleme koji se mogu pojaviti zbog neposjedovanja dovoljno znanja i informacija o nekoj od usluga koje žele da koriste.

Uobičajena je praksa i izražena sklonost da korisnici koji imaju uspostavljene veze sa bankom dodatne ili nove usluge koriste u istoj banci, što upućuje na zaključak da korisnici imaju sklonost da se vezuju za određenu banku. Uzrok ovakvog ponašenja je da se izbjegne rizik, koji je uvijek veći kada se posluje sa novom bankom, prvenstveno zbog usluga koje se nude ali i odnosa koje je potrebno izgraditi.

U kontekstu navedenog ističemo da postoje korisnici koji su po prirodi skloni riziku, što je važno za banku, u poređenju sa nekim drugim uslugama, jer se čitava paleta bankarskih usluga kreira na pretpostavci da postoje osobe koje preferiraju veći rizik a samim tim i veći potencijalni profit, za razliku od onih koji rizik izbjegavaju. Banke, računajući na tu činjenicu, mogu profitirati, u velikom obimu, kreiranjem različitih tipova ponude, izvedenih iz istraživanja korisnika prema riziku.

Postoji izražen rizik i na strani davaoca usluge banaka, naročito kada su u pitanju usluge kreditiranja i garancije. Uvijek postoji rizik naplate potraživanja u zavisnosti od promjene ekonomske moći korisnika, bez obzira koliko proces procjene kreditne sposobnosti korisnika bio dobar. Radi obezbeđenja svoje pozicije banke se, u tom smislu, često koriste povećanjem kamatnih stopa ili vezivanjem kredita za stabilnu valutu.

7 Tipovi ponašanja korisnika bankarskih usluga

Kompleksnost i neopipljivost bankarskih usluga, kao i specifičnost uslova u kojima se ove usluge koriste, prouzrokuju rizike i neizvjesnosti kojima su izloženi korisnici bankarskih usluga. Teorija grupiše različita ponašanja potrošača, u skladu sa navedenim, u tri tipa ponašanje usmjereno na smanjenje rizika, ponašanje *racionalnog matematičara* i ponašanje *kontrolora*.[32]

Pokušavajući da obezbijedi elemente koji mu garantuju ispunjavanje ciljeva korisnik će nastojati da umanji rizik. Tzv. matematičari na bazi dominantnog kriterijuma – troškovi, vrijednost ili kvalitet – procjenjuju raspoložive alternative i odlučuju se na najracionalniji izbor. Od rangiranja kriterijuma moguća je razlika među korisnicima.

Korisnici će u slučaju, koji smo označili kao ponašanje kontrolora, nastojati da kontrolišu uslužni proces. Ovakvo ponašanje ima poseban značaj za reagovanje banke i ocjenu posledica koje će ponašanje korisnika-kontrolora imati na efikasnost i efekte uslužnog procesa. Nastojanje kontrolisanja uslužnog procesa od strane korisnika često je u sukobu sa istim nastojanjima bankarskog osoblja, što može uticati na uvećanje problema i smanjiti efikasnost procesa usluživanja.

Kupci obično iskazuju zadovoljstvo pruženom uslugom ako su u poziciji da kontrolišu uslužni proces - proces pružanja usluge, ili preciznije rečeno, zadovoljstvo kupaca je izraženo u slučajevima kad oni percipiraju da imaju kontrolu nad procesom usluživanja. Zadovoljstvo među korisnicima

[32] Bateson, E.G.J. *Perceived Control and the Service Encounter u Bateson,* E.G.I., (1996), Managing Service Marketing, *The Dryden Press*, 1985, str. 57-64.

bankarskih usluga zavisi, u najvećem obimu, od individualnih karakteristika, subjektivnih doživljaja kvaliteta, procesa, odnosa zaposlenih prema korisnicima, pa i od mogućnosti kontrole. Veoma često, objektivne mjere uticaja korisnika i mogućnosti uticaja na uslužni proces nemaju direktnu povezanost sa percepcijom uticaja i kontrole, što se potvđuje empirijskim dokazima koji se odnose na kvalitet, cijene, rizika između stavova korisnika i zaposlenih u istraživanju kritičnih događaja.

Banke bi trebalo da se fokusiraju na stvaranje privida kontrole među korisnicima, imajući u vidu da stvarna kontrola korisnika utiče na smanjenje efikasnosti i efektivnosti procesa. Za ostvarenje ovakvih ciljeva može poslužiti, kao alternativa, edukacija i priprema korisnika za proces usluživanja i uloge koje ih očekuju, mogućnost izbora među alternativama, koje uključuju različite intenzitete korisničkih napora, ili izbor neke od različitih opcija ponude.

Više je nego očigledno da banke za uspjeh uslužne transakcije moraju obezbijediti relevantne informacije koje se odnose na percepciju i strahove kupaca, ponašanje i specifične zahtjeve u različitim vrstama bankarskih usluga. Mogućnost dobijanja takvih informacija je ostvarljivo kontinuiranim praćenjem promjena među korisnicima, a presudnu ulogu u realizaciji ovog zadatka ima marketing kao upravljački informacioni sistem.

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Baker, D. *Optimal Provision of Food Quality Attributes,* ***Journal of Chain and Network Science,*** No 7, 2007.
3. Bateson, E.G.J. *Perceived Control and the Service Encounter u Bateson*, E.G.I., (1996), Managing Service Marketing, ***The Dryden Press*****,** 1985.
4. Dick, A., Basu, K. *The Four Cs of Customer Loyalty,* ***Journal of the Academy of Marketing Science*****,** Vol. 22, No. 2, 1994.
5. Donnelly, J., George, W., eds. *Marketing of Services*, Chicago, 1981.
6. East, R., Wrigth, M., and Vanhuele, M. *Consumer Behaviour, Aplication in Marketing*, London Sage, 1981.
7. Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010.
8. *Financial Consumer Demands for Tommorow*, **Digital Bank** (CGI GROUP INC, 2015).
9. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996.
10. Stevenson, B. *Marketing Financial Services to Corporate Clients*, Woodhead Fauklner, 1987.
11. Reinaris,W., Tomas, J., Kumar, V. *Balancing Acquisition and Retention Rsources to Maximize Customer Profitability*, ***Journal of Marketing***, Vol. 69, 2005.

IV DIO

SEGMENTACIJA I POZICIONIRANJE KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA

Specifičnost usluga je naročito povezana sa nemogućnošću skladištenja i čuvanja i trenutnu proizvodnju. Povezana je prvenstveno sa onim situacijama u kojima, pod uticajem savremene tehnologije, postoji mogućnost relativizovanja osnovnih karakteristika usluga. U realnom ekonomskom životu, koji karakteriše savremeno tržišno poslovanje, mali je broj privrednih subjekata u mogućnosti da u djelokrugu poslovanja osvaja masovna tržišta. Primjenjuje se, zato, neki od načina povezanih sa tzv. mikromarketing pristupom, koji podrazumijeva tržišne segmente, tržišne niše, lokalna područja i potrošača kao pojedinca.[33]

1 Segmentacija korisnika na tržištu bankarskih usluga

Segmentacija tržišta ima naročit značaj u upravljanju marketingom prilikom formiranja ponude, kao i implementacije koncepta razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Pod strategijom segmentacije podrazumijeva se indentifikovanje grupa potrošača koji se odlikuju određenim zajedničkim osobinama, gdje se grupe među sobom razlikuju, s tim da te razlike imaju odraza u njihovoj tražnji za određenim proizvodima/uslugama na tržištu. Podrazumijeva se, u navedenom kontekstu, profitabilnost i dobar potencijal rasta kreatora usluge ili proizvoda.[34] Značaj segmentacije proističe iz činjenice da često nije racionalno kreirati poseban program za svakog potrošača, pogotovo u slučajevima kada neka usluga ima veliki broj potrošača, kako sadašnjih tako i potencijalnih. Kod određenog broja usluga ovo je moguće onda kada preduzeće ima mali broj značajnih potrošača.

Kada se govori o bankama, za njihovo uspješno poslovanje je od presudne važnosti razumijevanje korisnika i njihovo ponašanje, i ne manje važan je pokušaj individualizacije prilikom interakcije sa korisnicima. Sve više je otežana interakcija, u savremenom bankarstvu, sa korisnicima bankarskih usluga, a naročito prilagođavanje ponude njihovim zahtjevima. Kako bi se pronašla zlatna sredina između efikasnog nediferenciranog pristupa koji klijenti ne žele i individualizovanog pristupa koji je u

[33] Kotler, P. *A Framework for Marketing Management*-2nd edition, Prentice Hall, 2003, str. 171.
[34] Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 152.

skladu sa preferencijama klijenata, banke se odlučuju na segmentaciju tržišta.

Cilj ovog poglavlja je da se izlože i objasne osnovne karakteristike procesa segmentacije i kriteriji koji se koriste prilikom segmantacije.

1.1 Osnovne kategorije segmentacije bankarskog tržišta

Segmentacija podrazumijeva indentifikaciju razlika između korisnika od naročitog značajna za banku, kao i formiranje grupe korisnika koji na sličan način reaguju na strategiju koju banke primjenjuju u procesu kreiranja vrijednosti. Na taj način banke nastoje da uspostave odnose sa korisnicima. Tako, posmatranje segmentacije, sa strateškog stanovišta, omogućava banci maksimizaciju i efikasno korišćenje marketing resursa, povećavajući vjerovatnoću da će različite grupe korisnika pozitivno reagovati na njenu ponudu. Naredna slika prikazuje osnovne faze procesa segmentacije grupisanih u pet kategorija.

Slika 1. Segmentacija kao osnova u pružanju usluga klijentima

Izvor: Istraživanje autora

Osnovni motivi banke za sprovođenje segmentacije se ogledaju u sledećem: obezbeđenje adekvatne ponude najvećim dijelom prilagođene potrebama i zahtjevima korisnika; uspješnije od konkurencije uz profitabilnost postupka segmentacije, kao i veći efekti i finansijski rezultati na nivou banke u odnosu na korišćenje nediferenciranog pristupa. Obično se navodi da je najjednostavniji način segmentacije korisnika bankarskih usluga podjela na personalne korisnike (stanovništvo) i poslovne korisnike (kompanije). Ova dva segmenta se dalje mogu raščlaniti prema društvenim klasama, godinama, polu, dohotku, geografskoj lokaciji na tržištu lične potrošnje, odnosno veličini djelatnosti, geografskoj pokrivenosti na poslovnom tržištu.

Prema *Biceru*, banka će formirati četiri segmenta na bazi karakteristika korisnika koji će direktno uticati na usmjerenje marketing napora banke:[35]

- vrlo bogati – mala ali strateški značajna grupa sa respektabilnom imovinom,
- bogati pojedinci visoke neto vrijednosti (*higt net worth individuals HNWIs*) -tržište sa značajnom imovinom raspoloživom za investiranje,
- pojedinci srednje neto vrijednosti (*medium net worth individuals MNWIs*) - većina tržišta za maloprodajne banke i stambene štedionice.

Segmenti vrlo bogatih i bogatih, kako se da zaključiti, imaju potencijal koji garantuje najveći stepen profitabilnosti. Zbog zahtjevnih korisnika može se očekivati da će angažovati veliki dio resursa banke, ali zahtjevnih korisnika, koji mogu lako angažovati veliki dio potencijala banke i samim tim negativno djelovati na poslovni rezultat. Nizak nivo zahtjeva, na drugoj strani (što karakteriše posljednje dvije grupe) može kompenzovati nižu kupovnu moć.

Osim navedenih, postoje i druge mogućnosti određivanja segmenata. One se u prvom redu odnose na ispitivanje varijanti koje korisnici fokusiraju prilikom izbora usluge. Tako se mogu identifikovati i kreirati segmenti kupaca po hijerarhiji atributa, odnosno identifikovanje onih korisnika bankarskih usluga koji prilikom odlučivanja prednost daju: *cijenama* (dominantno cjenovno orjentisani), u odnosu na korisnike koji su više usredsređeni na brend (brend dominantni); *kvalitetu* (dominantno orjentisani na kvalitet) ili *zemlju porijekla* (etnocentrični). Hijerarhija na osnovu prepoznavanja atributa podrazumijeva korišćenje teorije *tržišnog dijeljenja*, u kome se indentifikuju tržišni segmenti koji se određuju na osnovu posebne kombinacije atributa, kao što su kvalitet, brend, cijene i slično. Značaj ovakvih kombinacija sastoji se u tome što postoji uvjerenje da će svaka od njih odražavati demografske i psihološke razlike.

1.2 Proces segmentacije

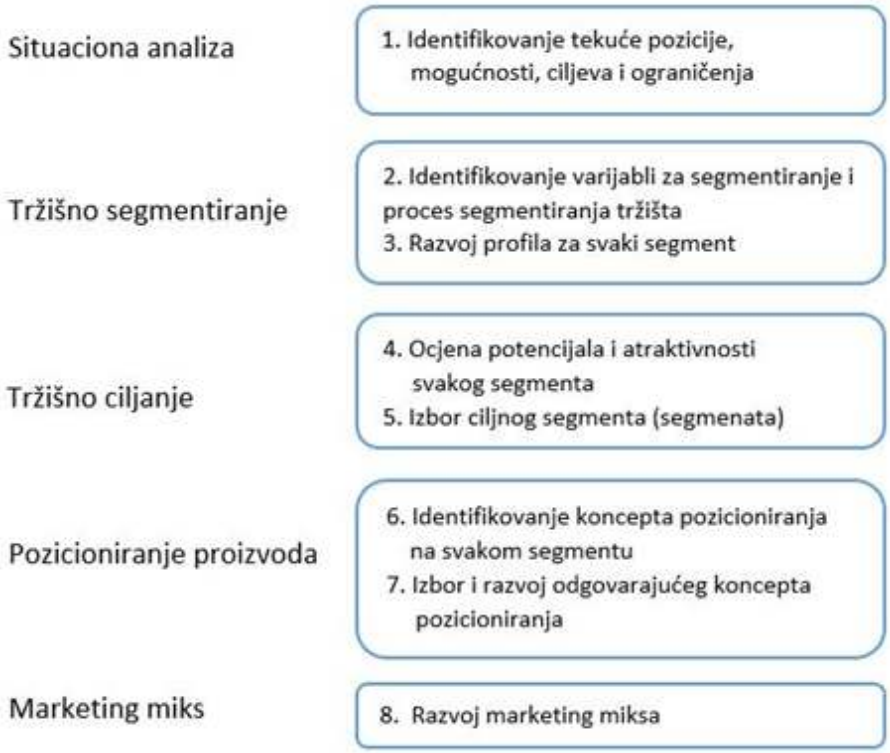
Proces segmentacije se može posmatrati kroz sljedeće faze:

1) Segmentacija zasnovana na osnovnim potrebama i koristima potrošača (situaciona analiza);
2) Indentifikovanje segmenata;
3) Procjenjivanje atraktivnosti segmeta;
4) Procjena profitabilnosti segmenta;
5) Određivanje strategije pozicioniranja za izabrane segmente;
6) Testiranje strategije pozicioniranja;
7) Prilagođavanje/kreiranje uslužne ponude (instrumenta marketing miksa) za izabrane segmente.

Faze procesa segmentacije prikazane su na sledećoj slici:

[35] Bicer, A. *Private Banking Potential for Turkish Participation Banks*, ***Islamic Finance News,*** 2011, str. 26-27.

Slika 2. Faze STP procesa segmentacije, izbor ciljnih segmenata i pozicioniranje



Izvor: Wilson, I., Gilligan, C. Marketing Menagement, Elseviere, UK, 2005, str. 318.

Potrebno je sprovesti formalni proces indentifikacije i profilisanja segmenata, u slučaju ako ne postoje segmenti među kojima je vidljiva prirodna razlika. Odluka o sprovođenju segmentacije i načinu na koji se to radi, za banke predstavlja izbor između dva osnovna načina segmentacije i to: *apriori* segmentacija i *aposteriori* segmentacija.

Pregled segmentacije ne razlikuje se prevše od poznatog načina segmentacije usluga finalnih potošača koje obuhvataju: geografske varijable, demografske varijable, psihološke i biheviorističke varijable, samo je prilagođena bankarskom tržištu. Ponekad se proširuje segmentacijom po osnovu obima korišćenih usluga, te se u mnogim poslovima može zapaziti *Paretovo pravilo ili pravilo 80/20,* koje govori da manji broj potrošača doprinosi, najvećim dijelom, održavanju poslovanja.

Iako navedeni odnos ne iznosi tačno 80:20, *Paretovo pravilo* je našlo praktičnu primjenu i u bankarstvu, posebno u oblasti štednje. Proučavajući bazu potrošača, došlo se do zaključka da, po pravilu, 25% njihovih štediša ostvaruje oko 85% štednih depozita. Nastojeći da iskoriste taj fenomen, marketinški stručnjaci nastoje da utvde zajednička obilježja tih 25% štediša, u cilju usmjeravanja budućih marketinških napora na ona lica koja imaju približno iste osobine.

Praktikuje se, kao posebni oblik, segmentacija na osnovu tržišnih korisnosti. Za potrošača je svaki paket usluga, paket korisnosti. Različiti potrošači od istih usluga očekuju različite koristi. Bankarske usluge se koriste iz različitih pobuda, kao, na primjer, finansijska sigurnost, pogodnost, odloženo plaćanje, prestiž i td. Uočavanje traženih koristi od usluga omogućava banci razvijanje takvog marketing miksa koji je privlačan potrošačima sa istim preferencijama.[36]

[36] Tomašević–Lišanin, M. *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb, 1997, str. 46.

1.3 Ad hoc segmentacija ili *apriori* segmentacija

Ad hoc segmentacija ili *apriori* segmentacija podrazumijeva formiranje segmenta unaprijed, na osnovu nekog od poznatih ili uspostavljenih kriterijuma: geografskih, demografskih ili psiholoških. Ovakve kriterijume banke koriste obično za jednodimenzionalne modele koji se oslanjaju na analiziranju samo jedne varijable. Prilikom ad hoc segmentacije uzima se, često, kao kriterijum životni ciklus porodice i društvene klase. Naime, faza u životnom ciklusu porodice smatra se značajnim osnovom segmentacije, naročito zbog činjenice jer se finansijske potrebe i ciljevi osoba mijenjaju u zavisnosti od životne dobi.

Postoje problemi koji se pojavljuju na osnovu ovakvog segmentiranja. Model istražuje samo karakteristike odabranog segmenta, ali ne daje elemente za njegovu profitabilnost ili veličinu segmenta u odnosu na ostatak tržišta. Zato ne postoji, u najvećem broju slučajeva, veza između uočenih segmenata i ponašanja potrošača. Moguće je, dakle, opisati razlike u ponašanju potrošačevih segmenata na bazi eksternih karakteristika, ali te karakteristike ne moraju uvijek biti determinante ponašanja potrošača u korišćenju bankarskih usluga.

Za *ad hoc* ili *apriori* segmentaciju, u teoriji i praksi postoji više različitih varijanti ovog procesa. Najpoznatiji i najpopularniji je pristup formulisan kroz tri faze:

(1) *Faza istraživanja*, koja podrazumijeva aktivnosti kojima istraživači sprovode formalne intervjue, organizuju diskusije u fokus grupama i druge tehnike istraživanja, sa ciljem dobijanja uvida u motive, stavove i ponašanje korisnika usluga. Da bi se indentifikovali i rangirali atributi, poznavanje i pozicioniranje brendova, obrazac korišćenja usluga, stavovi prema usluzi i kategoriji brenda, zatim, demografske, psihološke i medijagravske karakteristike ispitanika, nakon čega slijedi formalizovani pristup istraživanju.

(2) *Faza analize* uključuje statističke procedure, više poznate kao faktorska analiza, koje imaju za cilj formiranja relativno malih grupa ispitanika sa određenim karakteristikama. Poslije toga se ispitanici grupišu u klastere da bi se postigla homogenost iznutra i homogenost između formiranih klastera. *Farquhar* i *Meidan* ovu fazu istraživanja dijele na faktorsku analizu i formiranje klastera.[37]

(3) *Faza profilisanja* obuhvata profilisanje formiranih klastera naročito u pogledu stavova, ponašanja, demografskih, psiholoških karakteristika i navika u korišćenju medija.

Navedene karakteristike mogu poslužiti da se klasteri imenuju u cilju prepoznavanja. *Anderson* i *Belk* prikazuju šest tržišnih segmenata:[38]

- pasivni kućni tipovi,
- aktivni sportski entuzijasti,
- samozadovoljni – samodovoljni,
- kulturni pokrovitelji,
- aktivni kućni tipovi i

[37] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services – second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 324.

[38] Andereasen, A.R., Belk, R.W. *Predictors of Attendance at the Performance Arts*, ***Journal of Consumer Research*,** Vol. 7, No. 2, September, 1980, str. 112-120.

- socijalno aktivni.

Ovi prvi signali, dobijeni na osnovu navedene klasifikacije, mogu da posluže da se dođe do zaključka koji bi od uočenih segmenata bili intersantni za ponudu. Za ponudu bankarskih usluga deponovanja i čuvanja novca, recimo, interesantni su kućni tipovi i samodovoljni, a za usluge kreditiranja socijalno aktivni i aktivni sportski entuzijasti. Neki autori i ovu fazu dijele na podfaze kao što su: faza profilisanja, faza indentifikovanja i dodjele imena (opisana je). Neki autori, kao *Farquhar*, koristi pet faza procesa *apriori* segmentacije, ali nema suštinskih razlika u samom procesu, pa je razlika u tome što pojedini autori drugu i treću fazu dalje razlažu.

Indentifikovanje zajedničkih karakteristika u navedenim procesima je kritična tačka na osnovu čega se indentifikuju navedene karakteristike koje su odlika vrijednih i profitabilnih segmenata.[39] Suština je sadržana u činjenici da bi uspješan proces segmentacije trebalo realizovati kod profitabilnih segmenata.

Formirani tržišni segmenti moraju da zadovoljavaju sljedeće kriterijume:

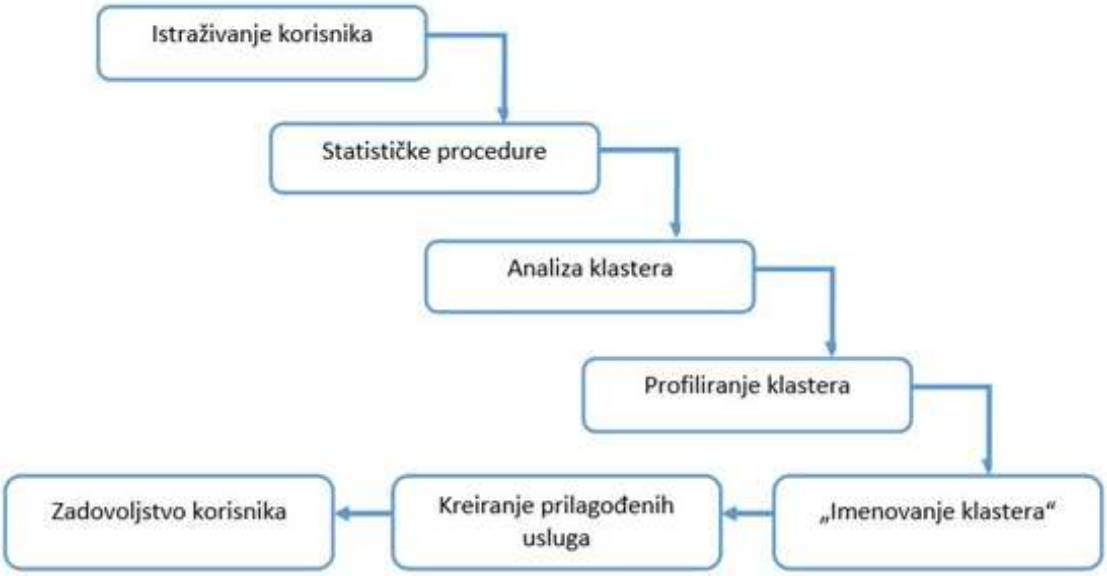
- moraju biti dovoljno veliki – veličina i vrijednost segmenta su značajne determinante izbora,
- mjerljivi – u mnogim slučajevima teško je procijeniti veličinu segmenta, naročito ako se radi o novim uslugama,
- dostupni – ponekad je moguće indentifikovati dovoljno velike i potencijalno profitabilne segmente, ali zbog nedostatka resursa, odgovarajuće distributivne mreže, ili pak stručnosti, teško je iskoristiti ovaj potencijal,
- operativni – tako da banka može aktivirati resurse na datom segmentu i kreirati odgovarajuću ponudu; profitabilni – što znači da će marketing napori imati rezultat u višim profitima umjesto da ponuda ne bude prilagođena specifičnim karakteristikama segmenata,
- jedinstveni – tako da se mogu razlikovati od drugih tržišnih segmenata i
- stabilni, što znači da se njihovo ponašanje može učiniti izvjesnim odnosno vjerovatnim.

Segmenti na tržištu bankarskih usluga, indentifikovani i profitabilni segmenti, trabalo bi da budu homogeni, što se odnosi na sličnosti po određenim karakteristikama koje banka koristi prilikom segmentacije tržišta. Navedeno pretpostavlja sličnost po određenim karakteristikama, kao što su vezanost za mjesto življenja i radnog angažovanja, starosna dob, nivo obrazovanja, posebno sklonost prema riziku, odnosno određenom stilu života. Zatim, segmenti moraju biti različiti od drugih, na osnovu karakteristika ili kriterijuma kao što su: geografski, demografski, psihološki i dr. Potrebno je imati u vidu da govorimo o *ad hoc* segmentaciji koja se sprovodi prije nego se uspostavi kontakt i ostvari iskustvo.

Čitav ovaj proces ima značajnih ograničenja, koje bi trebalo imati u vidu prilikom njegovog sprovođenja, pored svih prednosti koje ima, naročito kada se ima u vidu činjenica kojom se omogućava segmentacija prije uslužnog procesa. Naime, segmentacija na bazi obilježja korisnika ne garantuje isto ponašanje korisnika, bez obzira što pripadaju istom segmentu. Ovo je posebno izraženo kada su u pitanju reakcije ili stavovi ptilikom uvođenja novih usluga. Na sledećoj slici je prikazana segmentacija tržišta.

[39] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 189.

Slika 3. Segmentacija tržišta



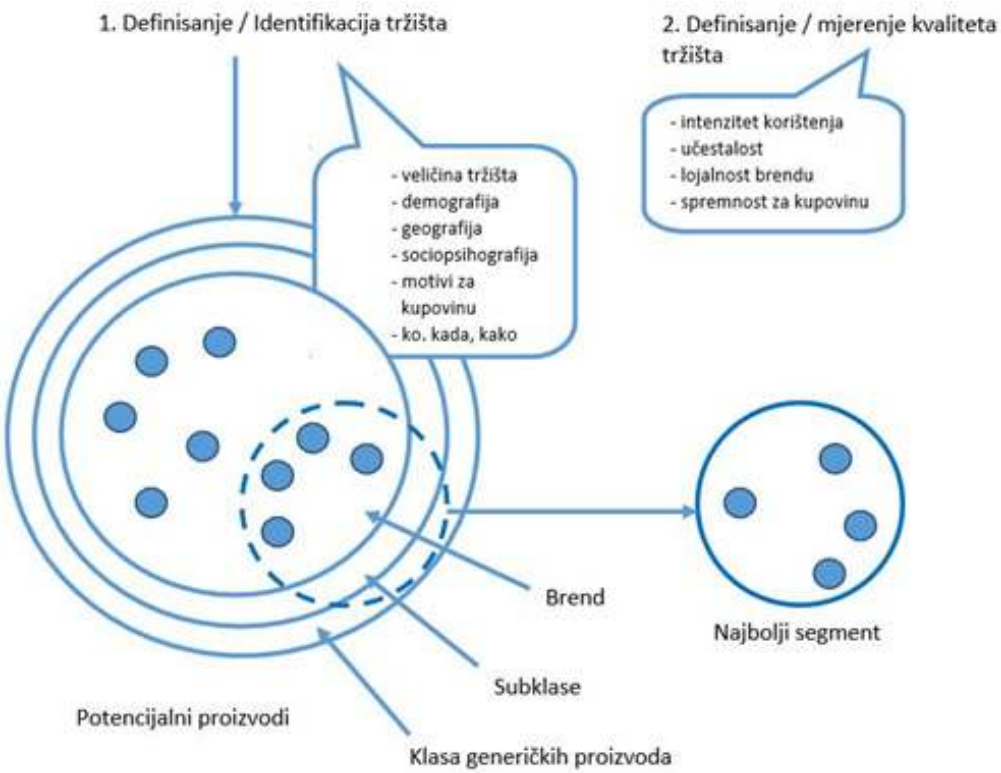
Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 190.

Banke su većinom zainteresovane za pružanje vrlo jednostavnih usluga, kao što je, recimo, otvaranje tekućih računa. Ova jednostavna usluga im omogućava da prate priliv i odliv sa računa korisnika, navike i ponašanja, kao i prirodu trošenja, pa zato mogu kreirati dodatnu ponudu u zavisnosti od želja i ponašanja korisnika. Ponuda kreirana na bazi ovako prikupljenih informacija, pokazuje iskustvo, nailazi na bolje prihvatanje od strane korisnika. Zbog ove činjenice razvijen je koncept upravljanja dugoročnim odnosima sa korisnicima (*customer relationship management - CRM*). Tako se prati životni vijek korisnika, objedinjavanjem podataka o svim interakcijama između banke i korisnika.

1.4 *Post hoc* segmentacija ili *aposteriori* segmentacija

Post hoc segmentacija se oslanja na metode koje koriste podatke o ponašanju korisnika, te podrazumijeva podjelu raznorodnog tržišta na homogene segmente zasnovane na reakcijama korisnika na ponudu banke. Ova segmentacija se ređe koristi iz razloga što zahtijeva obilje informacija o ponašanju korisnika i veoma sofisticiranu obradu.

Slika 4. Segmentacija u funkciji indentifikovanja i mjerenja kvaliteta tržišta



Izvor: Istraživanje autora

Suština *post hoc* segmentacija jeste u tome što se, u suštini, zasniva na klaster modelima kojima se pojedinci grupišu u zavisnosti od reakcija na impulse sa tržišta i na osnovu međuzavisnosti koje se odnose na elemente dimenzija ponude. Modeli stvaraju teškoće u implementaciji, naročito radi toga što nedostaje čvrsta veze između rezultata dobijenih klaster analizom i karakteristika pojedinca u pogledu geografskih i socioekonomskih osobina i karakteristika. Međutim, oni bankama omogućavaju da ocijene, u prvom redu, kvalitet tržišta na kojem namjeravaju poslovati u poređenju sa nalazima koji su rezultat *ad hoc* segmentacije, zato se kaže da obično opravdaju napore i uložena sredstva.

Većina istraživanja ove vrste, kada su u pitanju stavovi o finansijskom ponašanju, kod formiranja korisničkih segmenata, pokazuju validnost ali ne obezbeđuju najznačajnije informacije za banku kao što su informacije koji segmenti će biti najprofitabilniji i gdje će biti locirani, što se vidi na slici 4.

Značaj post segmentacije raste sa promjenama značaja i mogućnosti primjene tradicionalnih demografskih faktora. Promjene u demografskoj strukturi značajno se odražavaju na prirodu tražnje za bankarskim uslugama. To su, na primjer, demografske strukture koje nastaju razvodom brakova i odluke za kasnije stupanje u brak.

Banke značajnu pažnju, na osnovu navedenog, moraju posvetiti *post hoc* segmentaciji i uticaju tržišnih segmenata na potencijalnu dobit. Kako bankarske usluge nijesu jednokratne, niti ograničene na jednu uslugu, već su u pitanju višestruka i kontinuirana ponavljanja odnosa između banke i korisnika, banke moraju pratiti postkupovno ponašanje korisnika. Na taj način se mogu, na osnovu reakcija korisnika,

uočiti faktori koji će biti od koristi za procjenu profitabilnosti poslovanja na odabranim segmentima.

1.5 Kriterijumi segmentacije za korisnike bankarskih usluga

S obzirom na značaj segmentacije i proces formiranja grupa korisnika koji se međusobno razlikuju po određenim karakteristikama ili ponašanju, potrebno je objasniti kriterijume koje banke koriste prilikom segmentacije.

Segmentacija bankarskih usluga se može obaviti na osnovu sljedećih kriterijuma:

1) Segmentacija na osnovu obilježja bankarskih usluga.
2) Segmentacija na osnovu ponašanja korisnika bankarskih usluga.
3) Segmentacija na osnovu dinamičnosti segmenata.

1.5.1 Segmentacija na osnovu obilježja bankarskih usluga

Kada se govori o obilježima korisnika ima se, u prvom redu, u vidu geografska lokacija na kojima korisnici rade i žive, njihova demografska i psihološka obilježja ili kombinacije ovih obilježja, kao što su sociodemografska ili geodemografska obilježja. Podaci za ove kriterijume segmentacije uglavnom su dostupni u svim strateškim izvorima sekundarnih podataka, zato imaju obilježje najjednostavnijih kriterijuma segmentacije. Ono što ih čini jednostavno dostupnim, svrstava ih u grupu neophodnih ali ne i dovoljnih za segmentaciju i profilisanje formiranih segmenata. *Goncalves* ih karakteriše kao skelet segmentacije koji je potrebno dopuniti kriterijumima zasnovanim na ponašanju potrošača.[40] Sledeća tabela prikazuje kriterijume koji se koriste pri segmentaciji na bazi obilježja.

[40] Goncavles, P.K. *Marketing Services - A Strategic Approach*, Prentice Hall, 1995, str. 118-124.

Tabela 1. Glavne osnove za segmentaciju potrošačkog tržišta

Osnove segmentiranja
Obilježja
Geografski i geodemografski kriterijumi Geografski: region, klima, populacija, gustina naseljenosti Geodemografski: ACORN, MOSAIC, PINPOINT, SUPERPROFILES, DEFINE, FIPIN
Demografski kriterijumi Godine, pol, edukacija, zanimanje, religija, rasa, nacionalnost, veličina porodice, životni ciklus porodice
Psihografski kriterijumi Personalnost, životni stil, VALS, AIO, 4Cs, Monitor
Ponašanje
Bihejvioristički kriterijumi
Stavovi, znanje, koristi, status korisnika, stopa korištenja, status lojalnosti, spremnost na kupovinu, okolnosti

Izvor: Wedel, M., Kamakura, W. Marketing Segmentation, Conceptual and Methodological Foudations – 2ed, International Services in Quantitative Marketing, 2003, str. 7-16

U okviru navedenih kriterijuma segmentacije, demografski kriterijumi su najčešće korišćeni od strane banaka. Najjednostavnije podjele su na zaposlene i nezaposlene, djecu i odrasle. Koriste se za kreiranje ponude različitih vrijednosti tekućih računa, debitnih i kreditnih kartica, dječije štednje, do sve češćeg obraćanja segmentima u zavisnosti od životnog ciklusa porodice. Banke ovaj kriterijum koriste prilikom nuđenja kredita za kupovinu stanova, odnosno prvog stana koji kupuju oni koji se osamostaljuju kao već dovoljno odrasli. Može takođe poslužiti kao primjer kada banke nude studentima kredit ili otvaranje računa i korišćenje limita, bez obzira na dinamiku priliva i odliva sredstava.

Kod ovih kriterijuma, na osnovu demografskih osobina, interesantno je indentifikovanje segmenata prema polu. Prilikom istraživanja, uočene su razlike u ponašanju među pripadnicima polova, a unutar njih više klastera. Ponašanje žena kao korisnika bankarskih usluga prikazano je u sledećoj tabeli.

Tabela 2. Ponašanje žena kao korisnika bankarskih usluga

Segmenti	Dimenzije kvaliteta koje traže	Traže sigurnost	Perfekcionisti	Traže kredite
Koristi koje traže	Tačnost transakcija Pogodnost lokacija Brzina usluge Vještina osoblja	Brzina usluge Tačnost transakcija Pogodnost lokacija Ponuda više usluga Dužina/pogodnost radnog vremena	Brzina usluge Prijateljski odnos osoblja Tačnost transakcija Finansijska snaga Dužina/pogodnost radnog vremena	Tačnost transakcija Pogodnost lokacija Troškovi usluga Dužina/pogodnost radnog vremena Brzina usluge
Različite karakteristike	Posebno traže visok kvalitet usluga od bankarskog osoblja	Nijesu zahtjevne Zavisne su od preporuka Najmanje samouvjerene u pogledu mogućnosti upravljanja finansijama	Visoko zahtjevne u svim aspektima	Nijesu zahtjevne Posebno zabrinute za politiku kreditiranja i kamate Vrlo samouvjerene kad je riječ o sposobnosti upravljanja finansijama
Demografske karakteristike	Različita starost	Mlade, ispod 20 godina Neudate	Relativno starije (preko 40 godina) Razvedene/odvojene Sa djecom tinejdžerske ili posttinejdžerske dobi	Uglavnom između 20-29 godina. Prate trendove Sa djecom predtinejdžerske dobi
Veličina klastera u % u odnosu na ukupni uzorak	42,7%	24,4%	21,4%	11,5%

Izvor: Chhaochharia, S. Financial Services - Going Woman Way, Case Study, Reference No. 508, ICFAI Business School, Research Centre Kolkata, 2008, str. 38.

Psihološki kriterijumi se kvalifikuju kao kriterijima koji najviše pomažu plasmanu bankarskih usluga, posebno onih koje zahtijevaju različite oblike kreditiranja. Recimo, naglašavanje raznih mogućnosti koje su u vezi sa upotrebom kreditnih kartica kojima se zadovoljavaju različite potrebe, prohtjevi i želje, što je snažna podrška potrošačkom mentalitetu. Kupovinom različitih proizvoda i korišćenjem usluga, šalje se važna snažna poruka o superiornosti, sklonosti praćenju trendova i sl. Ovakvom vidu stimulacije, koji podrazumijeva trošenje unaprijed, neophodno je jasno definisati stavove korisnika kartica u odnosu na posuđivanje. Banke često koriste sklonost pojedinca za primanje savjeta od strane banke o korišćenju finansijskih usluga, u kombinaciji sa navedenim kriterijumima.

Istraživanja posebnu pažnju moraju usmjeriti na stavove korisnika usluga i njihove motive za korišćenjem finansijskih usluga, što su, u stvari, ključni činioci na osnovu kojih pojedinac razmišlja i odlučuje o korišćenju bankarskih usluga. Neki istraživači kod psiholoških karakteristika podrazumijevaju osnovne personalne karakteristike, dok drugi uključuju stavove, vrijednosti i uvjerenja. Ove druge u teoriji prepoznajemo po konceptu ***AIO*** (*attitudes, interests, opinions* - stavovi, interesi, mišljenja).

Meidan zaključuje da se psihološka segmentacija prije svega izvodi za:[41]

- Predviđanje ponašanja koje se odnosi na indentifikovanje korisničkih segmenata i razumijevanje zašto su pojedinci zainteresovani za donošenje konkretnih odluka kada su finansijske usluge u pitanju. Uporedo sa tim, moguće je procijeniti vjerovatnoću da će korisnici reagovati na određeni podsticaj ili predvidjeti nekoliko mogućih reakcija.
- Unapređenje interakcije sa klijentima, što predstavlja proces psihološke segmentacije koji omogućava efektivniju komunikaciju između korisnika i bankarskog osoblja.
- Anticipaciju budućih tržišnih potreba. To su upravo vrijedne informacije koje se dobijaju od korisnika i daju bolju mogućnost za analiziranje korisničkih zahtjeva. Ove informacije pomažu prilikom obezbjeđenja baze podataka za određivanje budućih institucijalnih ciljeva.
- Značaj prakse i njeno uvažavanje, razumijevanjem obrazaca ponašanja kod korisnika.
- Usluge se mogu prilagoditi tako da zadovolje promijenjenu tražnju i promijenjene korisničke potrebe.

Osim korišćenja standardnih kriterijuma, izvedenih na bazi obilježja, banke često ulaze u proces upoređivanja preferencija među uočenim i profitabilnim segmentima, i to na osnovu informacija do kojih se dolazi nakon prvog ili ponovljenog korišćenja usluga. *Irons* daje uporednu analizu preferencija segmenata formiranih korišćenjem demografskih kriterijuma na bazi uočavanja sličnosti segmenata korisnika lične potrošnje (individualni korisnici preko 65 godina) i jednog od segmenata indentifikovanog na tržištu malog biznisa – segment samostalnih umjetnika.[42] Na prvi pogled, nema sličnosti između ova dva segmenta, ali njihovo uočeno ponašanje navodi na zaključak da se svrstavaju u jedinstvenu ponudu. Nasuprot navedenom, dva podsistema tzv. malog biznisa, recimo, samostalni umjetnici i profesionalne firme, iako imaju po jednog zaposlenog, što je jedan od kriterijuma koji se koristi na poslovnom tržištu, pokazuje značajne razlike kada se govori o preferencijama u pogledu korišćenja bankarskih usluga.

Interesantno da ovo nije jedinstven slučaj jer se sve češće pojavljuju razlike između segmenata koji bi po logici odnosa trebalo da se ponašaju jednako, odnosno sličnosti među segmentima koji ne pripadaju istoj grupi, što predstavlja sve veće problem za banku. U tom smislu, bankama se preporučuje: formiranje segmenata na bazi kriterijuma prilagođenih specifičnosti bankarskih usluga i upotrijebljenih za postavljene ciljeve; definisanje ponude bankarskih usluga za odabrane segmente, uvažavajući resurse, kapacitete i konkurentske sposobnosti kojima raspolažu; aktuelizovanje i analiziranje problema neadekvatno usluženih korisnika koji traže specijalizovane usluge i spremni su da plate višu cijenu jer time obezbjeđuju pretpostavke za profitabilno poslovanje i izbjegavanje problema koji su u vezi sa neracionalnim trošenjem koje zahtijeva usluživanje korisnika kada koriste standardne bankarske usluge i nastoje iskoristiti pogodnosti namijenjene novim korisnicima, što se negativno odražava na poslovanje banke.

Proces segmentacije ima smisla samo ako njegovi efekti doprinose profitabilnosti, jačanju konkurentske pozicije na tržištu i zadovoljavanja lojalnosti korisnika. Praćenje navedenih principa omogućava da se proces segmentacije uspješno upakuje u proces strateškog upravljanja interesnim

[41] Meidan, A, *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 38.
[42] Irons, K. *The Marketing of Services*, McGraw Hill, 1997, str. 69-70.

grupama.[43]

1.5.2 Segmentacija na osnovu ponašanja korisnika bankarskih usluga

Segmentacija na bazi ponašanja korisnika bankarskih usluga je za banke veoma značajna zbog činjenice da će različito ponašanje korisnika dovesti do različite spremnosti da se uključe u neke radnje i procese, samostalno obave ili prihvate alternative koje nudi elektronsko bankarstvo. Ovaj vid spoznaje omogućava bankama uspješno uvođenje novih usluga, racionalizaciju u poslovanju tako što će banka preusmjeriti pružanje usluga sa najskupljih, preko filijala, na najjeftiniji način preko elektronskog bankarstva.

Farquhar navodi da podaci pokazuju da je korišćenje *online* usluga u bankarstvu preko elektronskih kanala 100% jeftinije od onog koje pruža bankarsko osoblje preko filijala.[44]

Na sledećoj slici je prikazana segmentacija na osnovu preferencija korišćenja tehnologije i elektronskih kanala.

Slika 5. Segmentacija na osnovu preferencija korišćenja tehnologije i elektonskih kanala

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 198.

Sa slike se mogu uočiti različite sklonosti korisnika bankarskih usluga korišćenjem elektronskih kanala. Na taj način banke se usmjeravaju da se opredijele za segmente koji su podobni za implementaciju

[43] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 197.

[44] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 110.

novih mogućnosti i alternativa, a koji mogu biti zadovoljeni korišćenjem profitabilnijih kanala distribucije. Za kreiranje kanala distribucije, segmentacija koja grupiše korisnike na osnovu spremnosti korisnika za korišćenje elektronskog bankarstva je od izuzetne važnosti. Servisiranje korisnika koji preferiraju elektronsko bankarstvo košta mnogo manje i mnogo je profitabilnije u odnosu na tradicionalno.

Praksa je, ipak, pokazala da su oni korisnici koji preferiraju Internet ili samopsluživanje, skloni prihvatanju tehnoloških inovacija, koriste ličnu interakciju, u zavisnosti koji tip interakcije u konkretnom slučaju zahtijevaju. Isključivost u forsiranju načina usluživanja ili izbora kanala distribucije nije preporučljiva. Važno je imati u vidu da imaoci novca isti doživljavaju kao svoju intimu, pa zato, ponekad, propuštaju efikasniju uslugu da bi zadržali diskreciju u raspolaganju–novcem i njegovim ukupnim iznosom.

Jedan broj praktičara zato smatra da elektronsko bankarstvo ima sve tehničke pogodnosti za korišćenje, čak ponajviše u odnosu na druge oblasti, ali iz navedenih razloga (klijent ne želi da mu se zaviruje u novčanik) praksa ne prati mogućnosti koje pruža elektronika. Sa marketinškog stanovištai stanovišta koje nam ovaj kriterijum segmentacije omogućava, aktuelne korisnike koji ne preferiraju korišćenje tehnologije treba razvrstati u one koji će u skoroj budućnosti možda pihvatiti tehnologiju i one koji tvrdo ostaju pri stavu preferiranja ljudskog kontakta.

Moguće je uočiti tri segmenta, na osnovu varijacija ponašanja korisnika i to: aktuelni prihvatioci, potencijalni prihvatioci i stalni neprihvatioci. Na osnovu ovakvog razvrstavanja korisnika, banke su u mogućnosti da nude usluge koje efektivnije zadovoljavaju zahtjeve pojedinih segmenata tako da kroz viši nivo zadovoljstva značajno povećaju šanse za dugoročnije zadržavanje klijenata.

Neka relevantna istraživanja pokazuju da korišćenje savremenih elektronskih uređaja na poslu povećava ukupne šanse da bi i oni koji nijesu skloni korišćanju *e-banking*-a mogli početi koristiti Internet bankarstvo u roku od godinu dana. Ovaj proces nije tako jednostavan jer korisnici koje banke žele privući, prema Internet bankarstvu, moraju posjedovati adekvatna znanja i posjedovati zavidan nivo kompjuterske pismenosti. U protivnom, njihova nedovoljna edukacija negativno će se odraziti na odluke o prihvatanju novih ponuda, bez obzira na njihov pozitivan odnos prema tehnološkim promjenama.

U kontekstu navedenih kriterijuma segmentacije koji se odnose na ponašanje korisnika bankarskih usluga posebno treba istaći, kao važne, segmentaciju na osnovu obima i segmentaciju na bazi koristi. Radi se o tome da ne postoji garancija da će raspoloživa sredstva korisnika sklonih velikim transakcijama biti dovoljno značajna da bi korisnici reagovali na ponudu novih usluga, kao u slučaju korišćenja kriterijuma izvedenih iz obilježja korisnika.

Realnije je, ipak, očekivati da će se korisnici usluga različito ponašati, u zavisnosti od koristi koje očekuju od bankarskih usluga. Zato na bazi informacija o vrijednosti koje potencijalni korisnik traži, moguća je segmentacija tržišta na osnovu:[45]

- koristi koje traže od usluge jer korisnici mogu biti zainteresovani za sigurnu i efikasnu uslugu ili mogućnost interakcije sa osobljem banke ili neprestanu inovaciju usluga,
- očekivanja korisnika, u zavisnosti od informacija kojima korisnici raspolažu, kao i njihove spremnosti da iskustva pamte i prenose drugima. U tom smislu, razlikuju se

[45] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 199-200.

sledeći segmenti: *objektivni, informisani, idealisti* i *zlopamtila*,

- sklonost za građenje dugoročnih odnosa, koje dijelimo na: *korisnike koji ne koriste podsticaje za građenje dugoročnih odnosa* (spremni su promijeniti banku u svakom trenutku), *vjerni na kratke staze* - ostaju klijenti dok se pojave problem i *bezuslovno vjerni*,
- spremni da se uključe u proces pružanja usluga pa u tom kontekstu imamo: *samostalne* – spremni da preuzmu dio procesa, *ćudljivi* – spremnost zavisi od trenutnog raspoloženja, *distancirani* – očekuju da ih neko usluži jer to nije njihov posao,
- reagovanja na marketing poruke (faktore ponude) pa u tom kontekstu korisnici mogu biti *povodljivi, oprezni* i *nepovodljivi,*
- obima transakcija (učestalost korišćenja usluge): *rijetko troše uslugu, redovni korisnici usluge ali sa manjim transakcijama i česti korisnici usluge sa većim transakcijama,*
- odnosa prema korišćenju usluge gdje korisnici mogu biti: *potencijalni korisnici, korisnici lojalni konkurenciji, korisnici skloni mijenjanju brenda i korisnici lojalni banci.*

U narednoj tabeli prikazani su formirani klasteri prema lojalnosti i profitabilnosti za banku.

Tabela 3. Klasteri korisnika bankarskih usluga prema lojalnosti i profitabilnosti za banku

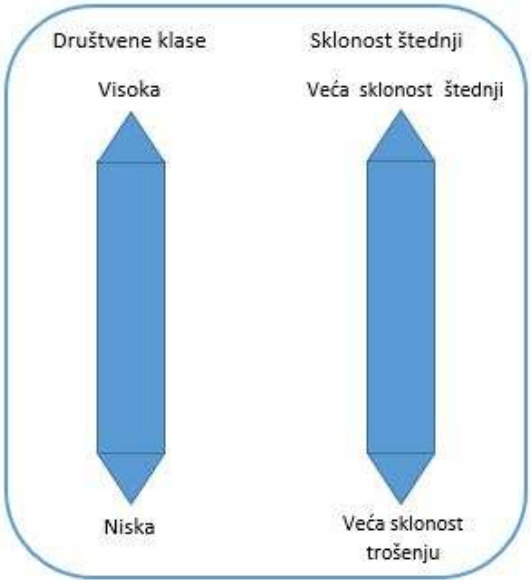
Kategorija	% ispitanika	Učešće banke u troškovima klijenta	Individualna profitabilnost	Učešće klastera u poslovanju banke
Stvarni stranci	11	Nisko	Niska	Nizak
Zabrinuti stranci	8	Visoko	Niska	Nizak
Skupe školjke*	6	Nisko	Niska	Visok
Beznadežne školjke	7	Visoko	Niska	Visok
Interesantni leptiri	16	Visoko	Visoka	Nizak
Istinski leptiri	16	Nisko	Visoka	Nizak
Poznati	17	Nisko	Visoka	Visok
Istinski prijatelji	19	Visoko	Visoka	Visok

Izvor: Garland, R. Segmetation Retail Bank Customers, Journal of Financial Services Marketing, Vol. 8, No. 3, 2005, str. 259-268.

Prikazani segmenti su rezultat istraživanja koji su posebno fokusirani na: lojalnost korisnika i njihovu profitabilnost za banku. Segmentacija korisnika je urađena na osnovu vremena koje su proveli u saradnji sa bankom, učešće izdvajanja za bankarske usluge u ukupnim troškovima koje imaju i njihove kratkoročne vrijednosti za banku.

Na sledećoj slici prikazana je sklonost štednji, trošenju i društvene klase.

Slika 6. Sklonost štednji, trošenju i društvene klase



Izvor: Meidan, A. Marketing Financial Services, Macimillan Business, 1996, str. 37.

Slika pokazuje kombinaciju kriterijuma koji se koriste u *apriori* i *post hoc* segmentaciji, vezu između društvenih klasa i sklonosti štednji, kako bi se što preciznije kombinovale sklonosti u trošenju sa kriterijumima zasnovanim na obilježjima. Na osnovu ovih kriterijuma banka može usklađivati raspoložive finansijske kapacitete potencijalnih korisnika i njihovu zainteresovanost za različite bankarske usluge.

Segmentacija prema koristima omogućava bankama pretpostavke za diferencijaciju njene ponude i građenja imidža banke koja razumije i prihvata ono što je korisnicima najvažnije. Ostvarenje efekata segmentacije, naglašavamo, moguće je samo ako se njihova implementacija sprovodi putem interne kulture (internog marketinga) u svim vidovima organizacije banke od najvećih upravljačkih struktura do neposrednih izvršilaca. Ovo pretpostavlja potrebu uključivanja zaposlenih u cio proces, ali i njihovu spremnost da odgovore različitim upitima koje klijenti zahtijevaju.

1.5.3 Segmentacija na osnovu dinamičnosti segmenata

Dinamičnost segmenata pretpostavlja stalne promjene u strukturi i ponašanju segmenata. Sve prethodne radnje navedene oko segmentacije su neophodne, ali značajan problem za banke predstavljaju upravo stalne promjene u strukturi i ponašanju klijenata. Na marketarima je zadatak da neprekidno mijenjaju i obnavljaju faze procesa koji su prikazani u prethodnom izlaganju, ukoliko žele da održe

korak sa promjenama na tržištu. Studenti, na primjer, kao ciljna grupa kojoj banke posvećuju značajnu pažnju, postepeno prelaze u grupu *mladih, urbanih profesionalaca*, sa različitim nivoima primanja, koji najvjerovatnije razmišljaju o kupovini prvog auta. Njihovim daljim stasavanjem slijedi formiranje porodice sa prioritetom kupovine stana, a u sledećoj fazi i kupovinom porodičnog auta, pa organizacijom porodičnih putovanja i tako redom. Sada, na drugoj strani, segment studenata popunjava druga grupa mladih ljudi koji baštine druge vrijednosti i značajno viši tehnološki nivo u svim oblastima života, i samim tim se prilično razlikuju od svojih prethodnika, iako su samo nekoliko godina mlađi.

Segment koji čine porodice sa djecom postepeno mijenja svoja interesovanja, od kupovine stana i auta (o kojima je bilo riječi), preko kredita za školovanje, doplate u zamjeni velikog za dva manja stana (kada se djeca osamostale) do penzionerskih kredita. Ne treba zanemariti ni činjenicu da banke mogu promjenom svoje strategije uticati na promjenu segmenata koji predstavljaju odabrana ciljna tržišta. Takvih primjera u praksi ima više, na primjer, ponašanje banaka u predkriznom u odnosu na krizni period, zaokret od SME bankarstva prema ponudi tipičnoj za komercijalne banke.

Može se zaključiti da oba pristupa segmentaciji, *apriori* i *post hoc* segmantacija imaju značajnu ulogu, ali njihova stvarna vrijednost zavisi, u prvom redu, od toga koliko bankarski stratezi poznaju tržište. Tako, na primjer, ako su prethodna istraživanja, ili iskustvo, omogućila menadžmentu da otkrije ključne dimenzije za segmentaciju tržišta, onda će, najvjerovatnije, *apriori pristup* biti adekvatan. Međutim, ako se radi o novom tržištu, koje se uz to brzo mijenja, ili o osobi koja planira a nema iskustvo u vezi sa takvim tržištem, tada će *post hoc* segmentacija biti mnogo adekvatnija uz respektabilni rizik, sve dok se ne uspostave kontakti sa korisnicima.

1.6 Segmentacija na poslovnom tržištu bankarskih usluga

Kako se može izvršiti segmentacija individualnih korisnika ili krajnih potrošača bankarskih usluga, tako se strategija segmentacije tržišta može primijeniti i na poslovnom tržištu. Značajne razlike postoje između klijenata sa kojima banke posluju na poslovnom tržištu, kao i između individualnih korisnika, zato je segmentacija na poslovnom tržištu značajan proces podjednako kao i ona sa individualnim korisnicima. Proces segmentacije na tržištu poslovne potrošnje koristi se značajno u manjem obimu, ako se upoređuje sa praksom na tržištu lične potrošnje.

Značajan broj autora je, ipak, fokusiran na probleme segmentacije poslovnog tržišta. Za potrebe takve analize mogu poslužiti važne dimenzije koje je *Cardozo* definisao. Mogu se koristiti za klasifikacije odvojeno ili zajedno, sa ciljem klasifikacije kupovne situacije u poslovnom subjektu. Sastoje se u sledećem: bliskost sa procesom kupovine na poslovnom tržištu i, posebno, da li je to novi zadatak, modifikovana kupovina ili rutinska kupovina; tip usluge i stepen standardizacije; značaj kupovine u organizaciji koja kupuje i nivo neizvjesnosti u situaciji razmjene.[46]

Kreiranje *apriori* segmentacije i glavne varijable koje se mogu koristiti za segmentaciju na poslovnom tržištu prikazane su u sledećoj tabeli.

[46] Cardozo, R, N. *Situacional Segmentation of Industrial Markets*, ***European Journal of Marketing,*** Vol. 14, No. 5/6, 2003, str. 264-276.

Tabela 4. Glavni kriterijumi segmentacije

DEMOGRAFSKI Industrija: u kojoj Industriji se koristi usluga na koju se treba koncentrisati? Kompanija: na koje kompanije po veličini se treba koncentrisati? Lokacija: na koju geografsku oblast bi trebalo fokuslrati naše napore?
OPERATIVNE VARIJABLE Tehnologija: koje tehnologije korisnika su nam najinteresantnije? Status korisnika: na koji tip korisnika (snažni, srednji, laki, nekorisnici) treba da se fokusiramo? Kapaciteti: da li se treba fokusirati na korisnike sa širokom ili uskom paletom potreba?
PRISTUP KUPOVINI Kriterijumi kupovanja: da li se treba koncentrisati na kupce koji traže kvalitet, usluge ili cijene? Politike kupovanja: koncentrisati se na kompanije koje preferiraju direktno pregovaranje ili javni tender, sistemsku kupovinu ili odvojeno ugovaranje poslova?
PRIRODA ODNOSA Fokus na zadržavanje postojećih ili osvajanje novih korisnika?
SITUACIONI FAKTORI Hitnost: na korisnike sa iznenadnim potrebama za bankarskim uslugama? Visina zahtjeva: više manjih transakcija ili manje većih? Primjena: generalno ili specifično usmjeravanje naših usluga?
PERSONALNE KARAKTERISTIKE Lojalnost: na korisnike koji pokazuju visok ili nizak nivo lojalnosti? Stavovi prema riziku: na one koji su skloni riziku ili one koji izbjegavaju rizik?

Izvor: Wilson, M.S.R., Gillian, C. Strategic Marketing Menagement Planning, Impementation i Control, Elsevier Berworth Henemann, 2005, str. 346.

Na poslovnom tržištu, prema Recharme-u, u praksi se najviše koriste kriterijumi povezani za ostvareni promet ili prihod poslovnog subjekta, broj zaposlenih, veličinu tržišnog učešća i dr.[47] Podaci koji bi mogli služiti kao osnova za segmentaciju nijesu javno dostupni, što predstavlja najveći problem. Naročito u tome prednjače privatne firme, čije se akcije ne kotiraju na berzi i u najvećem dijelu nijesu u obavezi da publikuju izvještaje o poslovanju.

Grupisanje poslovnih subjekata prema zvaničnoj klasifikaciji djelatnosti je druga mogućnost koje banke mogu da koriste, kao što je jedinstvena klasifikacija (*standard industrial classification SIC)*. Problem,u ovom slučaju, predstavljaju kompanije koje imaju više proizvodnih i uslužnih linija pa ih je nemoguće klasifikovati u neku od formiranih kategorija. Često, velike kompanije, podstaknute izazovima u pronalaženju banke koja ih može pratiti unutar grupacije, osnivaju vlastite banke.

1.6.1 Kriterijumi post hoc segmentacije

Za ovu segmentaciju, koja je karakteristična za finansijske usluge, zanimljivu klasifikaciju tržišne segmentacije dali su *McDonald* i *Dunbar*, koristeći dvije dimenzije: nivo organizacione inteligencije i

[47] Recharme, M. *Business Segmentation:Energe Approaches to Meaningfull Clusters*, 2004, available on www.decisionanalyst.com/publ_art/b2bsegmentation.dai.

usmjerenost na korisnika.[48]

Na osnovu njihovog ukrštanja, definisali su sledeće pristupe segmentaciji:

- segmentaciju usmjerenu na prodaju, što podrazumijeva nizak nivo organizacione integracije i orijentacije na kupce;
- strukturnu segmentaciju, zasnovanu na visokoj organizacionoj integraciji i niskoj orijentaciji na kupce;
- zarobljeni u segmentaciji koje karakteriše nizak nivo organizacione integracije, ali visok nivo orjentacije na korisnike i
- efektnu segmentaciju, zasnovanu na visokoj organizacionoj integraciji i visokoj fokusiranosti na korisnike.

Ovakav pristup prikazan je sledećoj slici.

Slika 7. Tržišna segmentacija u finansijskim organizacijama

Izvor: Jenkins, M., McDonald, M. Market Segmentation: Organizational Archetypes and Research Agendas, European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No. 1, str. 17-32

U nedostatku podataka o obimu prodaje, banke na poslovnom tržištu često praktikuju kombinaciju *apriori* kriterijuma sa nekim od *post hoc* kriterijuma koji se obezbeđuju u fazi razmatranja, obično korišćenjem podataka koje korisnici dostavljaju bankama kao što su: veličina, stope rasta, vlasništvo, vrsta djelatnosti ili geografske karakteristike. Radi se o jednostavnim kriterijumima, i to onim iz grupe obilježja/karakteristika poslovnih korisnika, odnosno iz grupe koji se mogu koristiti u *apriori* segmentaciji.

Prilikom analize tržišta lične potrošnje uočljivo je da navedeni kriterijumi nijesu dovoljna garancija unutrašnje homogenizacije uočenih segmenata. Iz tih razloga, danas, praksa najviše koristi: menadžerski stil, starost menadžmenta ili ponašanje kompanije u prethodnom periodu. Radi se, u ovom slučaju, o *post hoc* segmentaciji – segmentaciji na bazi ponašanja. Kriterijumi pema ponašanju korisnika prikazani su na sledećoj slici.

[48] McDonald, M., Dunbar, I. *Market Segmentation*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2004.

Slika 8. Kriterijumi segmentacije prema ponašanju korisnika na poslovnom tržištu

Izvor: Stevenson, B. Marketing Financial Services to Corporate Clients, Woodhead Faulkner, 1989, str. 67

Najčešće korišćeni kriterijum, pored navedenih ograničenja, je kriterijum segmentacije prema veličini, koristeći u najvećem broju slučajeva podatke koji se odnose na prodaju. Neki autori smatraju da se ova klasifikacija može vršiti na bazi dimenzija koje uvažavaju finansijski pokazatelj kao tržišnu kapitalizaciju i godišnji profiti. Na osnovu navedenog mogu se indentifikovati: sektor koji pripada malom biznisu, segment preduzeća srednje veličine i sektor velikih korporacija.

Mada se govori o pogodnoj i jednostavnoj metodologiji, koja se često koristi, smatra se da segmentacija na poslovnom tržištu na osnovu veličine kompanije nije efikasna iz razloga što su razlike u veličini među korisnicima često vrlo malo povezane sa zahtjevima pojedinih korisnika, a još manje sa njihovim ponašanjem.

Segmentacija na osnovu geografskih kriterijuma zasniva se na razlikama u geografskom prostoru na kojima se klijenti nalaze i tako se odvajaju kompanije koje posluju na domaćem od onih koje posluju na inostranom tržištu. Poseban podsegment u pomenutom slučaju predstavljale bi kompanije koje rade isključivo kao podugovarači odnosno kompanije koje čitav svoj proizvodni ili uslužni program realizuju kao dio mreže *outsourcing*-a globalnih kompanija u nekim ugovorima (građevinske firme, firme koje obavljaju *lohn* poslove). Kada se govori o kreiranju marketing miksa banka prilagođenih spetifičnostima i razlikama među pojedinim segmentima, navedena segmentacija nije uvijek korisna.

Poslovna segmentacija omogućava uočavanje specifičnosti poslovanja u određenim granama i na osnovu toga poznavanja specifičnosti sa kojima se poslovni klijenti suočavaju: sezonska proizvodnja ili prodaja, broj godišnjih ciklusa i slično. Navedeno omogućava ocjenjivanje odnosa između rizika i prihoda koje poslovanje sa određenim grupama klijenata banka može da ostvari.

Segmentacija koja se zasniva na ponašanju klijenata u kupovini na poslovnom tržištu otežana je, iz razloga što su u procesu odlučivanja o kupovini obično uključeni zaposleni iz više organizacionih jedinica koji donose odluke o kupovini. Pored ovih specifičnosti, naročito treba imati uvidu slučajeve kada se osobe koje odlučuju nalaze pod uticajem različitih faktora kao što su: lične karakteristike, politika i strategija kompanije, faktora iz okruženja. Moguće je, ipak, uočiti određene obrasce ponašanja koji

mogu poslužiti bankama da predvide reakcije poslovnih klijenata na marketinške podsticaje upućene od banke.

1.6.2 SISS segmentacija na poslovnom tržištu bankarskih usluga

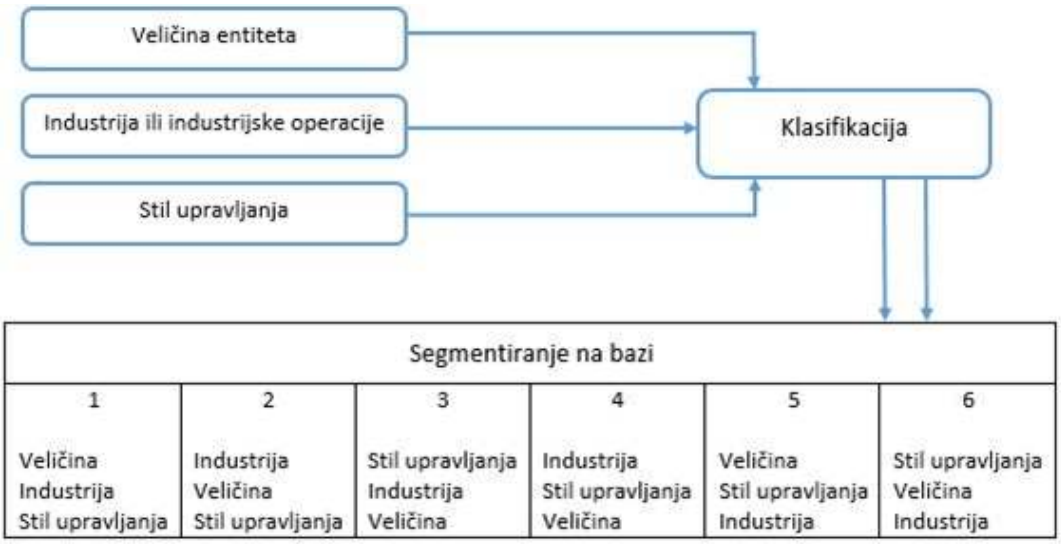
Složenost segmentacije poslovnog tržišta, pored mogućih kriterijuma koji stoje na raspolaganju, posebno je naglašena. Segmentacija koja bi dodatno iskomplikovala pregled i strukturu tržišta bila bi kontraproduktivna u fazi planiranja marketinga u kreiranju prilagođene ponude.

SISS segmentacija je segmentacija koja uključuje veličinu, industriju i stil (*size, industry and style segmentation SISS*). Ovaj oblik segmentacije započinje podjelom potencijalnih korisnika na osnovu veličine, koja bankama omogućava relativno široko ali korisno prepoznavanje o mogućem nivou tražnje finansijskih usluga koje pojedini segmenti mogu tražiti, te generiše dalji koristan input za segmentaciju na osnovu cijena, regionalne i međunarodne dimenzije, neophodnog nivoa sofisticiranja u uslugama i stručnosti koju prodajno osoblje mora posjedovati.

Razlika u industrijama u kojima poslovni subjekti funkcionišu i djeluju je sledeća faza analize, na osnovu koje banka prilagođava svoju uslugu. Ovo je naročito od koristi u pogledu razlike u stavovima prema rastu, akvizicijama i dezinvestiranju, eksternim provajderima finansijskih usluga, stavova vlasnika, aspiracija i stavova menadžmenta.

Sledeća slika prikazuje segmentaciju na osnovu veličine, industrije i stila *SISS.*

Slika 9. Segmentacija na osnovu veličine industrije i stila SISS



Izvor: Stevenson, B. Marketing Financial Services to Corporate Clients, Woodhead Faulkner, 1989, str. 77.

Nakon segmentacije, proces se nastavlja izborom ciljnih segmenata koji imaju najveću vjerovatnoću da obezbijede profitabilno poslovanje. Slijedi, nakon toga, pozicioniranje na pronađenim segmentima. Radi se o konceptu koje banke primjenjuju prije definisanja marketing strategije usmjerene na osvajanje korisnika i njhovo zadržavanje.

Konačno, može se zaključiti da segmentacija tržišta predstavlja prvu fazu *STP procesa* i preduslov

za uspježno poslovanje banaka. *Aprori* segmentacija – segmentacija prije nastupa na tržištu, uglavnom se koristi karakteristikama koje se odnose na obilježja korisnika, a segmentacija nakon ulaska na tržište – *post hoc* koristi analizu na osnovi ponašanja potrošača. U praksi se koriste obje vrste segmentacije.

Sam proces segmentacije odvija se u sljedećim fazama: istraživanje, analiza i profilisanje. Segmenti moraju biti dovoljno veliki, mjerljivi, dostupni, operativni, profitabilni, jedinstveni i stabilni. Kriterijumi egmentacije mogu biti obilježja i ponašanja potrošača. Prvu grupu kriterijuma čine geografski, demografski i psihološki, a drugu bihejvioristički. Kriterijumi na bazi ponašanja su koristi od usluga, očekivanja, sklonost klijenata za građenje dugoročnih odnosa, spremnost da se uključe u proces pružanja usluga, reagovanje na marketing podsticaje i napore, obim transakcija, kao i odnos prema korišćenju usluga. Najznačajniji kriterijum segmentacije kada su poslovna tržišta u pitanju su veličina, geografska obilježja, industrija i stil upravljanja.

2 Izbor ciljnih segmenata i pozicioniranje

Izbor ciljnih segmenata, proces segmentacije i pozicioniranje su obrađeni u prethodnom poglavlju, što nazivamo procesom segmentacije (**STP**), a nastavlja se izborom ciljnih tržišta i pozicioniranjem. Dobra segmetacija na tržištima lične potrošnje i poslovnim tržištima stvara potrebne uslove na osnovu kojih banke indentifikuju razliku u preferencijama između uočenih segmenata i njihove sklonosti za prihvatanjem novih usluga ili prepoznatljivost i reagovanje na različite marketinške instrumente koje banke primjenjuju. Profilisanju segmenata, u ovom slučaju, banke posvećuju značajnu pažnju sa ciljem da prilagođavanje rezultira zadovoljstvom korisnika.

Sledeća aktivnost se svodi na procjenu aktivnosti uočenih segmenata i odluka o izboru onih segmenata kojima će banka ponuditi usluge. Vjerovatnoća izbora profitabilnih segmenata utoliko će biti veća, ukoliko je proces segmentacije uspješnije sproveden. Dalje izlaganje je posvećeno upravo izboru ciljnih segmenata i pozicioniranju.

2.1 Izbor ciljnih segmenata banke

Banke, na osnovu urađenog procesa segmentacije, vrše izbor ciljnih segmenata za koje kreiraju različite marketing strategije i marketing miks prilagođen specifičnostima segmenata i njegovim zahtjevima. Banke se, u ovoj fazi, suočavaju sa većim brojem odluka koje se odnose na broj segmenata koje će odabrati, te koji pristup segmentima primijeniti. U tom pogledu potrebno je razmotriti i analizirati sledeće faktore:

- potencijal za rast svakog segmenta i njegovu veličinu,
- strukturnu privlačnost segmenta i
- organizacione ciljeve i resurse banke.

Ovi faktori impliciraju *Porterove* faktore za ocjenu atraktivnosti industrije (konkurentnost i opasnost od rivala na tržištu, opasnost od ulaska novih konkurenata, opasnost od substituta, pregovaračka

moć kupca i pregovaračka moć dobavljača). Banke sada moraju posmatrati svaki tržišni segment odvojeno, da bi procijenile šanse koje vode uspjehu. Zato je neophodno procijeniti sledeća pitanja:

- da li segment opada ili raste, na osnovu čega banke ocjenjuju šansu budućeg razvoja iako neki autori smatraju da ne postoji veza između rasta tržišnog učešća i profita,
- da li segmenti trpe promjene - misli se, u prvom redu, na strukturne promjene koje ~~će~~ se očekuju tokom vremena a koje su u vezi sa prirodom usluga koje bi klijent zahtijevao u budućnosti, ili eventualne promjene u preferenciji segmenata u smislu fragmentacije – više manjih ili većih segmentima.

Analize ovakve vrste obično rezultiraju profililacijom segmenata sa različitim uticajem na ostvarivanje dobiti banke. Naredna tabela pokazuje varijantu grupisanja segmenata rangiranih po piroritetu: A, B, C. U posljednoj koloni predstavljeni su i elementi marketing miksa koje banka može koristiti pri realizaciji odabrane strategije.

Tabela 5. Ciljni segmenti kojima je usmjerena ponuda banke

Prioritet A	Prioritetni segmenti	Formiranje cijena na bazi tržišta Aktivno širenje poslovanja Intenzivno razvijanje proizvoda Snažno oglašavanje/promocija Investiranje u kanale distribucije
Prioritet B	Segmenti koji se podržavaju	Pasivni razvoj poslovanja Podizanje cijena ako je izvodljivo Selektivna podrška proizvodu Selektivno (minimalno) oglašavanje Održavanje postojeće distribucije
Prioritet C	Segmenti sa kojih se povlači	Aktivno povlačenje iz biznisa Povećanje cijena Anuliranje podrške uslugama Ograničavanje oglašavanja/PR Bez investiranja u distribuciju

Izvor: Stevenson, B. Marketing Financial Services to Corporate Clients, Woodhead Faulkner, 1989, str. 81.

Kako se trošenje i širenje poslovanja pokazalo opravdanim na segmentima A iz tabele, jasno je da je na njemu najjednostavnije djelovati. Segmenti su usklađeni sa korporativnom filozofijom. Što se tiče segmenta B, ili segmenata iz kategorije B, oni se održavaju kao neka vrsta *generatora novca* iz kojih banke nastoje izvući maksimum, bez novih ulaganja.

Angažovanje i aktivnosti u posljednjoj oblasti C su najteži, budući da uključuju preduzimanje koraka za smanjenje obima aktivnosti, a samim tim preduzimanje i uključivanje tehnika kojima se korisnici nastoje podstaći da svoje poslovanje ne usmjere prema nekoj drugoj banci. To se može nazvati kao suprotno djelovanje u odnosu na dobru marketing praksu, i teško je predvidivo, kako iz tehnološke tako i iz poslovne perspektive, a da se ne govori o fer usluživanju. Ovdje dolazi do izražaja potreba kreiranja, razvoja i održavanja adekvatnog marketing upravljačkog informacionog sistema, sa ciljem da preko njega banka prati profitabilnost svojih klijenata.

Sugeriše se da banke cijeli proces vode na sljedeći način:[49]

- neophodna je jasna definicija svakog segmenta, sa naglaskom tradicionalnih odnosa sa korisnicima na bankarskom tržištu, jer odnosi na tržištu često zavise od tradicije;
- razumjeti karakteristike tržišnih segmenata, analizirat ih i u pogledu dinamike razvoja, kompleksnosti, strukture i nivoa rizika, što bankarskom osoblju daje jasniju sliku o uslovima i okruženju u kojem namjeravaju djelovati;
- internu organizaciju u banci bi trebalo, nakon segmentacije, kreirati i prilagoditi, naročito u pogledu redefinisanja informacionog sistema u skladu sa karakteristikama tržišnih segmenata. Važno je obezbijediti čvrstu saradnju između nosilaca marketing aktivnosti, uslužnog procesa i sistema organizacije.

Banke biraju neku od raspoloživih strategija tržišnog obima, nakon sprovedenog procesa segmentacije, u zavisnosti od uočenih i profilisanih segmenata, konkurencije i raspoloživih resursa. Marketing teorija prepoznaje tri mogućnosti ili strategije tržišnog obima:

1) masovni ili nediferencirani marketing – ponuda bez segmentacije,
2) diferencirani marketing, zasnovan na procesu segmentacije i
3) izboru ciljnih segmenata i fokusiranje na odabrani ciljni segment.

Banke obično tretiraju opredjeljenja za diferencijaciju usluga prema zahtjevima odabranih segmenata. Ističemo, da banke, u suštini, nude usluge koje su univerzalnog tipa i ne razlikuju se bitno, izuzimajući prirodu bankarskih poslova koji su u vezi sa kreditnom i depozitnom funkcijom ili investiranjem.

U želji da se iskoriste suštinske prednosti segmentacije, strategiju tržišnog pokrivanja trebalo bi malo drukčije profilirati, u smislu:[50]

- *koncentracije na jedan segment* – aktraktivna za male banke sa ograničenim resursima,
- *selektivne specijalizacije* – posljedica odluke je da se rizik disponira pokrivanjem nekoliko segmenata i da svaki segment bude kompatibilan sa ciljevima i resursima banke,
- *specijalizacije na osnovu ponude* - banka se usredsređuje na marketing određene vrste usluga za različita tržišta,
- *tržišne specijalizacija* – banka se fokusira na zadovoljavanje različitih potreba odabrane ciljne grupe ili više njih,
- *pune pokrivenosti tržišta* – najskuplja segmentacija koja podrazumijeva većinu ili svih korisničkih segmenata, ponudom pune usluge. Ne treba je miješati sa masovnim marketingom, jer uvažava različitosti i specifičnosti pojedinih segmenata, a ne ponudu iste usluge ili paketa usluge za sve segmente.

Od uspjeha sprovedenih segmentacija zavisiće odluka banke o izboru neke od navedenih strategija

[49] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 216.

[50] Wilson, M. S. R., Gilligan, C. *Strategie Marketing Management Planning, Implementation, Control*, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005, str. 350.

tržišnog obuhvata, što će uticati na uspjeh strategije pozicioniranja, u zavisnosti od sklonosti odabranih ciljnih segmenata da prihvate poziciju koju banka nastoji graditi.

2.2 Pozicioniranje banaka i bankarskih usluga

Proces segmentacije, izbor ciljnih tržišta i pozicioniranje bankarskih usluga završava se pozicioniranjem na odabranim tržištima, koje je određeno: tržištem na kojem banke djeluju, tipom bankarskih usluga i načinom odlučivanja o izboru usluga i banke.

Pozicioniranje obično znači da je donesena odluka da se (bankarska usluga) koncentriše samo na izvjesne segmente. Takav pristup zahtijeva posvećenost i disciplinu jer nije jednostavno okrenuti leđa drugim potencijalnim korisnicima. Ipak, efekt generisanja različite pozicije je fokusiranje na ciljne segmente ali ne i ograničavanje i sprečavanje reakcije drugih segmenata.[51]

Pozicioniranje i odabir ciljnog tržišta zavisi od budućeg pravca razvoja i postavljenih ciljeva kao što su: osvajanje novih korisnika, zadržavanje postojećih ili pridobijanje konkurentskih. Svaki od navedenih ciljeva će zahtijevati drugačije koncipiranje uslužne ponude u odnosu na konkurenciju, ali i korišćenje različitih sredstava. One banke koje prihvate koncept marketinga odnosa *(relacionship* marketing), usmjeriće svoje aktivnosti na ciljne grupe korisnika koji preferiraju građenje dugoročnih odnosa, koje mogu servisirati bolje od drugih konkurenata, a samim tim obezbijediti vrijednost za korisnike i profitabilno poslovanje. Ako, pak, banke preferiraju ubrzani rast, one će se usmjeriti intenzivnom osvajanju novih korisnika, uz oprez da se ne izgube one koji su već osvojeni.

Sledeća slika prikazuje strateške priorotete banke.

Slika 10. Strateški prioriteti banke

Izvor: http//www.firstbakingeria.com/Portals/2/images/vsion,jpg – datum pristupa 16.01.2015.

[51] Aaker, D. A., Shansby, J. G. *Positioning Your Product,* ***Business Horizons*****,** May-June, 1982, str. 56-61.

Lovelock ulogu pozicioniranja definiše kao *razvijanje marketing miks strategije za usluge koja neće konkurisati samo na bazi imaginacije. Ona sadrži odluke o suštinskim atributima za koje se zna da su važni korisnicima i koji utiču na performanse usluga (proizvoda), cijenu i raspoloživost usluga.*[52] Zato se kaže da efektivno pozicioniranje usluga uključuje mnogo više od marketinških napora, uključuje način na koji se dizajnira odnosno pruža sama usluga.

Na sledećoj slici su prikazani faktori koji utiču na pozicioniranje.

Slika 11. Faktori koji utiču na pozicioniranje

Izvor: Wilson, M.S.R., Gilligan, C. Strategic Marketing Management – Planning, Implemetation and Control, Elcevier Butterworth, Heinemann, 2005, str. 354.

Pozicioniranje se može raditi na bazi zahtjeva specifične grupe korisnika i analize konkurencije, birajući poziciju lidera ili pratioca. Ciljno tržište ne uključuje samo postojeće korisnike nego i one koji trenutno ne koriste usluge, ali su potencijalni korisnici, kao i javnost, pod kojom se podrazumijevaju i oni subjekti koji nikad neće koristiti usluge banke. Važno je istaći da oni svi utiču na formiranje imidža banke u javnosti određenim faktorima.

Banka, na osnovu navedenih faktora, bira neku od strategija pozicioniranja koji se najviše koriste: pozicija broj jedan, tržišni pratilac ili repozicioniranje konkurenata. Brojna istraživanja pokazuju da banke koriste različite strategije, kao i primjenu različitih strategija, u pozicioniranju na inostranim tržištima. *Blankon* u studiji pozicioniranja kreditnih i debitnih kartica, su razradili tehnologiju strategija pozicioniranja za kreditne i debitne kartice, koja se po njihovom mišljenju može koristiti i za druge finansijske usluge.

U sledećoj tabeli su date dimenzije i opis ovih strategija.

[52] Loveloch, C., Wirght, L. *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999, str. 158-165.

Tabela 6. Strategija pozicioniranja za debitne kartice

Redni broj	*Dimenzije*	*Opis*
1.	Na vrhu	Viza kartica na vrhu, status, prestiž
2.	Usluga	Impresivne usluge, lična pažnja, prijateljske usluge
3.	Vrijednost za novac	Razumna cijena,vrijednost za novac
4.	Pouzdanost	Trajnost, garancije, sigurnost, pouzdanost
5.	Atraktivnost	Naglasak na estetici, atraktivno, *cool,* elegantno
6.	Zemlja porijekla	Patriotizam, zemlja porijekla
7.	Ime marke	Ime ponuđača, lideri na tržištu, ekstra karakteristike, izbor
8.	Selektivnost	Diskriminacija, selektivnost, visoki principi

Izvor: Blankson, C. Positioning Strategies of International and Multi-Cultural-Oriented Service Brand, Journal of Service Marketing, Vol. 21, No. 6, 2007, str. 435-450.

Iz tabele je vidljivo da postoje određena preklapanja između pojedinih dimenzija, što upućuje na izraženu kompleksnost pozicioniranja, potvrđujući da je veoma teško obezbijediti jedinstveno pozicioniranje koje korisnici mogu odmah da prepoznaju. Implementacijom strategije pozicioniranja dolazi se do zaključka koju vrstu brend kartice odlikuje strategija pozicioniranja. Tako *Vizu* odlikuje pouzdanost i vrijednost brenda, *Mastercard* ime brenda, *Amex* lider ime brenda, *Diners Club* lider na tržištu i lider usluga.

2.2.1 Strategija pozicioniranja u bankama

Proces pozicioniranja bankarskih usluga koji integriše osnovnu misiju banke, okrenutu zaposlenima i korisnicima, uključuje sledeće elemente:[53]

- ponudu banke – uslužni koncept koji čini okosnicu njene ponude,
- politike i prakse za pružanje bankarskih usluga – operativne strategije koje banke primjenjuju u procesu usluživanja,
- mjesto gdje se proces odvija odnosno sistem usluživanja,
- bankarsko osoblje, primaoce usluga (korisnike) – koji mogu imati različite uloge u procesu usluživanja.

Banke, kroz proces usluživanja nastoje da integrišu elemente ponude u cilju poboljšanja pozicije

[53] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 220.

na tržištu i pozicioniranog uticaja na profitabilnost. Strategija uslužnog pozicioniranja zasniva se na sljedećim fazama:

1) *Pažljivoj analizi i razumijevanju* – koristi koju potencijalni potrošači očekuju, životnog stila korisnika koji utiče na njihovu sklonost prema posuđivanju ili riziku, njihovih snaga i slabosti, te frustracija koje se pojavljuju među korisnicima ukoliko nijesu u mogućnosti da obezbijede i ostvare željene ciljeve i koristi. Ovo pdrazumijeva razumijevanje psiholoških, kao i demografskih obilježja potencijalnih korisnika.

2) *Aktivnosti koje se odnose na koordinaciju svih elemenata procesa pozicioniranja*, radi profilisanja i kreiraja željene uslužne pozicije kao što su: nuđenje različitih alternativa i novih načina s namjerom da se obezbijede tražene vrijednosti za potrošače; dizajniranje bankarske usluge koja će doprinijeti mijenjanju korisnika, mijenjanju načina na koji posluju ili postavljaju prioritete.

3) *Dizajniranje strateške uslužne vizije zasnovane na dramatičnim obećanjima*, koja se daju eksternom okruženju, ali koja bi trebalo uskladiti sa *obećanjima datim internim kupcima*, odnosno zaposlenima, njihovim ličnim aspiracijama, planovima za razvoj i njihovim vrijednostima.

4) *Komunikacija željene pozicije potencijalnim i sadašnjim korisnicima*. Na taj način će pozicija banke biti maksimalno usklađena sa postojećim stavovima korisnika, na koji način će banka biti dosljedna u opredjeljenju za primijenu marketinga fokusiranog na korisnika prilagođenog njihovim zahtjevima i tražnji.

Pozicioniranje je usko povezano sa diferencijaciom usmjerenoj na maksimalnu usklađenost bankarske ponude sa zapaženim razlikama među profilisanim segmentima. Prilikom realizacije koncepta pozicioniranja postoje sledeće mogućnosti: koristiti subjektivne kriterijume kao što su imidž i konkurencija ili koristiti objektivne kriterijume odnosno elemente marketing miksa proizvoda – usluga, procesi, osoblje, distribuciju itd.

Banke moraju zadovoljiti određene kriterijume koje ističu njenu posebnost prilikom pozicioniranja kao što su:

- *važnost* – karakteristike su dovoljno značajne i zadovoljavajuće za veliki dio tržišta;
- *različitost* – razlika je značajno superiorna u odnosu na alternativne ponude; komunikativnost - moguće je komuncirati razlike na jednostavan i upečatljiv način;
- *superiornost* – razliku nije jednostavno koristiti od strane konkurenata; prihvatljivost – ciljani korisnici su sposobni platiti za razliku i
- *profitabilnost* – banka će ostvariti dodatne profite kao rezultat procesa pozicioniranja.

Radi se o vrlo zahtjevnom i složenom procesu koji pretpostavlja i zahtijeva dobro poznavanje tržišta i odabranih klijenata. Dobro realizovan proces segmentacije je preduslov za uspješno pozicioniranje. Greške koje se mogu pojaviti prilikom procesa segmentacije bankarskog tržišta, ili greške koje mogu pratiti ovaj proces su:[54]

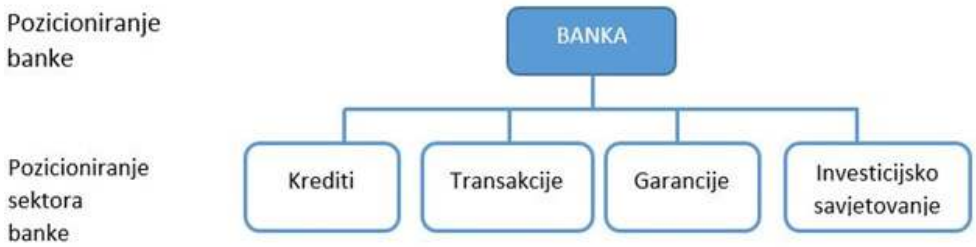
[54] Wilson, M.S.R., Gillian, C. *Strategic Marketing Management – Planning, Implementation, Control*, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005, str. 36.

- konfuzno pozicioniranje koje dovodi do toga da korisnici nijesu sigurni što je primarno zalaganje banke (za efikasnost ili brigu o klijentima);
- previše pozicioniranja (*over positioning*) koje dovodi do toga da korisnici percipiraju ponudu banke previše skupom, ne uviđajući paletu mogućnosti koje im se nude i koje im stoje na raspolaganju;
- nedovoljno pozicioniranje (*under positioning*) – je poruka jednostavno previše uopštena i korisnici ne mogu prepoznati u čemu je njena razlika u odnosu na konkurenciju.

2.2.2 *Nivoi pozicioniranja i proces pozicioniranja bankarskih usluga*

Radi realizacije uspješnog procesa pozicioniranja banka mora donijeti odluku o nivou pozicioniranja i u tom smislu može izabrati jednu od alternativa: pozicioniranje banke u cjelini; pozicionranje sektora u banci (kao kartično poslovanje, investicioni inženjering, sektor za poslovanje sa stanovništvom ili korporativno bankarstvo) ili pozicioniranje neke od bankarskih usluga (shopping kartica, YES paketi i sl). Banka, najzad, odlučuje o nivou pozicioniranja na način da li pozicionirati banku u cjelini, njene pojedine djelove ili različite bankarske usluge. Konkretna odluka u najvećem dijelu zavisi od tržišne i konkurentske situacije, ali i mogućnosti da se pojedini djelovi mogu realizovati imajući u vidu zaposlene i korisnike, kao i mogućnosti da se istaknu njihove stvarne ili formalne razlike.

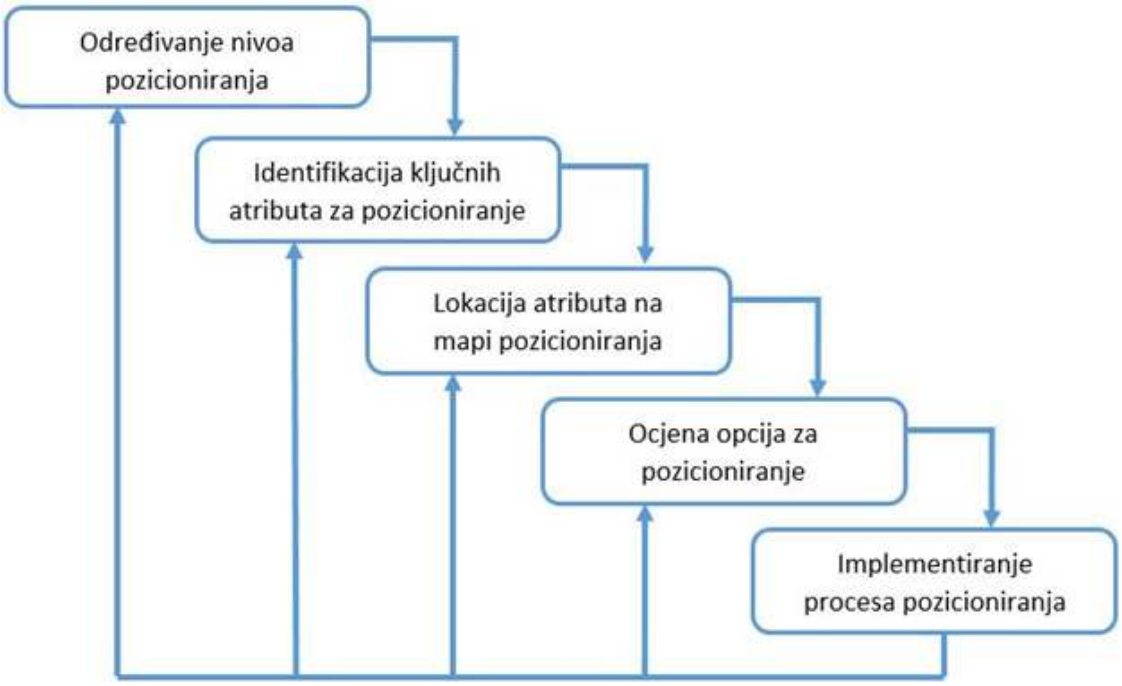
Slika 12. Pozicioniranje na nivou banke ili sektora



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 223.

Odluke o odvojenom pozicioniranju banke, sektora ili pojedinačne usluge, trebalo bi da budu takve da pozicije budu jasno povezane, poštujući u najvećem mogućem obimu logičnu vezu kao i da se pozicija može kreirati ili na nivou sektora ili na nivou usluge. Dobra je povoljnost kada se govori o finansijskim uslugama gdje ne predstavlja problem odvajanje finansijske grupacije od njenih članica. Primjer za to može poslužiti *Raiffeisen* grupacija kod koje se svaka od članica odvojeno pozicionira na tržištu.

Slika 13. Proces pozicioniranja



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 224.

Poznato je da je kod banaka odvojeno pozicioniranje usluga rjeđe, što je karakteristika pozicioniranja kod usluga uopšte, u poređenju sa pozicioniranjem banke u cjelini. Povremeno se pojavljuje i takva situacija kad banka koristi pozicioniranje usluga za ponudu tekućih računa, pozicinirajući originalno konkretnu uslugu pod prepoznatljivim sloganom. Banke koriste razne varijacije i tehnike tako da uspijevaju da potencijalne korisnike odvoje od razmišljanja u kontekstu bankarskih poslova, kamata, trajanja kredita, provizija i dr.

Postoje određene okolnosti kada se *bankarske industrije* moraju pozicionirati tako da napuštaju klasične sisteme pozicioniranja nastupajući tako da se pozicioniraju i u odnosu na potencijalne korisnike i javnost. To se dešava u uslovima kada korisnici izgube svako povjerenje u bankarski sektor kao što je bio slučaj na eks-jugoslovenskom prostoru poslije devastacija devedesetih godina prošlog vijeka. Aktuelna situacija u svijetu upućuje da zbog sklonosti banaka rizičnom poslovanju i velikim zaradama menadžmenta, trebalo bi repozicionirati bankarski sektor u cjelini.

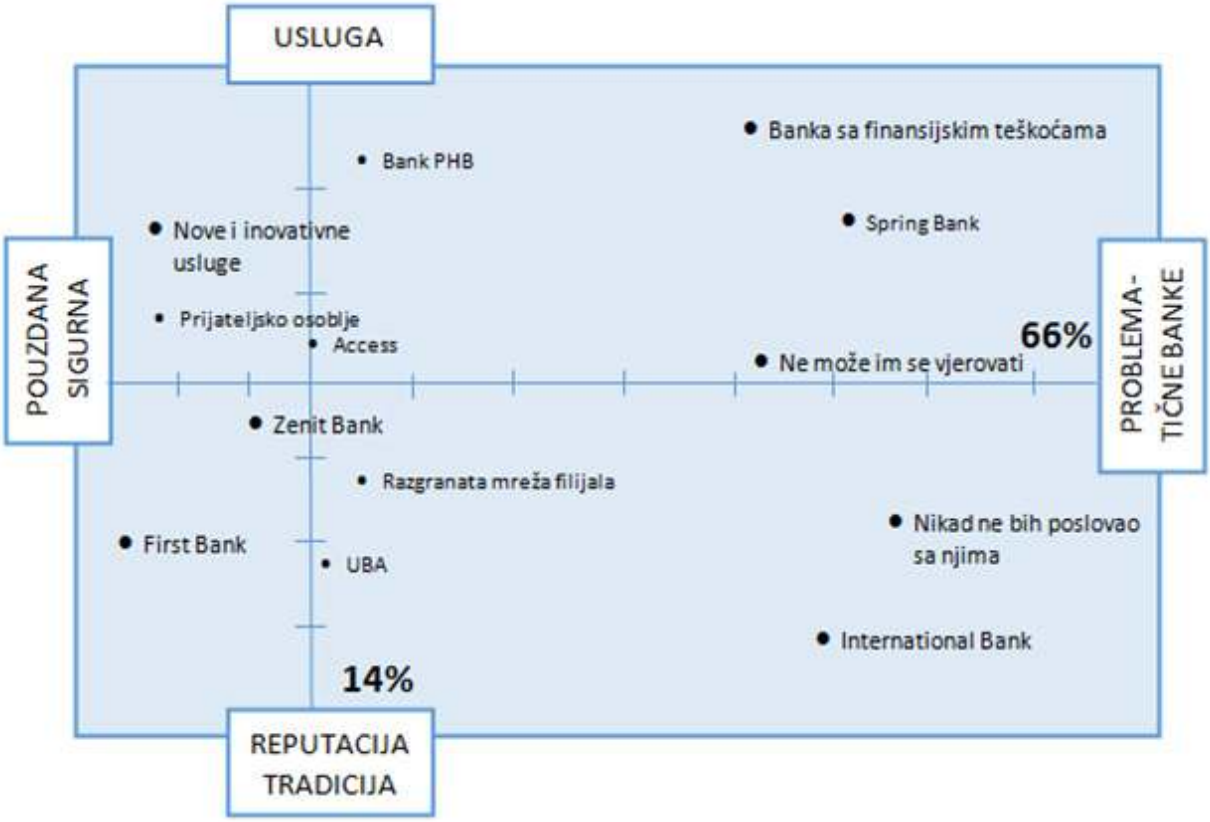
Sprovođenje i implementacija procesa pozicioniranja u bankama odvija se u fazama koje su prikazane na slici 13.

Prvo se mora, kako je na slici prikazano, donijeti odluka o nivou pozicioniranja, birajući između pozicioniranja banke u cjelini, na nivou sistema, ili pojedinih usluga. Za pozicioniranje banke u cjelini neophodno je uočiti ključne atribute koji su prihvatljivi i značajni za različite segmente korisnika njenih usluga. Prema rezultatima dosadašnjih istraživanja, trebalo bi naglašeno koristiti pouzdanost, sigurnost, efikasnost i sl. Opasnost u vezi sa segmentacijom na nivou ukupnog sistema banke se sastoji u tome što postoje prevelike razlike među segmentima zbog čega bi neki korisnici imali negativan stav prema

konkretnoj ponudi banke.

Preduslov za uspješno pozicioniranje u banci je indentifikovanje ključnih faktora koji utiču na proces odlučivanja o izboru konkretne bankarske usluge, a samim tim i banke. Korisnici se odlučuju na osnovu raspoložive alternative, na osnovu uočenih razlika među njima, pa je na bankama obaveza da pronađu kriterijume koje korisnici smatraju značajnim.

Slika 14. Pozicioniranje banaka na bazi kriterijuma usluga/tradicija i pouzdanost/problematičnost



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 225.

Mogućnost upoređivanja ponuđenih alternativa među korisnicima često je ograničena, u prvom redu zbog neopipljivosti i kompleksnosti bankarskih usluga. Zbog toga atributi koje korisnici upotrebljavaju kao osnovu za odlučivanje često nijesu i najvažniji u ocjeni bankarskih usluga. Iz tih razloga, korisnici se često odlučuju na korišćenje surogat kvaliteta jer su u nemogućnosti da procijene stvarni kvalitet pruženih usluga. Tu kategoriju karakteriše visina kamatnih stopa na kredite, ljubaznost osoblja ili brza obrada kredita. Ovu manjkavost banke nastoje ublažiti putem oglasnih materijala gdje se štampaju podaci o kamatnim stopama, obećanja raznih povoljnosti, ali ipak, ključni elementi koji karakterišu bankarsku uslugu su sasvim različiti.

Sledećoj fazi pripada indentifikovanje atributa koji se moraju locirati na mapi pozicioniranja, kako bi se utvrdila pozicija banke ili bankarskih poslova u odnosu na konkurente. Mapa predstavlja dvodimenzionalni prikaz na kome su predstavljene pozicije banke u odnosu na uočene attribute, ali

iz perspektive korisnika. Pozicija banke u odnosu na konkurenciju može se značajno razlikovati u zavisnosti od odabranih atributa ili analiziranih segmenata na različitim mapama percepcije. Segmenti koriste kombinaciju različitih faktora. Pri odlučivanju, klijenti često banku i njenu ponudu ne percipiraju na isti način. Slikom 14 prikazan je primjer pozicioniranja banaka na bazi kriterijuma usluga/tradicija i pouzdanost/problematičnost.

Na kraju, banka bi trebalo da izabere jednu od raspoloživih opcija pozicioniranja:

(1) Jačanje aktuelne pozicije u odnosu na konkurente, kada banka nastoji da ojača poziciju kako bi odgovorila na određene zahtjeve integracije na primjer,

(2) Pozicioniranje na nepokrivenu tržišnu poziciju. Primjer su male banke, koje nude brzu uslugu u odnosu na velike banake koje su spore, i često se opredijele za ovu alternativu. Navedeno je prihvatljivo naročito za usluge platnog prometa, konverzije i davanje manjih kredita. Problem može nastati kada se ove banke suoče sa zahtjevima malih preduzeća koja zahtijevaju velike kredite koje ne mogu ispuniti zbog veličine raspoloživih potencijala,

(3) Repozicініranje konkurenata banke često koriste zbog činjenice da se tržište razvija, a struktura konkurencije i korisnička očekivanja se stalno mijenjaju. Banke u tom slučaju raspolažu sa četiri različite strategije repozicioniranja:

a) *Postepeno repozicioniranje* koje podrazumijeva, generalno gledano, kontinuirana manja prilagođavanja koje banke praktikuju sa ciljem stalnog održavanja usaglašenosti sa zahtjevima korisnika i promjena na tržištu. Takvih primjera u praksi ima više. Kod nekih banaka postepeno je vršena transformacija njihovih oznaka, vizuelnih prepoznatljivosti, transformacija vizije i misije, sa ciljem da korisnici lakše prihvate promjene do kojih dolaze. O tome svjedoči niz oglasnih poruka u elektronskim i štampanim medijima, čiji je cilj da se banka prepozna po glavnom logu i likovima. Crtani linkovi pružaju dodatne mogućnosti u cilju kreiranja poruke i kampanja, ali i povećanje njihove brzine i okretnosti.

b) *Radikalno repozicioniranje* karakteristično je za banke sa teritorije bivše Jugoslavije, nakon što su postale članice *Intesa San Paolo* grupacije. Zato su, budući da se sve dešavalo tako reći preko noći, mediji bili prepuni oglasa i informacija iz službi za odnose sa javnošću da se ta i ta banka sada zove ne kao ranije, već *Intesa Sao Paolo* banka. Od tog momenta ova banka nije više domaća već regionalna banka.

c) *Inovativno repozicioniranje* podrazumijeva da banke otvaraju nove tržišne pozicije izdvajajući se od konkurencije i

d) *Nula pozicioniranje* predstavlja situaciju u kojoj banka uopšte ne vrši repozicioniranje.

Tabela 7. Primjeri strategije pozicioniranja u finansijskim uslugama namijenjenim stanovništvu

Strategije pozicioniranja	Primjeri
Atributi	Direct Line
Cijena/kvalitet	Girobank, Standard Life
Korištenje ili aplikacija	Barclaycard, Access
Korisnici proizvoda ili usluga	Halifax Card Cash, Midland Meridian
Klasa proizvoda/usluga	Coutts Bank
Konkurenti	Co-operative Bank

Izvor: Meidan, A., Lewis, B., Mautinho, E. Financial Services Marketing - A Reader, Dryden Press, 1997, str. 87.

Predstavljene opcije pozicioniranja banaka više nego očigledno pokazuju da se takve aktivnosti obavljaju u cilju popravljanja konkurentske pozicije, te upoređivanja u odnosu na ponudu konkurentskih banaka, i slike koju korisnici o njima imaju.

Prilikom realizacije nekih od aktivnosti banke mogu: direktno isticati razlike, ukoliko one predstavljaju prednost za korisnike, insistirajući na boljoj prilagodljivosti i usklađenosti bankarske ponude sa zahtjevima korisnika, brzini i sl. Ili, naglašavati karakteristike koje banka posjeduje, različite od konkurenata, s ciljem da se postigne diferancijacija, ali bez direktnog vezivanja za konkurente i bez naglašavanj namjere za upoređivanje. U tabeli 7 dat je prikaz primjera strategije pozicioniranja u finansijskim uslugama namijenjenih stanovništvu.

Banke moraju, ukoliko žele da ostvare uspješan proces pozicioniranja, obezbijediti pozicioniranje na elementima značajnim za odabrani ciljni segment, usklađeno sa strateškim opredjeljenjima banke, postavljenim ciljevima i raspoloživim resursima i dovoljno drugačije u odnosu na konkurenciju. Tri ključne karakteristike koje banke moraju obezbijediti u toku procesa pozicioniranja su:

1) konzistentnost sa korisničkim zahtjevima,
2) različitost i uvjerljivost i
3) različitost i jedinstvenost.

Neispunjenjem navedenih kriterijuma banke se mogu suočiti sa gubitkom u poslovanju ili negativnom reakcijom zapostavljenih segmenata. Previše sužen fokus na odabrane ciljne segmente može imati za posledicu da grupe potrošača koji pripadaju, recimo B kategoriji, možda neće biti zainteresovane za ponudu koja nije pozicionirana kako bi oni željeli. Isto tako, postoji rizik da jaka pozicija koju je banka već ostvarila bude ugrožena ukoliko promjena u strategiji, ili pojačana primjena inovacija, odstupa od percepcije koju korisnici imaju o banci.

Navodi se kao dobar primjer uvođenje elektronskog bankarstva i zahtjev da korisnici prihvate taj kanal distribucije, u banci koja je do tada pozicionirana kao banka čije je osoblje empatično i spremno

na dijalog sa klijentima. Segment na kome je prva poruka uspješno plasirana, u navedenom slučaju, biće zbunjen i osjećaće se iznevjereno, kada im dojučerašnji prijatelji u banci preporuče jeftiniju i ugodniju varijantu. Može se slobodno konstatovati da opisani proces mora polaziti od specifičnosti bankarske ponude i uvažavati dinamiku razvoja korisnika tržišta i konkurencije.

Ako bi ukratko saželi razmatranje koje se odnosi na proces pozicioniranja, onda se može konstatovati da nakon procesa segmentacije slijedi izbor ciljnih segmenata. U zavisnosti od odabranih segmenata, banke mogu primijeniti jednu od tri strategije tržišnog obuhvata: nediferencirani marketing, diferencirani marketing ili fokusiranje na određeni tržišni segment. Za pozicioniranje je moguće koristiti objektivne i subjektivne kriterijume a greške koje su prilikom pozicioniranja moguće su konfuzno pozicioniranje, prepozicioniranje i nedovoljno pozicioniranje. Nekoliko nivoa pozicioniranja stoji na raspolaganju bankama: pozicioniranje banke, sektora ili neke od bankarskih usluga, a sam proces se odvija po fazama: određivanje nivoa pozicioniranja, indentifikovanje ključnih atributa važnih za odabrane segmente, lokacija atributa na mapi pozicioniranja, ocjena opcije za pozicioniranje i realizaciju odabrane strategije pozicioniranja.

Na nivou banke, pozicioniranje može biti obavljeno preko strategija: jačanje aktuelne pozicije banke, indentifikovanje nepokrivene tržišne pozicije ili repozicioniranje konkurenata, pri čemu se mogu direktno isticati razlike u odnosu na konkurenciju ili naglašavati karakteristike koje banka posjeduje.

Literatura:

1. Aaker, D.A., Shansby, J.G. *Positioning Your Product,* ***Business Horizons*****,** May-June, 1982.
2. Andereasen, A. Ri Belk, R.W. *Predictors of Attendance at the Performance Arts*, ***Journal of Consumer Research*****,** Vol. 7, No. 2, September, 1980, str. 112-120.
3. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
4. Bicer, A. *Private Banking Potential for Turkish Participation Banks,* ***Islamic Finance News,*** 2011.
5. Blankson, C. *Positioning Strategies of International and Multi-Cultural-Oriented Service Brand,* ***Journal of Service Marketing*****,** Vol. 21, No. 6, 2011.
6. Chhaochharia, S. *Financial Services - Going Woman Way,* Case Study, Reference No. 508, ICFAI Business School, Research Centre Kolkata, 2008.
7. Cardozo, R, N. *Situacional Segmentation of Industrial Markets,* ***European Journal of Marketing***,Vol. 14, No. 5/6, 2006.
8. Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010.
9. Garland, R. *Segmetation Retail Bank Customers,* ***Journal of Financial Services Marketing***, Vol. 8, No. 3, 2015.
10. Goncavles, P. K. *Marketing Services - A Strategic Approach*, Prentice Hall, 1995.
11. Irons, K. *The Marketing of Services*, McGraw Hill, 1997.
12. Jenkins, M., McDonald, M. *Market Segmentation: Organizational Archetypes and Research Agendas*, ***European Journal of Marketing***, Vol. 31, No. 1, 1997.
13. Kotler, P. *A Framework for Marketing Management*-2nd edition, Prentice Hall, 2003.
14. Loveloch, C., Wirght, L. *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999.
15. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996.
16. Meidan, A., Lewis, B., Mautinho, E. *Financial Services Marketing - A Reader*, ***Dryden Press,*** 1997.
17. Recharme, M. *Business Segmentation: Energe Approaches to Meaningfull Clusters*, 2004, available on www.decisionanalyst.com/publ_art/b2bsegmentation.dai.
18. Stevenson, B. *Marketing Financial Services to Corporate Clients,* Woodhead Faulkner, 1989.
19. Tomašević-Lišanin, M. *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb, 1997.
20. Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
21. Wilson, I., Gilligan,C. *Marketing Management*, Elseviere, UK, 2005.
22. Wedel, M., Kamakura, W. *Marketing Segmentation, Conceptual and Methodological Foudations - 2ed*, International Services in Quantitative Marketing, 2003.
23. Wilson, M. S. R., Gillian, C. *Strategic Marketing Menagement Planning, Impementation i*

Control, Elsevier Berworth Henemann, 2005.

Internet izvori:

1. http//www.firstbakingeria.com/Portals/2/images/vsion.jpg – datum pristupa 16.01.2015.

V DIO

INFORMACIONI SISTEMI I MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA(CRM) U BANKAMA

Kvalitetne i aktuelne informacije o stanju konkurencije na tržištu, o uticajima iz okruženja, naročito onih koje se odnose na potrošače, na njihove karakteristike i ponašanja, od izuzetnog su značaja za procese segmentacije, izbor ciljnih tržišta i za pozicioniranje. One su važna pretpostavka za donošenje ključnih poslovnih odluka vezanih za uspješno poslovanje banke.

1 Informacioni sistem u bankama

Informacioni sistemi i marketinška baza podataka prevashodno služe boljem razumijevanju potencijalnih i sadašnjih potrošača. Njihovo razumijevanje je osnov za formulisanje marketinških kampanja. Kada se raspolaže sa dovoljno podataka koje nude informacioni sistemi (njihova blagovremenost i aktuelnost, kretanje i analiza) može se donijeti zaključak o sadašnjim tipičnim potrošačima, ali i onima koji nijesu do sada bili korisnici bankarskih usluga. Banka tako raspolaže podacima na osnovu kojih je moguće pravilno prilagoditi elemente marketing miksa ciljnom segmentu. Nastojanje je, u prvom redu, da se ukaže na elemente marketing upravljačkog informacionog sistema u bankama, njihove podsisteme i ulogu koju imaju, kao i na specifičnosti koji zahtijevaju prilagođavanje u cilju njihove uspješne implementacije.

Marketing istraživanje predstavlja prikupljanje i korišćenje informacija iz svih raspoloživih izvora i njihovo prilagođavanje potrebama bankarskog marketinga. Posebno je naglašena potreba za obimom i kvalitetom informacija u bankarskim uslugama, prvenstveno kada se ima u vidu priroda njihovog pružanja i rizik koji je povezan sa plasiranjem novca. Veliki broj faktora multiplikuju se u bankarskom poslovanju u odnosu na druge privredne grane. Ti faktori će biti posebno elaborirani putem obrade drugih poglavlja u ovoj knjizi.

Deregulacija finansijskog sektora dodatno jača potrebu za kontinuiranim prilivom informacija. Te informacije bi trebalo da daju odgovor na jedan broj vrlo značajnih pitanja kao: koliko je personalnih korisnika, ko su korisnici tekućih računa, ko su vlasnici depozitnih računa, koji su faktori koji utiču na preferencije za bankarskim uslugama, koji aspekti različitih oblika kreditiranja podstiču ljude na njihovo korišćenje, koja kategorija korisnika traži kredite namijenjene stanovništvu i za šta ih koriste i dr. Ovim lista pitanja nije iscrpljena, ali ovi i ovakvi podaci omogućavaju bankama da na osnovu njih kreiraju baze

podataka o klijentima.

U oblasti bankarskih usluga formiranje, održavanje i korišćenje baze podataka predstavlja veliki izazov ali i ogromnu mogućnost, a svaki kontakt sa bankom omogućava prikupljanje različitih podataka. Njihovo pravilno grupisanje, analiza i korišćenje čini ih značajnim za buduće poslovne odluke banke. Vezu između banke i korisnika, odnosno tržišta, čini marketing istraživanje, ali ne manje i podlogu za realizaciju i osmišljavanje marketing komunikacije usmjerene na odabrana tržišta.

Sledeća slika prikazuje ulogu marketing istraživanja u bankama.

Slika 1. Uloga marketing istraživanja u bankama

Izvor: Meidan, A. Marketing Financial Services, Macmillan Busines, 1996, str. 52.

Jednom prikupljeni i uskladišteni podaci ne mogu biti dobra osnova za analizu u dužem vremenskom period, pa iz tog razloga trebalo bi permanentno inovirati bazu podataka pojedinačno za svakog potrošača, kako banka ne bi došla u poziciju da ima pogrešne informacije odnosno pogrešne osnove za donošenje odluka. Bitne pretpostavke koje omogućavaju da se informacije o tržišta valjano iskoriste u funkcionalnom smislu vezanom za spoznaju stanja, kretanja i promjena koje utiču na poslovanje banke mogu biti:[55]

1) Objektivno istraživanje koje podrazumijeva otvorenost novim idejama i novim načinima shatanja tržišta, što nije nimalo lako, naročito ako se poveže sa nedovoljnom diferencijacijom u finansijskom sektoru.
2) Distribucija informacija unutar banke, međusobna razmjena informacija o korisnicima i konkurentima. Neophodno je da bankarsko osoblje ima pristup ažurnim informacijama o ponašanju i reagovanju korisnika, što pretpostavlja nesmetani protok i distribuciju informacija.
3) Međusobna interpretacija podataka, kada banka nudi zajedničku viziju razvoja banke i tržišta sa svojim stejkholderima, od kojih se očekuje doprinos u ostvarenju misije i oživotvorenje usvojene strategije.
4) Dostupna memorija podrazumijeva da ranija dešavanja predstavljaju značajan činilac i važnu ulogu u poslovanju banke. Veoma je, stoga, značajno kako i na koji način se iskustvo i učenje osoblja pohranjuje u različitim fazama razvoja banke.

[55] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 138.

Svemu treba dodati tzv. organizaciono učenje, što podrazumijeva korišćenje i kreiranje principa i procedura koji služe za usvajanje i razvijanje znanja koje doprinosi uspješnom poslovanju. Ovo podrazumijeva formiranje kolektivne memorije i svijest među zaposlenima, saradnju među organizacionim djelovima tako da banke uče na osnovu prethodnog iskustva. Zato se potencira da je jedna od ključnih dimenzija organizacionog učenja pohranjivanje podataka o ostvarenom iskustvu, čime se ne ograničava mogućnost i spremnost za usvajanje novih ideja.

Ključni elementi procesa upravljanja informacijama su:

- Skladištenje podataka,
- IT sistemi,
- Analitička oruđa,
- *Front* i *back–office* aplikacije i
- CRM tehnologija.

Kod *skladištenja podataka* neophodno je voditi računa da se što više minimizira ponavljanje i nekonzistentnost podataka. Integracija baze podataka neophodna je pri integraciji *IT sistema* u banku i njeno prihvatanje od strane zaposlenih, prije pristupa korisniku. *Analitička oruđa* omogućavaju analizu prikupljenih podataka koji služe kao osnova za kvalitetno odlučivanje. *Front i back-office* podrazumijevaju korisničke interakcije sa bankom i aktivnosti koje služe kao podrška pružanju usluga. Ovakva interakcija pretpostavlja da mora postojati dizajnirani odgovarajući IT sistem, umrežen sa dobavljačima, osobljem, finansijama i logistikom. *CRM tehnologije* služe kao baza za građenje i implementaciju sistema odnosima sa kupcima –marketing odnosa.

1.1 Elementi i područja marketing istraživanja u bankama

Prilagođavanje ponude zahtjevima potrošača i kontinuiranom praćenju stavova i mišljenja korisnika nije dovoljno ako se uzme u obzir da banka mora računati sa gubljenjem nekih od korisnika. Izgubljeni korisnik zahtijeva nove napore banke, da izgubljeno nadoknadi kako bi zadržala tržišno učešće, trend rasta i profit. Zato je za banku od izuzetne važnosti da indentifikuje zašto korisnici usluga odlaze, jer razlozi za takve postupke mogu biti različiti. Ovdje se govori o strukturalnim istraživanjima na osnovu kojih banke nastoje da otkriju razloge odliva klijenata. U ovom istraživanju se koriste dubinski intervjui kao metod prikupljanja podataka koji se odnose na kvantitativna tržišna istraživanja o motivima. Ovakvi podaci se mogu upotrijebiti za planiranje, kreiranje strategije za građenje lojalnosti klijenata, djelovanje u pravcu povraćaja korisnika.

Strukturalno istraživanje zadovoljstva korisnika uključuje ocjenu samog procesa usluživanja i percepciju kvaliteta procesa i output usluživanja. Ova kategorija usluživanja uključuje podatke o: potrebama korisnika koji utiču na formiranje očekivane usluge, ocjeni kako korisnik percipira uslugu i banku što omogućava unapređenje uslužnog procesa, podatke o strukturi korisničke konkurentske ponude, ponašanju njihovih korisnika i zaposlenih, te kojim se strategijama usluživanja koriste.

Zadržavanje korisnika i građenje dugoročnih odnosa na savremenom bankarskom tržištu sve više dobija na značaju. Zbog navedenog, sugeriše se da marketing istraživanje obuhvati tri izrazito važna

područja: studiju ključnih korisnika, takozvanih VIP klijenata, studiju zaposlenih, istraživanje strateških partnera i akcionara.

Prilikom rada studije ključnih klijenata želi se, u prvom redu, izbjeći situacija da neprofitabilni korisnici dobiju superiorne usluge na štetu profitabilnih, a posebno u odnosu na ono što ulože u saradnju. Najvredniji i najvjerniji korisnici nijesu često adekvatno usluženi budući da se od banke očekuje *fer usluga*, nezavisno od profita kojeg će dobiti od određenih kategorija korisnika. Ovo ima razne negativne implikacije te može postati uzrok sukoba između korisnika i zaposlenih, naročito ako se korisnici osjećaju uskraćeni za nešto što smatraju da bi trebalo da dobiju. Iz tih razloga je studija ključnih korisnika dobar način da se odnosi sa najprofitabilnijim korisnicima zaštite od djelovanja principa nazvanim fer uslugom.

Studija zaposlenih, pak, omogućava praćenje potreba, želja i percepcije koju bankarsko osoblje ispoljava kao korisnik na internom tržištu, unutar banke. U direktnoj je proporciji nivo njihovog zadovoljstva sa angažovanjem i kvalitetom njihovog doprinosa misiji banke i zadovoljenja korisnika bankarskih usluga. Studija zaposlenih ima poseban značaj, pored naglašenog, u praćenju njihove reakcije na usvojenu marketing strategiju i njenu primjenu, te i konkretno rješenje elemenata marketing miksa kojima se šalju obećanja potencijalnim korisnicima.

Za testiranje instrumenata marketinga zaposleni dođu, na neki način, kao kontrolni faktor. Obično se testiraju: ocjena izvodljivosti obećanja, percepcija vlastite usluge i spremnost za podršku ulužnom procesu, zatim percepcija obećanja koje banka daje iz perspektive kad zaposleni razmišljaju kao korisnici. Zaposleni, na navedeni način, banku posmatraju sa spoljašnje i unutrašnje strane, jednom kao davaci usluga a drugom kao korisnici.

Strateški partner i akcionari su interesna grupa u lancu vrijednosti čije istraživanje predstavlja dimenzija njihovih ostvarenih interesa i ciljeva, te kontrolu zajedničkih uloga u lancu vrijednosti. Akcionari ocjenjuju rezultate poslovanja i uspješnost ostvarivanja misije banke, iz njihove perspektive. Svim stejholderima mora se prezentovati stanje kupaca i zaposlenih, jer su oni od ključnog značaja za implementaciju usvojene strategije i ostvarenje poslovnih ciljeva.

1.2 Vrste marketing istraživanja u bankama

Osnovne kategorije marketing istraživanja u bankama mogu se različito grupisati, zavisno od predmeta istraživanja, vremenskog obuhvata, načina organizacije, i ona mogu biti: kontinuirana, periodična, strateška, operativna i tekuća istraživanja.

Istraživanja koja pomažu mjerenju i praćenju tržišnog učešća, kao i predviđanju promjena na duži rok, zovu se *kontinuirana strateška istraživanja*. Ova istraživanja su za banke često značajnija u odnosu na ostala, najčešće zbog prirode poslovanja. Ovaj tip istraživanja pogoduje prikupljanju podataka i informacija o položaju banke u odnosu na konkurenciju, promjenama u individualnim uslugama, uočavanju promjena kod određenih segmenata i načine njihovog ponašanja. Omogućavaju, takođe, ocjenu relativne profitabilnosti različitih tipova bankarskih usluga i upućuju na tržišne segmente na koje bi se mogle razvijati nove usluge, indiciraju na odluku banke o investiranju u nove projekte ili one aktivnosti iz kojih se banka želi povući.

Periodična strateška istraživanja služe za mjerenje korporativnog imidža sa ciljem praćenja

kategorija kao što su reputacija banke u pružanju usluga, cijene, finansijska stabilnost, odnosi sa klijentima i sl.

Operativna ili taktička istraživanja imaju usmjerenje na geografsku oblast, pojedine segmente tržišta ili usluge i uslužne linije. Preko ovih istraživanja može se obezbijediti: izvlačenje profita i tržišnih prednosti iz tržišnih segmenata ili linija usluga, kratkoročna konkurentska prednost na osnovu pristupa boljih informacija i analiza u odnosu na konkurenciju, kao i odgovarajuća podrška za ispunjavanje postavljenih ciljeva.

Banke organizuju tržišna istraživanja koja se odnose na: istraživanje potencijala za ostvarenje prihoda i profita, studije usmjerene na profilisanje potencijalnih korisnika ili studije distribucije, testiranje koncepta novih bankarskih usluga, istraživanje efikasnosti i dr. Ova istraživanja omogućavaju bankama da prate razvoj svoje pozicije, promjene u korisničkim preferencijama i reakcijama, efikasnim upravljanjem elementima marketing miksa i maksimizaciju efikasnosti ukupnog poslovanja.

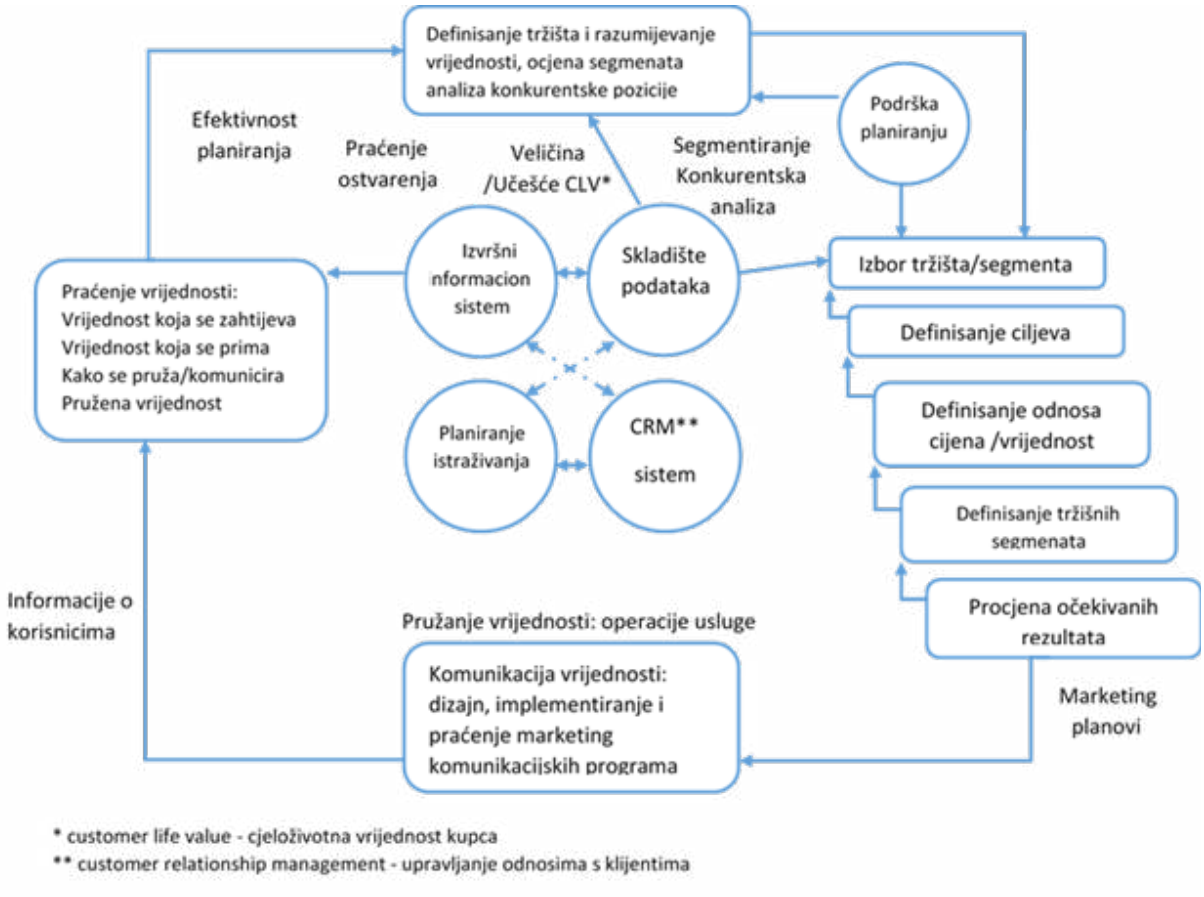
1.3 Marketing menadžment informacionog sistema banke

Kada se govori o marketing informacionom sistemu (**MIS**) ili menadžment informacionom sistemu (**MISI**), onda treba imati u vidu da se u teoriji i praksi kategorije istraživanja, prikupljanje, objedinjavanje i analiza podataka objedinjuju u informacionom sistemu banke. Sama priroda bankarskih usluga i marketinga bankarskih usluga zahtijeva reviziju ove kategorije ili preciznije objedinjavanje dva sistema u marketing upravljački (menadžment) informacioni sistem **(MMIS**).

Na ovaj način se objedinjavaju marketing i menadžment kao osnovna pretpostavka uspješnog poslovanja banke. Uputno je u bankama koristiti, shodno navedenom, i sledeće podsisteme: interni podsistem izvještavanja, marketing obaveštajni podsistem, podsistem marketing istraživanja i podsistem baze podataka. Savremena praksa ponekad praktikuje u izvjesnoj mjeri modifikovane koncepte. Tu možemo ubrojiti informacioni sistem u bankama, koji predlažu *Farquhar i Maedan*, a sastoji se od planiranja resursa, izvršnog informacionog sistema, CRM–a i skladišta podataka.

Na sledećoj slici je prikazan informacioni sistem u bankama:

Slika 2. Informacioni sistem u bankama



Izvor: Farquhar, D.J. and Meidan, A. Marketing Financial Services - second edition, Palgrave Macmillan, 2010, str. 154.

U primjeni ovog informacionog sistema potrebno je održati uslužnu orjentaciju podsistema **MMIS**-a, sa ciljem da se zadrži dominacija uslužnog marketinga, u smislu reagovanja na uticaje iz mikro i makro okruženja, preko kreiranja marketing strategije, pa do implementacije putem marketing miksa i saradnje sa korisnicima i partnerima. Neophodno je spriječiti donošenje poslovnih odluka koje nijesu usklađene sa profilima odabranih ciljnih segmenata i dugoročnim opredjeljenjima banke, nezavisno od toga kako je koncipiran marketinški upravljački informacioni sistem (**MMIS**). Mogu se izazvati negativne reakcije korisnika, na primjer, ako se banka rukovodi kriterijumom efikasnosti, a u isto vrijeme ne obezbijedi neke elementarne usluge, iz razloga što ih ne doživljava dovoljno značajnim ili profitabilnim. Kao primjer može da posluži usluga brzog transfera novca, a istovremeno banka nema neke osnovne usluge koje se mogu naći u ostalim bankama. Na taj način banka, iako ima izuzetnu paletu drugih usluga, gubi mnogo u očima klijenata. U **MIS**-u banake mnogo više dolazi do povezivanja i jačanja uticaja tri posistema: podsistema obaveštavanja – izvršnog informacionog sistema, istraživačkog marketing podsistema – pohranjivanje i skladištenje podataka i podsistema baze podataka i modela – **CRM.** Podsistem baze podataka i modela naglašava se kod banaka kao prioritentan.

Najviše podataka o korisnicima dolazi iz marketing obavještajnog podsistema odnosno izvršnog marketing podsistema, jer informacije koje osoblje dobija na prvoj liniji usluživanja u razgovoru sa

klijentima, ili samo praćenje njihovog ponašanja, su od neprocjenjive vrijednosti. Da bi ove informacije imale pun efekt moraju biti sistematizovane, centralizovane i dostavljene svima, naročito onima u čijoj je nadležnosti eventualna revizija i izvršavanje promjena. Kao primjer mogu poslužiti razlozi zbog kojih korisnici kartica podnose zahtjev za zatvaranje nekog od računa. Od osoblja se traži da dođu do podataka zbog kojih razloga to korisnik radi. Može se desiti da korisnik nije raspoložen da saopšti određene podatke, kako bi se analizirali razlozi ovakvog njegovog postupka, i tada se koristi druga mogućnost preko telefonskog odjeljenja za kartice. Sistem, dakle podrazumijeva korišćenje svih sredstava da bi se obezbijedile informacije zbog kojih razloga klijenti donose takve odluke.

Obavještajni sistem je, prema navedenom, taj koji nosi najveći posao za prikupljanje informacija, odnosno konkretno kontakt osoblje. Zaposleni na prvoj liniji usluživanja, kao i drugi zaposleni koji dolaze u direktan kontakt sa klijentima, imaju mogućnost da permanentno prikupljaju podatke o korisničkim reakcijama, prigovorima i žalbama. Na ovaj način se testira razlika između aktuelne ponude banke i onoga što korisnici misle o ponudi.

Naročito je značajno naglasiti činjenicu da je posebna aktivnost obavještajnog podsistema praćenje usmene propagande koja se odnosi na odluku korisnika o izboru usluga konkretne banke. Važno je istaći, takođe, da moraju biti obezbijeđene pretpostavke za blagovremeno i nesmetano plasiranje prikupljenih informacija u banci, a naročito menadžerima. Uzaludan je cijeli postupak ako prikupljene informacije ne nađu put do donosioca odluke što djeluje destimulativno na zaposlene da nastave akcije u tom pravcu.

Kada bankarsko osoblje koje prati klijenta otkrije njegovo nezadovoljstvo zbog nekog negativnog iskustva u njihovoj ili drugoj banci, više je nego važno da o tome bude obaviješten nadređeni, naročito ako se taj slučaj ponovi. Naime, ovakvi komentari i ponašanje klijenata daju bankama upozorenje da postoji segment sličnih stavova ili reakcija. Iz žalbi koje korisnici upućuju na ponudu banke ili na problem sa kojima se suočavaju, navedene dimenzije se mogu dobro uočiti. Ne smije se ispustiti iz vida činjenica da se još veoma malo korisnika bankarskih usluga žali, naročito na finansijskim tržištima zemalja u razvoju, na koji način su banke uskraćene za izuzetno vrijedan izvor podataka koji se mogu vanredno dobro upotrijebiti prilikom kreiranja usluge i njene realizacije. Kroz dijalog i komentare osoblja sa korisnicima bankarskih usluga, moguće je dobiti informacije i o tome što se nudi na tržištu i čime tržište raspolaže, posebno kada se radi o konkurenciji. Treba imati u vidu da se vrlo rijetko korisnik odluči za neku banku i njene usluge, ako nije unaprijed napravio neko preliminarno istraživanje. Tada klijent, na osnovu ponuđenih alternativa, posjeti neku banku koja je ušla u njegov uži izbor, a banku koja, po njemu, ima najveće šanse, obično se ostavi za kraj. Fokusiranim razgovorom osoblje banke može doći do dragocjenih podataka ili, kako se obično kaže, pred sobom ima rudnik informacija. U ovom slučaju su zaposleni *oči i uši* banke, pa menadžment banke ovakve informacije mora prihvatiti veoma ozbiljno i podvrći ih ozbiljnoj analizi.

Osoblje zato treba maksimalno podržati, motivisati i stimulisati da aktivno i odgovorno preuzmu svoju ulogu u obavještajnom podsistemu. Naročito je važno pridobiti, za ovu ulogu, osoblje na prvoj liniji usluživanja. Banka mora da osposobi zaposlene na prvoj liniji usluživanja za ovaj posao jer u protivnom velika količina informacija, besplatno servisiranih, ostaje neiskorišćena.

Dio obaveštajnog sistema su i menadžeri u bankama, jer su i oni u prilici da neposredno kontaktiraju sa korisnicima i zaposlenima u banci. Tako su ovi u mogućnosti da otklanjaju probleme koji su u vezi sa prvim gep usluživanjem, koji se odnosi prvenstveno na ocjenu kvaliteta usluživanja. Iako se služe istim metodom i sredstvima kao osoblje neposrednog kontakta sa klijentima, njihov učinak je mnogo veći. Takav razgovor obično klijentima predstavlja zadovoljstvo vezano za uslužni proces i output, često bez obzira na krajni ishod. Interesantno je zapaziti da u ovakvim slučajevima, ako se javi problem, negativna reakcija korisnika može se prilično ublažiti sviješću da su menadžeri tu, u blizini, te da će isti biti ubrzo riješeni.

Informacije se dobijaju od poslovnih partnera sa specijalističkih skupova i seminara, gdje menadžeri dolaze prvi do informacja o inovacijama u bankarskom sistemu, tehnološkim inovacijama i konkurentskoj poslovnoj praksi koju je moguće primijeniti. Na način organizovanja banke podataka i **CRM** modela značajno utiču karakteristike korisnika i njihove osobine koje su vezane za odluke o korišćenju bankaskih usluga i izbor banke. Više nego bilo gdje drugo, u bankarskom poslovanju, prikupljanje podataka bazira se na kontinuiranom praćenju podataka o korisnicima realizovanim najčešće sa izvršnim informacionim sistemima. Ovo je naročito važno jer se tako dobijaju informacije o zadovoljstvu korisnika i njihovoj spremnosti da dalje sarađuju sa bankom, ili se indentifikuju grupe korisnika i njihovi razlozi za napuštanje banke.

Razvoj novih tehnologija i mogućnost korišćenja Interneta u marketinške svrhe, omogućavaju sasvim novo polje istraživanja putem *online* upitnika ili istraživanja na bazi prigovora preko web stranica. Prilike u Crnoj Gori su još takve da se zadržavaju tradicionalni oblici kontakta i poslovanja sa bankama, iako neki autori ocjenjuju da je njihov značaj sve manji. Na navedeni zaključak navodi praksa interakcije sa brojnim filijalama koje banke imaju, pa do žalbi koje se upućuju nadležnim menadžerima.

Osnovne funkcije u vezi sa skladištenjem podataka kod marketing istraživanja i razvoju **CRM** sistema realizuju se kroz procese sledećih istraživanja: opis segmenata, praćenja uvođenja nove ponude i kvantitativnog mjerenja rezultata marketing programa koje se realizuje (praćenje internih podataka, praćenje eksternih podataka i periodičnim studijama o imidžu segmenata). Opis segmenata obuhvata: demografske, geografske, psihološke i biheviorističke karakteristike potencijalnih korisnika bankarskih usluga. Praćenje uvođenja nove ponude i testiranje novih paketa usluga je više nego potrebno, isto kao i uvođenje novog proizvoda u drugim granama privrede. Tokovi informacija u vezi **MMIS-**a predstavljeni su u narednoj tabeli.

Slika 3. Tokovi informacija i vezi MMIS-a

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 139.

Upotreba internih i eksternih istraživanja zavisi od konkretnog cilja istraživanja, trenutne raspoloživosti, vremena, resursa i finansijskih sredstava koje zahtijevaju takva istraživanja. Postoji zabrinutost kod korisnika bankarskih usluga koja je vezana za sigurnost podataka koji se nalaze u bazi i mogućnosti da neki od tih podataka mogu biti zloupotrijebljeni od strane neovlašćenih lica ili od lica zaposlenih u banci. Kako tehnologija omogućava skladištenje i prenos podataka mobilnom tehnologijom, njihov gubitak ili krađa stvaraju mogućnost neovlašćenog pristupa.

Problemi naročito brinu aktuelne i buduće korisnike, što je slučaj sa sigurnošću korišćenja bankarskih kartica za plaćanja putem Interneta. Zato banke moraju jačati sigurnosne sisteme i procedure da bi se zaštitile od ovakvih rizika. Privatnost i zaštita informacija su jedno od sve značajnijih pitanja koja se odnose na istraživanje ponašanja korisnika usluga. Svaki klijent novac i imovinu posmatra kao dio intime, zbog toga informacija, koja bi procurila ili bila zloupotrijebljena, bila bi kobna za određenu banku.

2. Menadžment odnosa sa kupcima (*Customer Relationship Management* – CRM)

Osim do sada navedenog u vezi istraživanja i mogućnosti za prilagođavanje marketing strategije, izuzetno veliki značaj u kreiranju dugoročnih odnosa i građenju lojalnosti ima upravljanje odnosima sa kupcima (*Customer Relationship Management* – **CRM**). Nakon formiranja i strukturiranja baze podataka koju je moguće pratiti kroz odgovarajući **CRM** sistem, moguće je obezbijediti brzu reakciju na zahtjeve kupaca i na taj način prilagoditi ponudu. Ovaj sistem, da bi ispunio svoju funkciju, mora biti povezan sa marketing obaveštajnim podsistemom ili izvršnim informacionim sistemom i podsistemom istraživanja marketinga odnosno skladištenjem podataka. **CRM** se ne smije poistovjećivati sa marketinškom bazom podataka (**DEM**). *Data* baza podataka je pretpostavka za kreiranje i implementaciju **CRM**-a, što je

poseban ali nedovoljan uslov. Iz perspektive banke i njenih korisnika, iako postoji veliki broj definicija, može se upotrijebiti sledeća: *CRM je integralni pristup indentifikacije, privlačenja i zadržavanja korisnika, koji omogućava banci da upravlja i koordinira interakcije sa korisnicima kroz različite kanale, odjeljenja, linije poslovanja i geografska područja. CRM joj pomaže da maksimizira vrijednost interakcije sa svakim korisnikom i osigura superiorne korporativne performanse banke.*

2.1 Pojam menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM)

Po mišljenju mnogih teoretičara, marketing praksa se nalazi na prekretnici. Smatra se da se nešto slično dogodilo početkom 70-ih godina prošlog vijeka, kada se ubrzavao razvoj konkurentnih odnosa koji je zahtijevao da preduzeća najrazvijenijih zemalja drugačije počnu definisati konkurentsku prednost i načine za obezbeđenje stabilne konkurentske prednosti. Tada se, prvi put, počelo ozbiljnije razmišljati o potrošačima i njihovim zahtjevima, interesima i željama. Nova marketing paradigma podrazumijeva marketing usmjeren na bazama podataka, marketing odnosa (*relationship marketing)*, interaktivni marketing i umreženi marketing. Njihov značaj je što se neposredno i icem u lice sučeljavaju sa samim potrošačima (pa makar oni bili definisani i kao ciljna grupa) što u kontekstu novog marketing okruženja dodaje nove dimenzije i zadatke marketing pristupu, budući da se era masovnog marketinga smjenjuje erom masovne marketing personalizacije. Iz navedenog proizlazi neizbježno prihvatanje činjenice da marketing u korporativnom kontekstu mora dobiti novu i redefinisanu ulogu u tom smislu da marketing filozofija predstavlja kamen temeljac definisanja svih ostalih aktivnosti bilo kojeg tipa organizacije.

Osnovni zadatak upravljanja marketingom banke odnosi se na privlačenje i zadržavanje klijenata kroz razvoj dugoročnih odnosa sa kupcima i akcionarima i postizanje pune saradnje sa njima kroz marketing odnos (*relationship marketing*) i holistički pristup marketingu. *Customer Relationship Management* (**CRM**) predstavlja strategiju naprednog upravljanja odnosima banaka sa klijentima. U teoriji postoje mišljenja da će najznačajnija karakteristika poslovanja u 21. vijeku biti premještanje pregovaračke snage u lancu vrijednosti sa proizvođača na potrošače, koji svojim potrebama i zahtjevima diktiraju uspjeh ili propast pojedinih institucija i njihovih proizvoda i usluga. Prema nekim mišljenjima, XXI vijek je prikladnije nazvati vijekom potrošača nego vijekom tehnologije. **CRM** za banku znači biti dobro informisan i biti sposoban za interakciju sa profitabilnim i potencijalno profitabilnim klijentima. Ovako shvaćen **CRM** predstavlja poslovnu filozofiju koja ne može isključivo da se svede na implementaciju pojedinačnih softverskih rješenja banke, kako su to, prema rezultatima istraživanja, shvatili crnogorski bankari.

Ideja **CRM** u bankarstvu se odnosi prvenstveno na pružanje pomoći bankarima da koriste tehnologiju i ljudske potencijale kako bi stekli uvid u ponašanje kupaca i vrijednost tih kupaca. Na taj način banka može pružiti bolju uslugu korisnicima, napraviti *call* centre koji su efikasniji u poslovanju, bolje i brže prodavati svoje proizvode i usluge, pojednostaviti marketinške i prodajne procese, otkriti nove kupce-klijente i na taj način povećati prihode. To se ne događa tako što će banka jednostavno kupiti i instalirati softver. Da bi **CRM** zaista bio efikasan, banka prvo mora biti načisto koju vrstu informacija traži od kupaca i šta namjerava učiniti s tim informacijama.

Osnovna ideja **CRM** nije orijentisanost banke prema uslugama i proizvodima, već povećana briga za korisnike pa usluge i proizvodi moraju biti prilagođeni ličnostima, željama i preferencijama korisnika.[56] Dok marketing odnosa (*Relationship Marketing*) naglašava značaj razvijanja dugoročnih odnosa sa svim stejkholderima – **CRM** stavlja težište na izgrađivanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Polazi se od toga da je višestruko skuplje privlačenje novih potrošača u odnosu na zadržavanje postojećih. Samo ukoliko dobro poznajemo svoje potrošače, u mogućnosti smo da zadovoljimo njihove potrebe i želje bolje od konkurencije, izgradimo lojalnost i povjerenje potrošača.[57]

U svakoj banci nalazi se veliki broj podataka o kupcima koji su razbacani širom banke i duboko zakopani u parcijalnim bazama podataka i dokumentima koji se nalaze u raznim organizacionim djelovima finansijske institucije. Kada se ti podaci o klijentima na adekvatan način integrišu, onda oni postaju veoma značajna baza informacija za izgradnju snažnih odnosa sa kupcimcima i makismiziranje njihove lojalnosti. **CRM** predstavlja marketinški koncept /model/sistem/proces koji banci pomaže da upravlja detaljnim informacijama o pojedinačnim klijentima i pažljivo upravlja svim *dodirnim tačkama* sa njima (kao što su potrošačeve kupovine, kontakti s prodavcima, posjete na sajtu) radi maksimiziranja njihove lojalnosti. U sektoru finansijskih usluga razvijen je koncept **KAM** (*Key Account Management*) za upravljanje odnosima sa ključnim klijentima banaka, osiguravajućih i drugih finansijskih organizacija. Kombinovanjem odgovarajućeg softvera i analitičkih oruđa, **CRM** pomaže organizaciji da integriše podake o kupcima iz različitih izvora, da ih *dubinski* analizira i stekne cjelovit pogled na odnose banke ili neke druge finansijske institucije sa potrošačima. Primjenom sofisticiranih analitičkih tehnika traženja podataka (**DM** – *Data Mining*) na podatke organizovane u obliku tzv. skladišta podataka (**DW** – *Data Warehouse*) **CRM** pomaže da se otkriju znanja koja su skrivena u podacima o kupcima, da se otkriju najprofitabilniji kupci, da se targetiraju i da se napravi ponuda po mjeri kupaca. Svaka banka koja ima iskustva u primjeni ovog sistema shvatila je da CRM nije samo tehnologija i softversko rešenje već sastavni deo cjelokupne strategije odnosa s kupcima.

Za neke autore, **CRM** je jednostavno most između **CRM** i informacione tehnologije (IT) odnosno **CRM** je informaciono – tehnološki osposobljena funkcija prodaje i usluga. Za druge, to je tek nešto više od precizno targetirane *one – to – one* komunikacije.[58] Sa marketinškog aspekta, CRM je definisan kao *…kombinacija poslovnih procesa i tehnologije koja će razumjeti klijente neke kompanije iz perspektive ko su, šta su učiniti i kakvi su oni.*[59] Sa druge strane, **CRM** je krajem prošlog vijeka prepoznat kao *tržnica budućnosti koja prolazi kroz tehnološku metamorfozu.*[60] Pored ovih definicija, svoje viđenje dala je i *McCombs* poslovna škola koja definiše **CRM** kao *termin iz IT industrije koji se odnosi na metodologije, strategije i softver, i na druge na Web – u zasnovane mogućnosti, koje preduzeće koristi da bi organizovalo i upravljalo odnosom sa potrošačima.*[61] *Pere Tumbas* navodi *da je CRM strategija*

[56] Lovreta, S., Barry, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. *Menadžment odnosa sa klijentima*, Ekonomski fakultet, Data Status, Beograd, 2010, str. 114.

[57] Maričić, B. *Ponašanje potrošača,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 459.

[58] Maričić, B. *Ponašanje potrošača,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 459.

[59] Couldwell, C. *A Data Day Battle, Computing*, 21 May, 1998, str. 64–66.

[60] Peppers, D., Rogers, M. *A New Marketing Paradigm,* ***Planning Review,*** 23(2), 1995, str. 14–18.

[61] Lovreta, S., Barry, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. *Menadžment odnosa sa klijentima*, Ekonomski fakultet, Data Status, Beograd, 2010, str. 115.

koja se koristi da bi se naučilo više o potrebama kupaca i njihovom ponašanju, i na taj način razvili međusobno čvršći odnosi.[62]

Analizirajući ove a i druge definicije u marketinškoj teoriji, možemo zaključiti da je CRM:

- **Strategija preduzeća**, koja je orijentisana na stvaranje i održavanje odnosa sa potrošačima;
- **Filozofija** usmjerena na potrošače;
- **Organizaciona kultura** koja doprinosi stvaranju odgovarajuće klime za uspostavljanje pravog odnosa sa potrošačima;
- **Skup metodologija** koje definišu načine uspostavljanja i održavanja dobrih odnosa sa potrošačima;
- **Skup softverskih rješenja** koja pružaju tehničko – tehnološku podršku realizaciji upravljanja odnosom sa potrošačima.

CRM daje odgovore na pitanja *Koga treba da opslužujemo? Zašto treba da ih uslužujemo?* i *Kako treba da ih uslužimo?*

Sa druge strane, da bi banke primijenile **CRM** strategiju moraju kontinuirano da unapređuju kvalitet proizvoda i usluga, kako bi ostvarile što viši stepen satisfakcije potrošača. **CRM** je neposredno usmjeren na ostvarivanje totalne satisfakcije potrošača (*Total Consumer Satisfaction* – ***TCS***).[63] Takođe, važno je istaći da ne postoji jedna **CRM** strategija koja predstavlja idealno rešenje za sva preduzeća. Kao što je svaki potrošač jedinstven (različit po svojim zahtjevima i potrebama), tako svako preduzeće posjeduje jedinstvene prednosti (sposobnosti) koje treba da budu obuhvaćene i uključene u njegovu **CRM** strategiju.

CRM kompozicija se sastoji iz tri dijela koji su predstavljeni na slici 4.

1. Poslovna strategija,
2. Ljudi i procesi,
3. Informaciona tehnologija.

[62] *Ibid.*

[63] Maričić, B. *Ponašanje potrošača,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 459.

Slika 4. CRM piramida

Izvor: Muller, J., Srića, V., Upravljanje odnosom sa klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkuranrnosti, Delfin – razvoj managementa, CIP, Zagreb, 2005, str. 102; prema Greenberg, P., CRM at the Speed of Light, Osborne/McGraw-Hill, Berkeley, California, 2002, str. 37.

Da bi **CRM** inicijativa bila uspješna, prvo je potrebno odrediti odgovarajuću **poslovnu strategiju** kreiranja dugoročnih, održivih i profitabilnih odnosa sa klijentima. Uvođenje **CRM** strategije omogućava smanjenje troškova i povećanje prihoda, što u praksi nije jednostavan zadatak. Kako bi **CRM** zaista bio efikasan, banka mora uvjeriti svoje zaposlene da je promjena dobra i da će im **CRM** koristiti. Svi zaposleni, od direktora do pripravnika, trebalo bi da razviju svijest o filozofiji poslovanja koja je okrenuta kupcima. Kod **ljudskog faktora** možemo razlikovati nekoliko nivoa: upravu, srednji menadžment i ostale zaposlene.[64] Uprava, odnosno top menadžment, je na prvom mjestu i ona mora biti potrošački usmjerena, kako bi implementacija **CRM**-a na svim nivoima bila moguća. Takođe, ukoliko bi se srednji menadžment suprostavio implementaciji **CRM**-a, tada bi on predstavljao ozbiljnu prepreku toku informacija o kupcima, koja je osnova cijele strategije odnosa sa kupcima.

Zatim se moraju analizirati trenutni poslovni procesi, na osnovu čega se donosi odluka koje procese bi trebalo redizajnirati, i na koji način je to najbolje uraditi. Poslovni procesi moraju biti definisani sa ciljem osnaživanja **CRM** strategije, boljeg razumijevanja potreba kupaca, njihovog zadovoljavanja, a time i povećanja zadovoljstva.

Tek kada se ispune ovi uslovi na red dolazi **informaciona tehnologija**. Inovacije na polju tehnologije, gdje veliku ulogu igra Internet, vodeći su elementi razvoja **CRM**-a.[65] Strategija odnosa sa kupcima oslanja se na prednosti tehnologije i njenu sposobnost skupljanja i analize podataka o kupcima i njihovu interpretaciju. Takođe, tehnologija omogućava čuvanje i održavanje informacija, kao i slanje istih kroz čitavu organizaciju. Bez informacione tehnologije **CRM** strategija ne bi bila ni efikasna ni isplativa. Informaciona tehnologija odnosi se na pronalaženje odgovarajućih softverskih alata za implementaciju **CRM** strategije.

Dakle, na osnovu piramide se može zaključiti da sama nabavka odgovarajuće tehnologije nije garancija uspjeha. Svi zaposleni bi trebalo da svojim radom unapređuju odnose sa kupcima, a definisani

[64] Renko, N. *Strategije marketinga,* Naklada Ljevak, 2009, str. 318.
[65] *Ibid*, str. 316.

procesi i tehnologija su sredstva koja će im pomoći u ostvarivanju tog cilja. Ulaganje u savremanu tehnologiju koje je neophodna za razvoj **CRM**-a, ukoliko orjentisanost prema kupcima nije ugrađena u kulturu preduzeća, predstavlja samo bacanje novca. Ako samo jedan od ova tri dijela piramide **CRM**-a ne stoji na stabilnim nogama, struktura **CRM** će se srušiti.

CRM program podrazumijeva visok nivo kvaliteta proizvoda i usluga koji se isporučuju potrošaču, pri čemu se kao mjera kvaliteta (sa stanovišta potrošača) navode prilagođenost i pouzdanost proizvoda.[66] Preduzeća su otkrila da implementacijom efikasnog **CRM** programa mogu očekivati povećanje prodaje i lojalnosti potrošača. Ta vrsta poboljšanja prevodi se neprestano u niže troškove, veći prihod i profit.

Dobro koncipiran i sproveden **CRM** koncept može da:[67]

- konsoliduje kritične informacije o svakom potrošaču;
- targetira najprofitabilnije potrošače i razvije programe za povećanje njihove lojalnosti;
- personalizuje uslugu i proizvod koji se nude potrošaču;
- doprinese bržem i preciznijem nastavku vođstva u prodaji i istraživanju potrošača;
- pruži top menadžerima detaljnu i preciznu sliku svih prodajnih i marketinških aktivnosti;
- brzo reaguje na dinamične i promjenljive uslove na tržištu.

CRM je strategijski pristup za razvoj trajnih odnosa sa profitabilnim potrošačima da bi se:[68]

- povećao broj potrošača;
- postigla veća stopa zadržavanja potrošača;
- zadržali najprofitabilniji potrošači;
- povećalo učešće potrošača u proizvodnji (u diskrecionom dohotku);
- prihvatila matketing, nasuprot proizvodnoj orijentaciji poreduzeća;
- izgradila lojalnost potrošača;
- uspostavili dugoročni odnosi sa potrošačima.

Koristi od primjene CRM-a su višestruke, jer on omogućava efikasnije poslovne procese koji su usmjereni prema klijentu, a kao posledica toga smanjiće se prelazak kupaca konkurentima, povećaće se prodaja i tržišni udio, smanjiće se reklamacije klijenata, a takođe će uticati i na povećanje efikasnosti marketinških kampanja.

2.2 Tipovi CRM-a

Osnovni tipovi **CRM**-a se mogu svrstati u sledeće:

1. Strateški **CRM**,
2. Operativni **CRM,**
3. Analitički **CRM** i
4. Kombinovani **CRM.**

Prvi je fokusiran na zadržavanje profitabilnh kupaca, preko poslovne politike zasnovane na posvećenosti osvajanju i zadržavanju korisnika kroz kreiranje bolje vrijednosti od konkurencije.

[66] Maričić, B. *Merenje satisfakcije potrošača*, Poslovna Politika D. D, *Kvalitet* br. 1-2, Beograd, 1999, str. 37.

[67] Lovreta, S., Barry, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. *Menadžment odnosa sa klijentima*, Ekonomski fakultet, Data Status, Beograd, 2010, str. 117.

[68] *Ibid.*

Tabela 1. Garnetov CRM model

1. CRM vizija: liderstvo, društveno bogatstvo, vrijednost	
2. CRM strategija: ciljevi, segmenti, efektivna interakcija	
3. Vrijednost iskustva s korisnicima Razumijevanje zahtjeva Praćenje očekivanja Zadovoljstvo vs. konkurencija Saradnja i povratna veza	4. Organizaciona saradnja Kultura i struktura Razumijevanje kupaca Ljudi: vještine, kompetencije Podsticaji i kompenzacije Komunikacija zaposlenih Partneri i dobavljači
5. CRM procesi: životni ciklus kupaca, upravljanje znanjem	
6. CRM informacije: podaci, analize, jedinstveno shvatanje kroz sve kanale	
7. CRM tehnologija: aplikacije, arhitektura, infrastruktura	
8. CRM metrika (mjerenje): uštede u troškovima, zadovoljstvo, lojalnost, društveni troškovi	

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 139.

Drugi se fokusira na automatizaciju i unapređivanje procesa koji se odvijaju u kontaktu sa korisnicima, kao prodaja, marketing i usluživanje korisnika.

Treći tip je usmjeren na istraživanje podataka o korisnicima za strateške i operativne svrhe, a obezbeđuje prikupljanje, čuvanje i ekstrakciju, integrisanje, obradu, interpretaciju, distribuiranje, korišćenje i izvještavanje o korisničkim podacima sa ciljem da se obezbijedi vrijednost za korisnike i banku.

Četvrti tip primjenjuje tehnologiju izvan organizacionih granica sa ciljem optimizacije vrijednosti za banku, partnere i korisnike.

CRM banke se koristi u analitičke svrhe, za upravljanje stopom napuštanja korisnika i za unapređenje performansi unakrsne prodaje. Korisne su tehnike čuvanja podataka za indentifikaciju profila korisnika koji napuštaju banku, mogućih aktivnosti koje bi mogle da ih privuku ili onih koji su zainteresovanini za unakrsnu prodaju kao dobrog načina za komunikaciju sa njima. Jedan od modela **CRM**-a prikazan je na slici 1.

Trebalo bi imati u vidu da neki korisnici nijesu skloni da se vezuju za banku i često ne žele dati informaciju o namjerama i uzrocima napuštanja, ili daju informacije koje nijesu potpuno tačne. Iz tog razloga, banke treba da budu oprezne jer se mogu suočiti sa problemom netačnih informacija o uzrocima koje klijenti navode kao razloge odlaska.

Menadžment banke bi trebalo da kreira jedinstven informacioni sistem u kome će biti integrisani svi organizacioni djelovi i motivisani zaposleni za intezivnu komunikaciju sa klijentima i radu na prikupljanju podataka o svim dimenzijama i karakteristikama ponašanja korisnika. Prikupljanje podataka mora biti stavljeno u funkciju menardžerskog procesa odlučivanja. Pretpostavka je svakog profitabilnog poslovanja banke kreiranje odgovarajućeg dugoročnog modela upravljanja odnosima sa kupcima, razvoja marketinga odnosa. Detaljnije o CRM banke biće riječi u jednom od narednih poglavlja knjige.

2.3 Koncept upravljanja odnosima sa potrošačima

Iako je u ranijem period *tržište prodavaca* gdje su preduzeća na strani ponude bila u mnogo povoljnijem položaju u odnosu na kupce imalo primat, vremenom su potrošači ekonomski ojačali, postali obrazovaniji, bolje informisani i udružili se u razne oblike udruženja. Uvažavanje mišljenja, stavova i potreba kupaca i jačanje konkurencije na strani ponude, uslovile su potrebu za uspostavljanjem čvršće i dugoročnije saradnje sa potrošačima, za boljim upoznavanjem njihovih potreba i krajnje prijateljskom saradnjom u kupoprodajnom procesu. Tada se pojavio koncept upravljanja odnosima sa kupcima – **CRM**, koji je omogućio podizanje odnosa sa potrošačima na najviši mogući nivo.

Ovaj dio marketinga koristi sistemske podatke banke i aplikacije za praćenje potrošačkih aktivnosti i upravlja potrošačkom interakcijom sa bankom. Međutim, tehnologija je samo dio CRM-a, jer kada banka nastoji da izgradi dugoročan odnos sa klijentom, potrebno je mnogo više od podataka potrošača u cilju da se prikupi više novca od istih. Novi, sofisticirani kupac informisan je o svemu mnogo više i očekuje mnogo više od banke nego ranije. U vezi sa tim potrebno je ukazati najmanje na dva problema koje marketing menadžeri moraju imati u vidu, i to:[69]

- kupci često ne znaju šta zaista žele, a posebno koje će biti njihove vrijednosti u budućnosti;
- njihova očekivanja dramatično rastu, sve do nerealnih zahtjeva.

Mnoge finansijske institucije prate kupce tokom svih faza njegovog života i na taj način nude na tržištu odgovarajuće bankarske proizvode, poput hipoteka, raznih oblika kredita ili štednje, kako bi u pravo vrijeme odgovorili potrebama svojih klijenata. Osim toga, banke moraju imati u vidu različite vrste informacija i načine na koji te informacije dolaze u banku, gdje i kako se ovi podaci pohranjuju i kako se trenutno koriste. Jedna banka, na primjer, može imati komunikaciju sa klijentima na mnogo različitih načina, uključujući reklamne kampanje, Internet marketing, *call* centre, vještine upravljanja prodajom i advertajzing. CRM model ima zadatak da poveže svaku od ovih tačaka, pa analitičari u bankama, kao češalj, prolaze kroz sve prikupljene podatke, kako bi dobili holistički (cjelovit) pogled na svakog klijenta i ukazali na područja u kojima su potrebne bolje usluge.

Cilj upravljanja odnosa sa klijentima je stvaranje superiorne vrijednosti za klijenta, uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa sa klijentima. Za razliku od ranijeg koncepta, prema kome se vrijednost formira u samoj banci, zahvaljujući visokoj tehnologiji i drugim kvalitetima, novi koncept polazi od stava da se vrijednost formira kod potrošača, da svaki proizvod ili uslugu koju banke ponude treba

[69] Mihailović B. *Marketing,* CPI, Podgorica, 2008, str. 57–58.

gledati prvenstveno očima potrošača. Nije u pitanju samo aktuelna nego i dugoročna korespodencija ponude sa očekivanom vrijednošću kako bi se kreirao *dugotrajni kupac* (*longer – lasting customer*).[70]

Koncept **CRM-**a usko je vezan uz sve poslovne funkcije koje su u neposrednom kontaktu sa klijentima (tzv. *front – office* operacije).[71] **CRM** objedinjuje sektore marketinga i prodaje i sve te funkcije i kanale kontakata sa klijentima sklapa u jedinstven pristup klijentu radi postizanja boljeg odnosa sa klijentima. Pojam **CRM** danas vrlo često podrazumijeva tehnologiju koja direktno upravlja odnosima sa korisnikom, a obuhvata rješenja za upravljanje marketingom, prodajom i pružanjem usluga kupcima.[72] Međutim, **CRM** nije tehnologija, već poslovna filozofija čije uvođenje je dugotrajan proces, za koji nikada nećemo moći reći da je kompletno završen.

CRM je poslovna strategija osmišljena da smanji troškove i poveća profitabilnost kroz uvećanje lojalnosti kupaca. Drugim riječima, osnovni zadatak je da objedinjuje informacije iz svih izvora, kako unutar organizacije tako i izvan organizacije i na ovaj način objedinjene informacije iskoristi za holistički pogled na svakog klijenta u bilo kom trenutku. **CRM** je više od softverske podrške procesima automatizacije u marketingu, prodaji, post-prodajnim uslugama i menadžmentu, više je i od skupa metoda za povećanje efikasnosti ovih procesa. **CRM** za banku znači biti dobro informisan i biti sposoban za interakciju sa profitabilnim i potencijalno profitabilnim potrošačima, uzimajući u obzir njihove individualne potrebe. Ovako shvaćen, CRM predstavlja poslovnu filozofiju koja ne može isključivo da se svede na implementaciju pojedinačnog softverskog rešenja. Uspješna integracija **CRM** – a u preduzeće zasnovana je na koordiniranom djelovanju sledećih faktora:

- **Poslovna vizija** koja CRM posmatra kao vrijednost ne samo za preduzeće, već i za potrošače, zaposlene i poslovne partnere.
- **Odgovarajuća strategija** preduzeća za realizaciju vizije **CRM**-a.
- **Organizaciona kultura** koja zaposlenima usađuje orijentaciju prema korisniku kao osnovnu vrijednost u preduzeću.
- **Realizacija CRM strategije,** kao zadatak dodijeljen cijeloj organizaciji, sa poslovnim procesima čiji je cilj zadovoljavanje individualnih potreba potrošača, bez obzira na organizacionu jedinicu u kojoj se sprovodi.
- **Snažno softversko rješenje** sa odgovarajućom softverskom podrškom.
- **Informaciona podrška** koja osigurava brzu i laku dostupnost **CRM** informacija svim zainteresovanim stranama.
- **Uvođenje standarda i procedura** za određivanje uspješnosti implementacije **CRM** strategije.

CRM strategija se razlikuje od klasične marketinške strategije koja se zasniva na tradicionalnim marketinškim alatima. Tradicionalni prizvodni marketinški pristup se zasniva na ostvarenju što većeg tržišnog udjela kroz pristup većem broju potencijalnih klijenata putem masovnih medija. Kroz orijentaciju na povećanje broja potencijalnih klijenata i intenzivnije bitke za tržišni udio sa konkurencijom, povrat na uložena sredstva smanjuje se sa svakim sledećim pridobijenim klijentom. S druge strane, kroz orijentaciju na što kvalitetnije zadovoljavanje klijenata i njihovih potreba, kao i uspostavljanje dobrog

[70] *Ibid*. str. 56.

[71] Muller, J., Srića, V. *Upravljanje odnosom sa klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti,* Delfin – razvoj managementa, 2005, CIP, Zagreb, str. 94.

[72] Lovreta, S., Barry, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. *Menadžment odnosa sa klijentima*, Ekonomski fakultet, Data Status, Beograd, 2010, str. 114.

odnosa sa svakim pojedinačnim klijentom, povraćena sredstva bivaju sve veća kroz zadovoljnije klijente. Klijenti to uzvraćaju povećanim kupovinama, kao i vjernošću proizvodima i uslugama kompanije koja zna prepoznati njihove želje i potrebe i zadovoljiti ih na najbolji mogući način. Na ovaj način se, umjesto za tržišni udio, banka prvenstveno bori za udio kod klijenta.

Poznato je pravilo 80/20/30 o profitabilnosti klijenata koje kaže da 20% klijenata generiše 80% gotovine, zatim su na redu klijenti sa kojima postoji mogućnost unapređivanja odnosa, a zatim ide onih 30% klijenata koji generišu gubitke.[73] Za kompaniju je veoma bitno da utvrdi profile svojih klijenata kako bi im mogla na pravi način prilagoditi svoju poslovnu strategiju. Najvrjednije i najprofitabilnije klijente, svakako, ne može i ne bi trebalo tretirati na isti način kao one koji samo generišu gubitke. Dubina fokusiranja prema klijentima zavisi prije svega od industrije u kojoj kompanija posluje, kao i od njenih organizacionih i tehnoloških mogućnosti. CRM strategija je centralna i najvažnija poslovna inicijativa kompanije na kojoj su aktivno angažovani najvažniji kadrovi u kompaniji, uključujući sam top menadžment.

Iako je od većine prepoznat kao softver, CRM prerasta u korisnički orjentisanu filozofiju koja prožima sve djelove jedne organizacije.[74] Dobar odnos sa kupcima je ključ poslovnog uspjeha, jer bez zadovoljnih i stalnih kupaca smanjuje se prodaja, ukoliko dođe do smanjenja prodaje smanjuje se proizvodnja što utiče na povećanje cijene proizvedenih proizvoda i smanjenje ili gubljenje konkurentske pozicije na tržištu.

Dakle, **CRM** ne treba shvatiti kao tehnologiju već kao proces koji bi trebalo da pomogne da se djelovi slagalice prikupe i složе u cjelinu koja će dati pravi pogled na kupca, prodaju, efikasniji marketing i bolje praćenje tržišta.

2.4 Faze CRM-a

Proces **CRM**-a se sastoji od četiri faze, koje su prikazane na slici 5:[75]

[73] Renko, N. *Strategije marketinga,* Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005, str. 325.
[74] Muller, J., Srića, V. *Upravljanje odnosom sa klijentima*, ZT zagraf, Zagreb, 2005, str. 107.
[75] Levy, M.,Weitz, B. *Retailing Management*, McGraw-Hill International Edition, Boston, 2008, str. 308-318.

Slika 5. Faze u procesu CRM-a

Izvor: Levy, M., Weitz, B. Retailing Management, McGraw-Hill International Edition, Boston, 8. 2008, str. 308.

1. Kreiranje baze podataka o kupcima.
2. Analiza podataka o kupcima i identifikovanje ciljnih klijenata.
3. Razvoj **CRM** programa.
4. Implementacija **CRM** programa.

2.4.1 *Kreiranje baze podataka o kupcima*

Prva faza procesa **CRM**-a se odnosi na kreiranje baze podataka o kupcima i potragu za sledećim podacima:

- **Istorija kupovine –** podaci koji se odnose na datum kupovine, cijenu određenog proizvoda ili usluge, da li je, ili nije, kupovina simulirana putem određene promotivne kampanje
- **Dodirne tačke kupac-prodavac –** posjete *web* stranica banke ili finansijske institucije, podaci dobijeni iz *call* centra, direktan mejl poslat na kupčevu adresu sa pitanjem o njegovim željama koji se odnose na proizvode ili usluge.
- **Opisni podaci o kupcu** – odnose se na psihografske i demografske podatke koji će pomoći u razvijanju odgovarajućih tržišnih segmenata.
- **Odgovori kupaca na promotivne kampanje** – analiza transakcija i baze kontakata obezbjeđuje podatke o reagovanju kupaca na promocije.

Kod identifikovanja podataka o kupcima u prvoj fazi procesa **CRM**-a, mora se voditi računa o tri

pristupa za sakupljanje tih podataka:

- Pitati kupca za identifikacione podatke (telefonski broj, ime i adresu).
- Veoma je bitno klijentima često nuditi programe koji nude nagrade onima koji su lojalni određenoj banci (*loyalty programs*). U tu svrhu se koriste kreditne kartice koje glase na ime određene prodavnice (*private label credit card).*
- Povezivanje podataka o Internet kupovini klijenta sa prodavnicom.

U oba slučaja se samim provlačenjem kartice automatski skeniraju svi podaci i automatski se u sistem prenose sve deskriptivne informacije o kupcima i njihovim domaćinstvima. Istraživanja su pokazala da klijenti više vole da dobiju nešto ekstra (nagradu) nego da plate nižu cijenu. Primjera radi, *Saks Fifth Avenue* je otkrio da klijenti koji nose svoju *Saks First* kreditnu karticu posjećuju prodavnice tri puta češće od regularnih klijenata. Ovi kupci troše pet do deset puta više novca od običnih kupaca koji nemaju ovu karticu.

2.4.2 *Analiza podataka o kupcima i identifikovanje ciljnih klijenata*

Sledeća faza procesa **CRM**-a je pretvaranje podataka u informacije koji će pomoći maloprodavcima da razviju programe lojalnosti. *Data Mining* (**DM**) se može definisati kao proces pronalaženja skrivenih zakonitosti i veza među podacima. To je tehnika pretraživanja podataka u cilju identifikacije traženih uzoraka i njihovih međusobnih relacija. Jednostavno rečeno, *data mining* je postupak izdvajanja interesantnih, novih i potencijalno korisnih informacija ili uzoraka, sadržanih u velikim bazama podataka, a sve u cilju donošenja ispravnih poslovnih odluka.

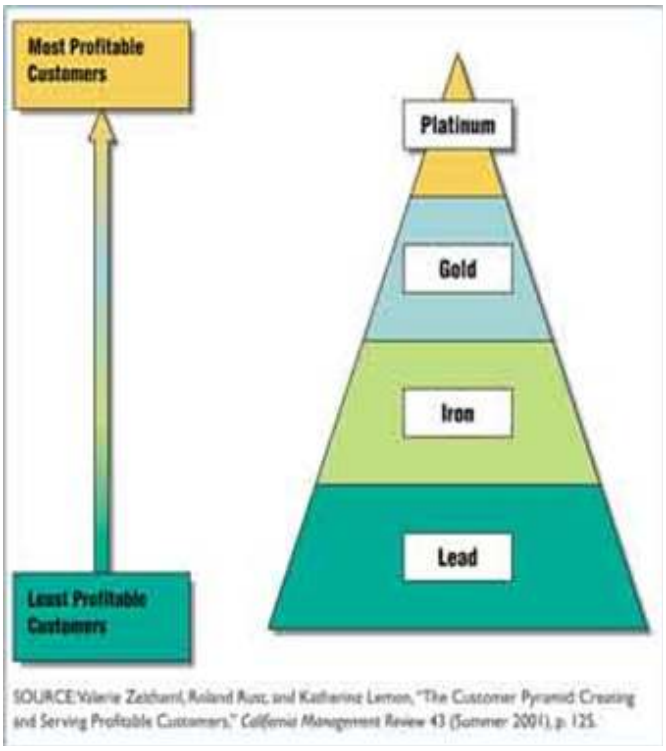
Tradicionalno, analiza podataka kupaca se fokusira na identifikovanje ciljnih segmenata koji imaju slične karakteristike. Jedna od glavnih karakteristika **CRM**-a je svakako pronalaženje i regrutovanje najprofitabilnijih kupaca. Koristeći informacije iz baze podataka klijenta, banka može tačno utvrditi broj koliko vrijednih klijenata ima. Ovaj rezultat se kasnije može koristiti prilikom donošenja odluke koji će se kupci targetirati. Zajednička mjera za targetiranje svih potrošača se zove doživotna vrijednost potrošača (*Lifetime Customer Value - LTV*). Pri tome se doživotna vrijednost kupca definiše kao neto tekuća (diskontovana) vrijednost svih budućih profita koji se očekuju od kupčevih kupovina tokom njihovog životnog vijeka (kao kupca proizvoda/usluge organizacije). Da bi se, prema tome, izračunala doživotna vrijednost kupca potrebno je procijeniti *bruto* doživotnu vrijednost (na primjer, pomoću modela: prosječna godišnja vrijednost kupovine puta očekivani broj godina lojalnosti puta prosječna godišnja profitna stopa organizacije), od tog iznosa oduzeti zbir očekivanih troškova privlačenja kupca, troškove zadržavanja kupca, troškove prodaje (uključujući i troškove proizvodnje) i troškove opsluživanja kupca, uz primjenu odgovarajuće diskontne stope (čija visina zavisi od cijene kapitala). Ovdje se, dakle, akcenat stavlja na dugoročni profit koji se očekuje od dugoročnih kupovina, a ne na profitu koji se ostvaruje iz jedne transakcije.

Prema poznatom *Pareto* (*Vilfredo Paretto*) pravilu *80:20*, 80% ukupnog profita organizacije potiče od 20% (najprofabilnijih) kupaca. Da bi se istakla zakonitost da finansijske organizacije polovinu

profita (od ukupno 80% profita koji potiče od 20% kupaca rangiranih na listi profitabilnosti) gube opsluživanjem 30% kupaca sa dna liste kupaca rangiranih prema stepenu profitabilnosti, postavlja se *Šerdenovo pravilo* (*William Shreden*) *80:20:30,* koje implicira da finansijska organizacija (ili bilo koja druga) može ukupnu profitabilnost kupaca povećati eliminisanjem *najgorih* kupaca i njihovim ohrabrivanjem da se preorijentišu na kupovinu proizvoda konkurentskih organizacija.

Međutim, prema nekim autorima, *Pareto pravilo 80:20* se može transformisati na sledeći način. Kupci se mogu grupisati unutar dvije kategorije na osnovu parametra doživotne vrijednosti potrošača ((*Lifetime Customer Value - LTV*). Jedna grupa klijenata obuhvata njih 20% koji imaju najvišu vrijednost LTV *(the best customers*), a druga grupa klijenata se odnosi na ostatak *(rest of customers).* Međutim, ovakva šema, koja obuvata samo dvije grupe kupaca, nije realna jer ne diferencira razlike među klijentima u okviru onih 80% koji se ubrajaju u *rest* segment. Zato je u teoriji i prihvaćena piramida kupaca koja dozvoljava razvoj više adekvatnih strategija za svaki od ovih segmenata, što je prikazano na sledećoj slici.

Slika 6. Piramida potrošača



Izvor: Yeithaml, V., Rust, R., Lemon, K. The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review 43 (Summer 2001), str. 125.

- *Platinasti segment* – ovaj segment se sastoji od kupaca koji posjeduju top 25% LTV-a. Riječ je o najlojalnijim kupcima koji nijesu cjenovno osjetljivi.
- *Zlatni segment* – sledećih 25% **LTV**-a ubrajaju se u grupu zlatnih potrošača, imaju manji procenat **LTV**-a jer su cjenovno osjetljiviji, nijesu profitabilni kao kupci iz platinastog segmenta jer sarađuju i sa konkuremtima.

- *Gvozdeni segment* – ne zaslužuju previše pažnje uzimajući u obzir nivo njihovog **LTV**-a.
- *Olovni segment* – potrošači iz ovog segmenta imaju negativnu vrijednost i predstavljaju trošak za finansijsku instituciju.

Jedno od važnih pitanja koje se postavlja kod piramide potrošača jeste kako konvertovati gvozdene u zlatne i platinaste kupce. Jedan od načina da se to realizuje je metoda dodatne prodaje (*add-on selling*). Potrošači mogu zaraditi određene bodove kada potroše određeni iznos na jednu transakciju, i na taj način prelaze u više nivoe. Kada stignu na najviši nivo, prema piramidi, mogu dobiti određene nagrade, putovanja, odlazak na neki sportski ili kulturni događaj.

Isto tako, kupci mogu otići kod konkurenta, ili biti nezadovoljni ponudom, pa ne sarađivati sa postojećom finansijskom institucijom, ali se vratiti posle nekoliko mjeseci ili godina kao novi kupci. Troškovi njihovog prelaska za kompaniju su neprofitabilni.

2.4.3 *Razvoj CRM programa*

Sledeća faza u razvoju **CRM**-a je razvoj programa za različite ciljne grupe i ona se odnosi na sledeće korake:

- Zadržati najbolje klijente banke.
- Konvertovati dobre kupce u visoke **LTV** kupce.
- Otarasiti se neprofitabilnih potrošača.

U ovoj fazi postoje četiri pristupa koje banka može koristiti da zadrži klijente:

- Učestali programi lojalnosti koji se koriste u izgradnji baza podataka potrošača koji identifikuju transakcije potrošača i podstiču ponovnu kupovinu i lojalnost banci. U tu svrhu svrhu je važno sledeće:
- Rangiranje - rangiranje nagrada za kupce koje rastu sa višim nivoima kupovine. Primjera radi, pet eura popusta za kupovinu između 100 i 149,99 eura, 10% za kupovinu između 150 i 249,99 eura i 15 eura za kupovinu preko 250 eura.
- Ponuda izbora – ne vrednuju svi klijenti jednako iste nagrade. Primjera radi, banka dozvoljava da kupci svoje poene troše na kupovinu kod njihovih poslovnih partnera.
- Nagraditi sve transakcije – kako bi se osiguralo da se prikupe svi podaci o transakcijama kupaca i ohrabrile ponovne kupovine, program mora nagraditi sve transakcije a ne samo pojedinačne.
- Transparentnost i jednostavnost – u cilju lakog i brzog saznanja kupaca kada će dobiti nagrade, koje su njihove nagrade, koliko su oni zaradili, kako oni mogu potrošiti bodove koje su prikupili.

Ovakvi programi lojalnosti imaju i određenih nedostataka budući da su skupi a i jako je teško praviti korekcije u programu u momentu kada su problemi već narasli. Najvažnije, veoma je teško postići konkurentsku prednost oslanjajući se na programe lojalnosti jer se oni lako kopiraju od strane

konkurencije.

2.4.4 *Implementacija CRM programa*

Efektivna implementacija **CRM** programa zahtijeva blisku koordinaciju aktivnosti između različitih funkcija u banci. IT sektor zahtijeva prikupljanje, analizu i relevantne informacije koje su lako dostupne zaposlenima koji realizuju programe. Osoblje na prvoj liniji, asistenti prodaje i marketari odgovorni su za komunikaciju sa potrošačima kroz masovno oglašavanje, putem direktnih mejlova, putem društvenih medija i ostalih oblika integrisanih marketing komunikacija. Sa druge strane, menadžment ljudskih resursa ima zadatak da obuči i motiviše zaposlene koji će isporučivati proizvode i personalizovane usluge.

2.5 Elementi CRM-a

CRM čine tri komponente koje se međusobno prepliću i nadograđuju. To su sledeći elementi:[76]

1. **Operativni CRM** ili znanjem upravljan marketing se koristi za svakodnevnu operativnu komunikaciju sa klijentima. Na osnovu sprovedenih istraživanja tržišta i tumačenja rezultata, operativni **CRM** kreira informacije, tj. unosom podataka preko aplikacija za nadgledanje klijenata organizuje bazu podataka i informacioni sistem. Svi novi podaci koji se dobiju o korisniku smještaju se u bazu podataka bez ikakve provjere i analize. Za provjeru ovih podataka zadužen je analitički dio **CRM**-a. Na primjer, ukoliko, kao štediša banke, klijent pozove *call*-centar banke i zatraži uvid u stanje na računu, operater na ekranu već ima (pored podataka o njegovom računu) sve podatke o njegovim prethodnim zahtjevima, primjedbama i sugestijama. Naravno, ove aplikacije imaju i funkciju za unos novih zabilješki o upravo uspostavljenom kontaktu sa klijentom. Operativni dio **CRM**-a je jedinstveni izvor informacija o klijentima koji pospješuje prodajne, marketinške i uslužne procese kroz razne kanale kontakata sa klijentima.
2. **Analitički CRM** – automatizacija prodajne snage, efektiva prodaje; predstavlja i najkompleksniji (i najskuplji) segment cijelog **CRM** sistema, kroz detaljne analize mnoštva podataka zasnovane na ekspertskim znanjima, kreira sliku o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim potrebama i željama. Njegove osnovne funkcije su prikupljanje, skladištenje, ekstrakcija, procesiranje, interpretacija i izvještavanje podataka o klijentima. Ovaj dio **CRM** je mozak cijelog sistema i zadužen je za analizu podataka prikupljenih iz operativnog dijela a takođe i za generisanje adekvatnih odluka i strategija na osnovu prikupljenih podataka i na temelju rezultata analiza. Kroz detaljne analize mnoštva podataka, zasnovanih na ekspertskim znanjima, kreira se slika o svakom pojedinačnom korisniku, njegovim potrebama, navikama i željama. Znanje stečeno na ovakav način se zatim koristi kod osmišljavanja marketinških kampanja namijenjenih izabranom segmentu. Ovo je tehnološki najzahtjevniji dio **CRM**-a koji podrazumijeva integraciju svih relevantnih podataka o korisnicima, kako iz transakcijskih

[76] Muller, J., Srića, V. *Upravljanje odnosom sa klijentima,* ZT zagraf, Zagreb, 2005, str. 127.

sistema, tako i iz spoljnih izvora podataka u jedinstveno skladište podataka, a zatim i eksploataciju skladištenih podataka različitim metodama. Ovo je ujedno i najkritičniji dio cijelog procesa **CRM**-a jer se bira onaj segment korisnika koji će se targetirati, a zatim se analiziraju njihove potrebe.

3. **Kolaborativni CRM** ili služba podrške kupcima, je zadužen za uspostavljanje interakcije sa klijentima putem svih raspoloživih medija: od tradicionalnog ličnog kontakta, preko telefona, e-mail-a, Interneta, do trenutno vrlo aktuelnog WAP-a. Preko kolaborativnog **CRM**-a ide sva komunikacija prema klijentima, dok njihovi odgovori u IS pristižu preko operativnog dijela.

3 Model CRM-a na primjeru *Garanti* banke u Turskoj[77]

Garanti banka, jedna od vodećih banaka u Turskoj, je u potrazi za novim načinima za poboljšanje svog potencijala kupaca i kvaliteta usluge. Elektronski oblici poslovanja banke su pokazali uspjeh u sticanju novih grupa kupaca do kraja 2001. godine. Nakon toga, donesena je strateška odluka da se uradi reinženjering samog jezgra njihovog poslovnog procesa, kako bi se poboljšale performanse banke za razvoj novih strateških linija. Strateške linije su bile potrebne kako bi se zadovoljile potrebe velikih turskih i multinacionalnih korporativnih kupaca, kako bi proširili poslovanje komercijalnih banaka, usredsredili se na širenje u maloprodaji, bankarstvo za mala i srednja preduzeća, koristili različite kanale isporuke dok raste obim poslovanja i kako bi se poboljšala efikasnost kroz ulaganja u tehnologiju i ljudske resurse.

Kako bi podržala ovu strategiju, *Garanti* banka je realizovala niz projekata od 1992. godine koji se odnose na organizacije filijala, procesa i informacionih sistema. Teret administracije po filijalama je značajno smanjen i centralizovan koliko god je to bilo moguće, kako bi se ostavio veći prostor za marketing i prodaju. Projekti su potom racionalizovani, modernizovani su operativni sistemi i nakon toga su uvedeni inovativni kanali: Internet bankarstvo, *call* centar i *self*-servis. Paralelno s tim, razvijala se upotreba tehnologije za interne komunikacije kao što su Intranet, *e-mail*, *reporting* izvještaji i slično.

Kako bi se pripremila na promjenjive ekonomske uslove, pogotovo na scenario rapidnog smanjenja stope inflacije, *Garanti* banka je počela na vrijeme da se usredsređuje na razvijanje upravljanja odnosima s kupcima (**CRM**). Tržište je obuhvatalo dva miliona klijenata, ali se očekivao rast na tri miliona, dok se istovremeno očekivao i povoljan ishod merdžera sa *Osmanli* bankom i *Koferzbank.* Poslednjih godina, Garanti banka je razvila i zajedničke projekte sa *IBM*-om pa je tokom trajanja projekta od presudnog značaja bila tehnologija i arhitektura kompletnog procesa. Prvi korak u procesu se odnosio na rutinsko prikupljanje i čišćenje podataka koji je bio u duhu razvoja **CRM**-a. Akcenat je stavljen na veliku ulogu i uključenost filijala, posebno među menadžerima filijala a čak su bile

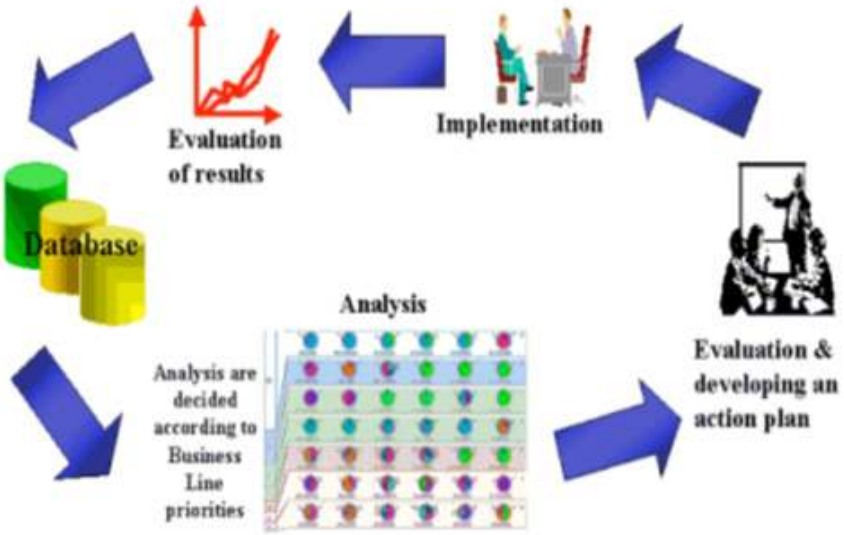
[77] Onut, S., Erdem, I., Hosfer, B. *Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement*, 2002.
dostupno na www.necsi.edu/events/iccs/2002/nap12_onutcrmiccs2002-2fixed.pdf.

pokrenute i velike kampanje koje su promovisale važnost prikupljanja i održavanja pouzdanih podataka o klijentima. Drugi set metoda se odnosio na testiranje kupaca koji nijesu postojali u portfeljima banke, kao što su slanje upitnika poštom ili distribucijom upitnika po filijalama korišćenjem ATM uređaja i *call* centara.

3.1. Data Warehouse i Data Mining

Primjenom sofisticiranih analitičkih tehnika traženja podataka **(DM** – *Data Mining*) na podatke organizovane u obliku tzv. skladišta podataka **(DW** – *Data Warehouse*) **CRM** pomaže da se otkriju znanja koja su skrivena u podacima o kupcima, da se otkriju najprofitabilniji kupci, da se targetiraju i da se napravi ponuda po mjeri kupaca. U tom kontekstu, za svoj *Data Warehouse Garanti* banka je odabrala inkrementalni pristup, gdje je razvoj informacionih sistema integrisan sa poslovnom strategijom banke. Umjesto da razvija kompletan dizajn *Data Warehouse* prije implementacije modela, banka je odlučila razviti dio *Data Warehouse* koji će se koristiti za upravljanje **CRM**-om i za kreiranje tačnih i doslednih izvještaja menadžmentu banke. *Data Warehouse* je dizajniran u skladu s **IBM BDW** (*Banking Data Warehouse*) modelom, koji je razvijen kao posledica saradnje između *IBM*-a i mnogih klijenata banke. Model trenutno koristi 400 banaka širom svijeta a uključuje demografske podatke o kupcima, podatke o vlasništvu proizvoda i podatke o transakcijama. Važnost skladištenja podataka je prikazana na slici i to kroz proces marketinga odnosa (*Relational Marketing*).

Slika 7. Proces marketinga odnosa (*Relational Marketing*)



Izvor: Onut, S., Erdem, I., Hosfer, B. Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement, p. 5, 2002 – dostupno na www.necsi.edu/events/iccs/2002/nap12_onutcrmiccs2002-2fixed.pdf.

Kao rezultat strateških odluka, analiza kupaca se sprovodi na bazi podataka koji se kontinuirano ažuriraju, kao i određenih analitičkih metoda i alata koji će biti opisani kasnije. **CRM** analizira dobijene rezultate i dizajne akcionih planova, kao što su kampanje, promocije, posebne marketinške inicijative.

Razvojni planovi se onda sprovode pomoću nekoliko kanala koje koriste banke kako bi došle do potrošača. Evaluacija rezultata završava ovaj ciklus a rezultati postaju sastavni dio opisa odnosa banka-klijent u *Data Warehouse*. Ciklus učenja je time završen i dobijeni rezultati mogu se ponovo koristiti u budućim analizama i u budućim marketinškim planovima. Lako je razumjeti da skladište podataka ne može zapravo biti izgrađeno *jednom zauvijek,* ali ga ovaj oblik dnevne strukture kontinuirano obogaćuje i ažurira kroz takozvani marketing odnosa (*Relational Marketing*).

Na sledećoj slici prikazana je opšta struktura aktivnosti marketinga odnosa.

Slika 8. Struktura marketinga odnosa (*Relational Marketing*)

Izvor: Onut, S., Erdem, I., Hosfer, B. Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement, p. 6, 2002 – dostupno na www.necsi.edu/events/iccs/2002/nap12_onutcrmiccs2002-2fixed.pdf.

Na ovoj slici predstavljena je struktura marketinga odnosa, podržana od strane kompjuterske infrastrukture gdje su mnogi programski paketi integrisani sa informacionim sistemom *Garanti* banke. *Data Mining* analize se ne obavljaju direktno na skladištu podataka, već na *Analytical Dana Mart,* pomoću softverskog paketa IBM *Intelligent Mine*. *Garanti* banka vjeruje da su ti alati i metodologije moćno oružje konkurenata i da je potrebno puno uložiti u ljudske resurse kako bi se razvile ove analize. *Analytical Data Mart* proizlazi iz skladišta podataka (*Data Warehouse*) kroz sljedeće korake:

1) obradu sirovih podataka: selekcija podataka, ekstrakcija podataka, podaci za provjeru i modeliranje,

2) modelovanje podataka i predobrada varijabli: selekcija varijabli, kreiranje novih varijabli, statistika varijabli.

Kreiranje novih varijabli, na primjer, namijenjeno je objedinjavanju informacija koje su sadržane u više sirovih podataka u više izražajnih varijabli. Jednostavan primjer je broj kreditnih transakcija na tekućem računu, koji sadrži mnogo informacija koje su sadržane u pojedinačnim transakcijama, ali ih je ovako lakše analizirati i predstavljati.

Analytical Data Mart sadrži sledeće podatke o kupcima:

- Demografski (godine, pol, obrazovanje, bračni status).
- Vlasništvo proizvoda/usluge banke.
- Proizvod/korištenja usluge (bilansi, transakcije, itd).
- Globalne varijable: dobit, trošak, rizik, imovine, obaveza.
- Odnos sa bankom: segment, portfolio.

Nakon analize strateškog i analitičkog **CRM**-a *Garanti* banka se usredsredila na operativni aspekt. Marketinška kampanja je prva metoda koju Garanti Banka koristi za testiranje gore opisane analize i tehnike. Cjelokupni proces marketing kampanje je prikazan na slici 9, gdje se vidi da je određivanje sklonosti i targetiranje prvi korak cjelokupnih aktivnosti.

Slika 9. Marketing kampanja *Garanti* banke i softver koji je podržava

Izvor: Onut, S., Erdem, I., Hosfer, B. Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement, p. 7, 2002 – dostupno na www.necsi.edu/events/iccs/2002/nap12_onutcrmiccs2002-2fixed.pdf

Model eksperimentalnih kampanja je dizajniran i sprovodi testiranje utemeljenosti pristupa prije pokušaja marketing kampanje u velikim razmjerama. Eksperimentalne kampanje su upućene na oko 900 kupaca odabranih unutar šest poslovnica u Istanbulu. Obrazovni proces je započeo upoznavanjem prodajne sile u poslovnicama, distribuiranjem brošura i objavljivanjem na Intranetu gdje se objašnjava cijeli proces.

U okviru marketing kampanje se pratilo ponašanje kupaca u slučajevima promocije, kako omogućiti prodavcu u poslovnici da dovrši prodaju proizvoda i usluga onim kupcima kojima su promovisani proizvodi kao i utvrđivanje u kojim situacijama je prodaja bila rezultat promotivnih aktivnosti. *Garanti* banka je u prošlosti za promocije koristila samo dva kanala: prodavce po filijalama i *call* centre.

Rad *call* centra je u ovom procesu podržano od strane *Goldmine* programskog paketa, dok je cjelokupno upravljanje kampanjom ostvareno kroz ***VALEX.*** Ovaj proizvod je koristio

podatke potrošača pohranjenih u skladište podataka (*Data Warehouse*) i istovremeno sa nekoliko manjih lokalnih baza podataka, gdje su podaci kampanje privremeno bili pohranjeni (lista kupaca, datum promocije, odgovori). Ovi podaci su se morali ručno kopirati u skladište podataka kada je kampanja završena.

Rezultati dobijeni opsežnim korišćenjem podataka o klijentima za razvoj i primjenu marketing odnosa uvjerili su *Garanti* banku da nastavi sa sledećim aktivnostima. Na prvom mjestu, nastavljeno je sa ekstenzijama promocije u većoj populaciji kupaca tako što se kontaktira progresivno 15.000 kupaca, dok se na drugom mjestu inovativno koriste ciljane kampanje putem Interneta i *call* centra za kupce. Isti pristup je *Garanti* banka proširila na poslovanje sa malim i srednjim preduzećima i ostalim poslovnim klijentima.

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Couldwell, C. *A Data Day Battle, Computing*, 21 May, 1998.
3. Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, str. 52, 2010.
4. Kobjoll, K. *Srdačanost kao roba – oduševljeni zaposlenici – tajna uspjeha najboljeg njemačkog prodavca*, ***Profil***, 2009.
5. Kotler, Ph. *Marketing Management,11th end.*, Prantice Hall, Peason Education International, 2003.
6. Lovreta, S., Barry, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. *Menadžment odnosa sa klijentima*, Ekonomski fakultet, Data Status, Beograd, 2010.
7. Levy, M., Weitz, B. *Retailing Management*, McGraw-Hill International Edition, Boston, 2008.
8. Maričić, B. *Ponašanje potrošača,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
9. Maričić, B. *Merenje satisfakcije potrošača*, Poslovna Politika D.D. ***Kvalitet*** br. 1-2, Beograd, 1999.
10. Maiesen, R., Seters, P. and Rijckevoriel, V.E. *CSR Conference Managing on the Edge: Shifts in the Realations Between Rasposibility*, *Governance and Sustainablility*, sep. 25-26, University of Nijegemen, Netherlands, 2003.
11. Mardelov, A. *Proceedings of the Second International Conference on Information System*, Cabridghe, MA, 1991.
12. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996.
13. Mihailović B. *Marketing,* CPI, Podgorica, 2008.
14. Muller, J., Srića, V. *Upravljanje odnosom sa klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkuranrnosti,* Delfin – razvoj managementa, CIP, Zagreb, 2005.
15. Muller, J., Srića, V. *Upravljanje odnosom sa klijentima*, ZT zagraf, Zagreb, 2005.
16. Onut, S., Erdem, I., Hosfer, B. *Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement*, 2002.
    dostupno na *www.necsi.edu/events/iccs/2002/nap12_onutcrmiccs2002-2fixed.pdf*
17. Peppers, D., Rogers, M. *A New Marketing Paradigm, Planning Review,* 23 (2), 1995.
18. Renko, N. *Strategije marketinga,* Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2005.
19. Renko, N. *Strategije marketinga,* Naklada Ljevak, 2009.
20. Rose, P. S. *Menadžment komercijalnih banaka*, Mate, Zagreb, 2003.
21. Rose, S.P., Hudgins, C.S. *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, 2005.
22. Službeni list Crne Gore: *Zakon o Centralnoj banci Crne Gore*, Podgorica: Službeni list Crne Gore 38/2010, 2010.
23. Yeithaml,V., Rust, R., Lemon, K. *The Customer Pyramid*: *Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review 43* (Summer 2001)
24. Valarie Yeithaml, Roland Rust, Katherine L. *The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review 43* (Summer 2001)

Internet izvori:

www.fzdcg.org – datum pristupa 25.05.2014. godine.
www.ubcg.info – datum pristupa 25.05.2014. godine.
www.valuebasedmanagement.net – datum pristupa 03.06.2014. godine.
www.cb-cg.org – datum pristupa 23.05.2014. godine.
www.nikki_c.dsl.pipex.com/images/b202/HRM%20territory%20map.jpg – datum pristupa 12.07.2014.

VI DIO

Kreiranje bankarskog proizvoda

Bez sumnje, najvažniji element marketing miksa, od uobičajenih četiri, jesu osobine i koristi koje banka nudi putem svojih usluga. Prilikom razmatranja proizvoda i njegove strategije važno je naglasiti da potrošač kupuje korist, a ne proizvod *per se.* Usluga će biti uspješna samo ako su koristi koje nudi vrijedne za kupce. Upravo to znači da vrijednost koju banke pružaju zavisi od kategorije i karakteristika korisnika. Poslovni korisnici bankarskih usluga će, na primjer, zahtijevati da im se omogući upravljanje gotovinom, plaćanje i naplate, krediti, poslovne kartice i savjeti, dok će individualni korisnici vidjeti korist u tome ako im banka omogući pogodan način upravljanja prihodima i rashodima preko tekućih računa i kreditnih kartica.

Bankarske usluge služe, najčešće, da bi se koristile druge usluge ili realizovala nabavka drugih proizvoda, na kraći ili duži rok. Tako neki autori, definišući bankarsku uslugu, skloni su utilitarističkom definisanju bankarske usluge, odnosno definisanju bankarske usluge iz perspektive korisnosti.[78]

Bankarska usluga se može definisati kao usluga ili paket usluga koji banka nudi korisniku za odabrano ciljno tržište.

Finansijski sektor u suštini nudi paket usluga, koje se generalno smatraju neopipljivim, mada Wilson ističe izvjestan stepen opipljivosti i u ovoj kategoriji usluga.[79]

Ponudu banke u suštini čine usluge, bilo koja satisfakcija ili nivo satisfakcije korisnika usluge koja dolazi od performansi usluga, a ne od vlasništva na dobrima. Kompleksnost finansijskog sektora i koncept uslužne ponude čini da je problem definisanja bankarskih usluga mnogo složeniji u odnosu na druge usluge. Svaku pojedinačnu uslugu bi trebalo odvojeno posmatrati i kategorisati je kao zasebnu ponudu. Danas različite finansijske organizacije nude, otprilike, 500 različitih finansijskih usluga. Cijeli finansijski sektor predstavlja jednu uslugu.

Realnije je ponudu banke posmatrati kao određeni paket usluga, što ne znači potpuno prihvatanje ove definicije jer se cijeni previše širokom. Rešenje treba, u realnom životu, tražiti između ova dva stanovišta. Ako bankar pruža ulsugu jednom korisniku ili je usluga usmjerena određenom ciljnom

[78] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 10.
[79] Babić-Hodović, V. (2012), *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 239.

tržištu, moguće je praviti alternative. U prvom slučaju, korisnik obično ne kupuje različite djelove paketa od različitih banaka, a u drugom slučaju, ako se radi o uslugama koje banka čini za tekuće račune za pojedinca ili kompanije ili u slučaju ugovora za korišćenje kreditnih kartica (individualne ili poslovne), onda može.

Specifičnost bankarskih usluga jako naglašava iskustvo korisnika u korišćenju usluga kao važnu i značajnu dimenziju bankarske ponude, odnosno iskustvo je faktor koji, u najvećoj mjeri, kreira vrijednost za korisnika. Tako iskustvo direktno utiče na procjenu koristi i žrtava koji korisnik upoređuje kada se uzima u obzir vrijednost koju će dobiti. Iskustvo sa brendom, transakciono iskustvo i iskustvo građenja odnosa direktno utiču na alternative totalne usluge i satisfakcije potrošača.

Zato se banka, prilikom planiranja svojih aktivnosti, mora usmjeriti da klijentu ponudi korist. Prilikom posmatranja usluge, kao proizvoda, ima više stanovišta koliko nivoa ona obuhvata i šta je u njima sadržano. Obično se objašnjavaju dva poslovna pristupa. Po prvom, usluga ima dva nivoa: suštinu usluge i prateće usluge. Po drugom pristupu, usluga ima četiri nivoa i to: razvijanje koncepta usluge, razvijanje osnovnog paketa usluge, razvijanje uvećane (proširene) usluge i unapređenja imidžom i komunikacijama.

Kategorija iskustva integriše više različitih dimenzija u kategoriju vrijednosti. Prema istraživanjima *Heinonen,* kategoriju vrijednosti defiiše kao jedinstvo sljedećih dimenzija: tehničku vrijednost; funkcionalne vrijednosti – karakteristike uslužnog procesa; vremenske vrijednosti – korišćenje percepcije vremena; prostorne vrijednosti - percepcija fizičkog prostora i njegovog izgleda. Jedinstvo različitih dimenzija vrijednosti banke nude korisnicima najčešće kroz elemente bankarskih usluga pojačane *ostalim elementima marketing miksa*. Kroz elemente pojačanog marketing miksa, banke jedinstvo različitih dimenzija vrijednosti najčešće nude korisnicima.[80]

Slijedi analizira modela bankarskih usluga koji objedinjavaju različite elemente osnovne i dopunske ponude.

1. Koncept t*otalnog proizvoda* – totalne bankarske usluge.

S obzirom na prirodu bankarske usluge, marketari u bankarstvu se suočavaju sa brojnim problemima. Posmatrajući ove usluge iz perspektive korisnika, često se javlja problem diferencijacije ponude u odnosu na konkurenciju. Postoje visoko standardizovane bankarske usluge, kao što su isplate, korišćenje bankomata i sl. Jednostavne su i rutinske, što znači da njihova isporuka ne zahtijeva posebno prilagođavanje. Tako su ove usluge veoma često automatizovane.

Složenije bankarske usluge prosječni korisnici obično ne razumiju u cjelosti. Ove usluge zahtijevaju značajna prilagođavanja zahtjevima njihovih korisnika i obično su usmjerene bogatijim ili korporativnim klijentima. Takva usluga je, na primjer, finansijski konsalting i slične usluge, gdje automatizacija u principu nije moguća.

Zapaža se da prosječni korisnici bankarskih usluga najčašće donose odluku o izboru konkretne banke na osnovu cijene po kojoj se usluga nudi. Razlog za ovakvo ponašanje prosječnog korisnika

[80] *Ibid*, str. 241.

sastoji se u tome što on nedovoljno poznaje finansijsku uslugu, sa jedne strane, ali i nedovoljne diferenciranosti ovih usluga u ponudi različitih banaka, sa druge strane. Ova činjenica vodi pretvaranju bankarskih usluga u *robe*, odnosno pretvaranje brendiranih usluga u nediferencirane, što predstavlja ne mali problem za banke i druge finansijske institucije. Zbog toga je diferenciranje bankarske usluga sa stanovišta razlikovanja jedan od najznačajnijih problema sa kojim se banke suočavaju.[81]

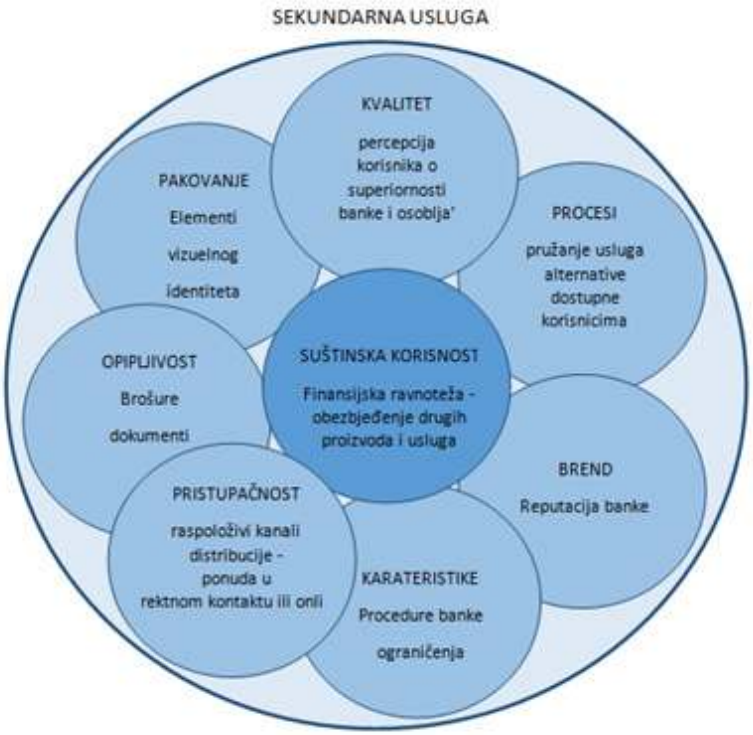
Koncept *totalnog proizvoda* decenijama se koristi u marketingu proizvoda, u cilju definisanja i analize različitih nivoa proizvodne ponude. Od prvorazrednog je značaja kako ovaj koncept prenijeti na bankarski proizvod, odnosno u bankarsku ponudu. Za ovu ocjenu bi trebalo prvenstveno uzeti u obzir činjenicu da korisnici uslugu ocjenjuju kao rezultat procesa usluživanja, ili i sam proces, ili jednostavno rečeno, način na koji banka tretira korisnike u procesu interakcije. Tako postavljen koncept pretpostavlja odvajanje suštine usluge kao posebne, na jednom nivou, a svi ostali elementi, bez obzira da li se odnose na rezultat ili na procese, raspoređeni su na sledećem nivou.

Riječ je o dvodimenzionalnom konceptu bankarskih usluga. Koncept podrazumijeva postojanje suštinske usluge koja čini isključivo suštinsku korist i koncipirana je na isti način kao suštinski proizvod, konkretnu korist za korisnika i sekundarne usluge koje obuhvataju sve ostale elemente bankarske ponude (kvalitet, proces, brend banke, karakteristike bankarske usluge, pristupačnost, opipljivost i *pakovanje*).[82]

Alternativa dvodimenzionalnog modela bankarskih usluga je molekularni model uslužne bankarske ponude, koji se zasniva na upravljanju različitim elementima sekundarne usluge, zavisno od karakteristika i zahtjeva odabranih ciljnih grupa. Model koristi određene dimenzije koje su povezane za suštinsku uslugu, a istovremeno, za opipljive, materijalizovne elemente.[83] Na taj način se dodatne usluge, koje pomažu da se proces usluživanja što bolje obavi i obogati, pojačavaju različitim rješenjima koja su vidljiva i opipljiva korisnicima. Ne postoji bitna razlika između suštinske koristi koju nudi većina banaka (osim usko specijalizovanih banaka za određene poslove), zato skoro nema razlike u mogućnost pružanja usluge.

[81] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services – second edition*, Palgrave Macmillan, str. 200.
[82] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 242.
[83] John E.G., Bateson K., Duaglas, H. *Marketing usluga*, Data Status Beograd, 2013, str. 6-8.

Slika 1. Dimenzija suštinske i sekundarne bankarske usluge



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo 2012, str. 242.

Često, korisnici bankarskih usluga izbor konkretne banke obavljaju na osnovu elemenata koji su raspoređeni na sekundarnom nivou, ili onda kada se nudi neka od dimenzija koja je značajna za korisnika. Učešće suštinskih koristi u ukupnim ulaganjima banke čini 2/3 svih ulaganja, dok su ulaganja u percepciji korisnika bankarskih usluga znatno manja i predstavljaju manje od 1/3 uticaja na izbor konkretne banke.[84] Sekundarne usluge kreiraju dodatnu korist i koriste se za diferencijaciju bankarske ponude, u cilju građenja jedinstvene pozicije banke na tržištu. Dominantan su faktor za odluku korisnika koju će banku odabrati, iako je njihovo učešće u strukturi ulaganja manje od 1/3 ukupnih ulaganja.

Ovdje se krije potencijalna opasnost za banku koja se manifestuje na način da pojačano investiranje, usmjerano na sekundarne usluge, može marginalizovati elemente koji su bitni za pružanje suštinske usluge. Nedovoljno investiranje u suštinsku uslugu može produkovati povećana očekivanja od potencijalnih korisnika koja banka nije u mogućnosti da opravda.

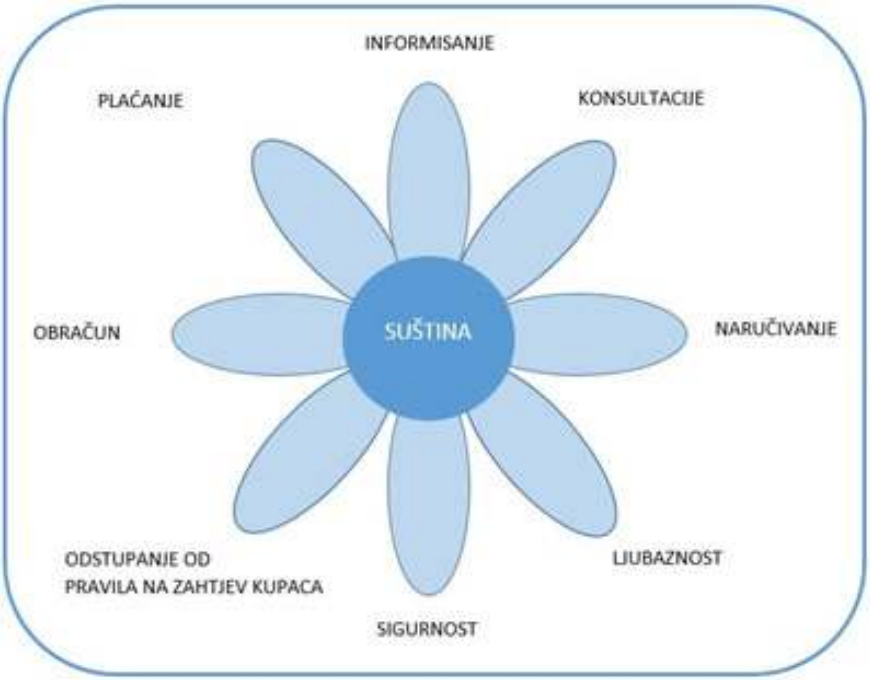
Korisnici su često u poziciji, generalno posmatrano, da ne mogu na odgovarajući način procijeniti bankarsku uslugu. To je posledica asimetričnih informacija kojima raspolaže bankarsko osoblje, u odnosu na korisnike usluga. Osoblje banke bi trebalo da djeluje, kada je u pitanju totalna usluga, u pravcu smanjenja navedene asimetrije. Na taj način bi se bolje razumjela usluga koja se nudi korisnicima, kao i sniženje percipiranog rizika. Prema ovom konceptu, shvatanje bankarskih potreba polazi od pretpostavke postojanja primarnih i sekundarnih potreba odnosno funkcionalnih i psiholoških potreba, što je u saglasnosti sa onim gledištima koja su istaknuta kada se razmatra ovaj problem sa

[84] *Ibid.*

stanovišta marketinga ukupnih usluga.

Trodimenzionalni model se koristi i veoma je relevantan kod bankarskih usluga. Polazi od proširene uslužne ponude i podrazumijeva, da se u izvjesnoj mjeri usluga može podijeliti na dvije podgrupe sekundarnih usluga. Model polazi od predpostavke da postoje sekundarne usluge različite važnosti i značaja za proces pružanja bankarskih usluga. Mora se, u tom smislu, istaći da dosadašnje iskustvo i analiza procesa pružanja bankarskih usluga pokazuju da važnost pojedinih elemenata dimenzije sekundarnih bankarskih usluga nije moguće unificirati. Ovo je posledica preferencija, ne samo odabranih ciljnih segmenata kojima je namijenjena ponuda, već praktično svakog pojedinačnog korisnika.
Kako svi elementi sekundarnog nivoa nijesu podjednako značajni za odvijanje uslužnog procesa, određeni broj autora na dilemu da li se sekundarne usluge razlikuju po tome koliko su značajne i neophodne za obavljanje uslužnog procesa ili su više u službi obogaćivanja ponude. Koncept nije zasnovan na razdvajanju opipljivog i neopipljivog kod bankarskih usluga, već na grupisanju bankarskih aktivnosti koje susrijećemo u procesu usluživanja, posmatrano iz perspektive korisnika.[85] Ova aktivnost je u trodimenzionalnom modelu predstavljena kao tzv. uslužni cvijet.

Slika 2. Uslužni cvijet



Izvor: Lovelock, C., Wandermerwe, S., Levis, B. Service Marketing A European Perspective, Prentice Hall Europe, 1996, str. 299.

Uslužni cvijet je sastavljen od:

a) *Suštinske usluge*, onoga što korisnik dobija i što je cilj usluživanja, što je karakteristika dvodimenzionalnog modela.

b) *Facilitatorskih usluga* ili usluga podrške, usluga bez kojih se proces ne može obaviti. To su informacije, iznošenje konkretnog zahtjeva, obračun i plaćanje.

[85] Loveloch, C., Wirght, L. *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999, str. 178.

c) *Pojačavajućih ili dopunskih usluga* koje su u funkciji povećanja kvaliteta bankarskog procesa, pomažu da se nadmaši očekivani nivo usluga i utiču na povećanje percipiranog nivoa kvaliteta (konsultacije, sigurnost i odstupanje od pravila na zahtjev korisnika). Pojačavajuće usluge su nadogradnja uslužnog bankarskog iskustva. Prema mišljenju kreatora ovog sistema, bez njih se uslužna interakcija može obaviti, ali će nedostajati elementi koji utiču na kvalitet uslužnog procesa i uslužnog iskustva.

Na bazi ovako koncipiranog modela moguće je predstaviti trodimenzionalne nivoe ponude bankarskih usluga.

Slika 3. Nivoi ponude kredita (zajma)

Izvor: Holensen, S. Global Marketing: A Marketing Responsive Approach, 2nd en., Harlow, FT Prentice Hall, 2001, str. 158.

Prema ovom modelu, nivo suštinske koristi koji obezbjeđuju krediti, bez izuzetka, nalaze se u *standardnim karakteristikama,* kao što su iznosi kredita i opcije vraćanja. Brend ili reputacija banke koji korisnici ocjenjuju su na sledećem nivou, te kvalitet usluga, kao i brzina odobravanja kredita ili savjeti koje bankarski službenici nude korisniku. Na posljednjem nivou su elementi koji se odnose na kvalitet komunikacije, građenje odnosa, politiku povrata uloga i sl. Elementi ovog nivoa veoma su slični pojačavajućim elementima u trodimenzionalnom modelu, prikazani ranije kao uslužni cvijet.

Model usluga davanja kredita na tri nivoa sugeriše mogućnost standardizacije elemenata bankarske ponude. Suštinske koristi omogućavaju veću standardizaciju u odnosu na dodatne uslužne atribute (na drugom ili trećem proširenom nivou), kod kojih je mogućnost standardizacije manja kao i kod proširenja ponude na trećem nivou.

Bankarske usluge visokog kontakta ne daju mogućnost da se ponuda razdvaja na predstavljeni način, jer sami proces usluživanja koji uključuje korisnike, podrazumijeva sve dimenzije u pružanju bankarskih usluga. Kod bankarskih usluga visokog kontakta mnogo je pogodniji i prihvatljiviji dvodimenzionalni model koji objedinjava sve grupe usluga i ravnopravno ih uključuje na nivou

sekundarne usluge. Intezitet konkurencije i nastojanje da se grade dugoročni odnosi, i kod usluga niskog kontakta, doveli su do toga da su sve ove aktivnosti već postale standard, pa nema osnova za odvajanje usluga koje omogućavaju proces usluživanja od onih koje pojačavaju ukupno iskustvo.

Građenje dugoročnih odnosa potencira potrebu da banke, kombinujući aktivnosti kao u molekularnom modelu, treba da nastoje da stvore jedinstvenu sliku o bankarskoj ponudi i banci u cjelini. Tako se vodeće banke fokusiraju na interakcije sa korisnicima u odnosu na bankarske račune. Može se i kod banaka ponuda koju kreiraju, posmatrati kao *linija usluga* koje su povezane za grupu usluga, i koje utiču na prirodu odnosa sa korisnicima i mogućnost obuhvatanja određenih ciljnih segmenata. Osnovne linije bankarskih usluga prikazane su u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Osnovne linije bankarskih usluga

1. Novac	2. Investicije	3. Kretanje novca
Kapital Javni dug Privatni dug Sindicirani dug Substituti dugovanja Kombinacija	Kamate Kapitalni dobici Spekulativni dobici Nefinansijski instrumenti Kombinacija	Transfer papirnog novca Transfer na bazi „plastike" Elektronski transfer Domaće Internacionalno Pošta (teleks) Kombinacija
4. Upravljanje rizicima	**5. Savjeti**	**6. Informacije**
Strane valute Osiguranje Kamatne stope Opcije investiranja Kombinacija	Ekonomski Finansijski (generalno) Finansijski (specifično) Poslovni (generalno) Poslovni (specifično)	Finansijske (generalno) Finansijske (specifično) Izvorne/sortirane Analizirane

Izvor: Stevenson, B. Marketing Finansial Services to Corporate Client, Woodhead –Faulkener, 1989, str. 21.

Iz perspektive banke, ovakvo grupisanje je naročito važno kada se imaju u vidu aktivnosti i vještine neophodne za realizaciju navedenih poslova. Sa stanovišta korisnika, ovo se može upotrijebiti kao mjera povećanja rizika, kada se sa jednostavnijih bankarskih usluga prelazi na komplikovanije. Korisnici nakon toga obično koriste kombinaciju različitih vrsta usluga koje banka nudi. To znači da se rasprava o *linijama usluga* u bankama mora transformisti u raspravu *o korisnicima usluga.* To zapravo znači da analizu profitabilnosti po linijama usluga banka mora zamijeniti analizom profitabilnosti korisnika i segmenata korisnika.[86] Uvođenje novih usluga dominantno uvažava činjenicu, koja uočava razliku između perspektive biznisa ili perspektive korisnika.

2 Uvođenje i kreiranje novih usluga

Kvalitetna usluga i zadovoljni potrošači značajni su za rast i razvoj uslužnog preduzeća. Uslužno preduzeće, bez inoviranja svoje ponude, rizikuje da izgubi poziciju na tržištu. Nove usluge su odraz kako narastujućih potreba potrošača tako i jačanja inovativnosti banke, koja na taj način stiče imidž i razvoj

[86] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 247.

korporativnog brenda.

Kada se govori o bankama, uvođenje novih usluga je još jedan od izazova sa kojim se banke susrijeću. Problem uvođenja novih usluga stalno se iznova nameće pod snažnim pritiskom konkurencije, deregulacije, te drastičnih tehnoloških promjena i promjena u okruženju koje prate bankarska i finansijska tržišta.

Jedan broj autora je mišljenja da je razvoj bankarskih usluga, u odnosu sa drugim elementima marketing miksa u bankama, jeftiniji i fleksibilniji u implementaciji.[87] Radi se o potpuno obrnutom slučaju u odnosu na uvođenje proizvoda, gdje je ovaj proces najskuplji u odnosu na druge odluke u marketing miksu. Sa ovim je u neposrednoj vezi dužina faza životnog ciklusa bankarskih usluga. Prema *Meidanu*, faza uvođenja bankarskih usluga je kratka, za razliku od faze zrelosti koja je u ovom slučaju veoma duga. To proizilazi iz činjenice što su u bankarstvu izuzetno rijetke nove usluge za korisnike i za banku, odnosno za djelatnost u cjelini.

Karakteristika bankarskih usluga je u tome da su nove alternative najčešće kombinacija nekih ranijih usluga. Takav primjer potvrđuje uvođenje novih kartica, od kojih je većina bila kombinacija poznatih ali objedinjenih alternativa. Konkretno, *Raiffeisen bank* je u junu 2011. nudila Integral kredit kao varijantu koja objedinjuje uhodane prakse uzimanja novog kredita za zatvaranje starog, dok istovremeno nudi novu uslugu *Raiffeisen e-pay,* koja je namijenjena trgovcima i omogućava im prodaju putem Interneta uz prihvat *MasterCard* i *VISA k*artica. Uvođenje novih usluga u vezi sa za elektronskim bankarstvom izuzetak je od pravila objedinjavanja, koje zahtijeva značajna ulaganja u obezbeđenje tehnološke pretpostavke, ali i edukaciju zaposlenih i potencijalnih korisnika.

2.1 Proces uvođenja novih usluga

Proces uvođenja novih usluga uključuje:

- kreiranje novih bankarskih usluga koje se stvarno pojavljuju tek kad korisnici pokažu interes za njih,
- komunikacione aktivnosti na uvođenju nove tehnologije,
- kreiranje primarne tražnje,
- djelovanje u nastojanju da se korisnici ubijede da promijene navike u ponašanju i korišćenju usluga.

Za banke koje konkurišu na izuzetno promjenjivom finansijskom tržištu, uvođenje novih usluga i širenje palete bankarskih usluga predstavljaju najznačajnije aktivnosti. Mora se računati na činjenicu da konkurencija na finansijskim tržištima skraćuje životni ciklus usluga, a banke se suočavaju sa problemima koji su uzrkavani specifičnošću bankarskih usluga. Prema *Doyle,* inovativne usluge treba da ispunjavaju četiri kriterijuma korisnosti: znača, jedinstvenost, održivost i mogućnost plasiranja na tržištu.[88] Takođe, ističe se da malo inovacija predstavlja stvarno nove usluge i da one uglavnom nijesu *nove za svijet.* Nove

[87] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 83.

[88] Doyle, P., Stern, P. *Marketing Management and Strategy*, 4th ed., FT Prentice Hall, 2006, str. 196-197.

usluge zahtijevaju znatno veće uključivanje bankarskih resursa, a samim tim su mnogo rizičnije.

Usluge sa minornim prilagođavanjima imaju kao rezultat prihode bez većeg ulaganja i rizika. Skoro je nemoguće spriječiti konkurenciju da se vrlo brzo nakon uvođenja nove usluge pojavi na tržištu sa imitatorskom (*me-too*) ponudom, budući da se bankarske usluge lako kopiraju. Na taj način se *pionirska banka* u najvećem dijelu ospori da ostvari efekte diferencijacije prilikom uvođenja novih usluga.

Kako efektuirati novu uslugu kojom bi se pojačala pozicija banke na tržištu je ključni izazov pri uvođenju nove usluge. Trebalo bi, u navedenom smislu, naročito raditi na tome da se ublaže problemi koji su u vezi sa opipljivošću bankarskih usluga i nivo percipiranog rizika od strane klijenata. Problemi su vezani i za odluku o korišćenju novih usluga na tržištu, što uključuje i promjenu ponašanja potrošača. Ranije je ovaj problem bio karakterističan u vezi sa korišćenjem kreditnih kartica i bio posebno naglašen, a sada se pojavljuje kod elektronskog bankarstva.

Vrlo je važna, kada se uvodi nova usluga, rezistentnost potencijalnih korisnika na potrebu promjene ponašanja. U tom smislu se postavljaju ciljevi razvoja novih proizvoda koji bi se sastojali od sledećih aktivnosti:[89]

- Privlačenje novih korisnika koji nijesu dio tržišta na kojima banka posluje. Kao primjer može da posluži korišćenje bankarskih kartica gdje je evidentirano da stanovnoštvo ispod 40% koristi kartice, najvećim dijelom prilikom podizanja gotovine iz banke.
- Povećanje prodaje na postojećim tržištima, kroz povećanje unakrsne prodaje, privlačenjem konkurentskih klijenata u oblasti osnovnih usluga i razvoj usluga za prodaju konkurentskim korisnicima, nezavisno od osnovnih usluga koje se nude. Težak je i često neefektivan posao privlačenje konkurentskih klijenata u okviru osnovnih usluga. Klijenti se, kako je iskustvo pokazalo, teško odlučuju za promjenu banke u sferi osnovnih usluga, bez obzira što lojalnost bankarskih usluga opada. Manje od 5% klijenata godišnje promijeni banku, prema nekim procjenama, u kojoj imaju tekući račun. Prava je šansa u tome da se klijentima ponudi nova usluga da tekuće račune zadrže u postojećoj, te da prihvate ponuđenu uslugu. Ovakav postupak se oslanja na pretpostavci da je vjerovatnoća nove kupovine veća od vjerovatnoće skretanja, odnosno vjerovatnoće da će klijent napustiti banku sa kojom ima uspostavljene odnose.
- Smanjenje troškova pružanja istovjetnih ili sličnih usluga često je motivisano činjenicom da razvoj tehnologija omogućava sniženje troškova, uporedo sa automatizacijom. Kada se govori o uvođenju nove tehnologije i korišćenju novih kanala distribucije, koji zamjenjuju direktni kontakt, ne smije se zapostaviti potreba korisnika za održavanjem (ili zadržavanjem) ličnog kontakta.

Kao i kod ostalih usluga, razvoj novih proizvoda u bankarstvu može se ostvariti kroz:[90]

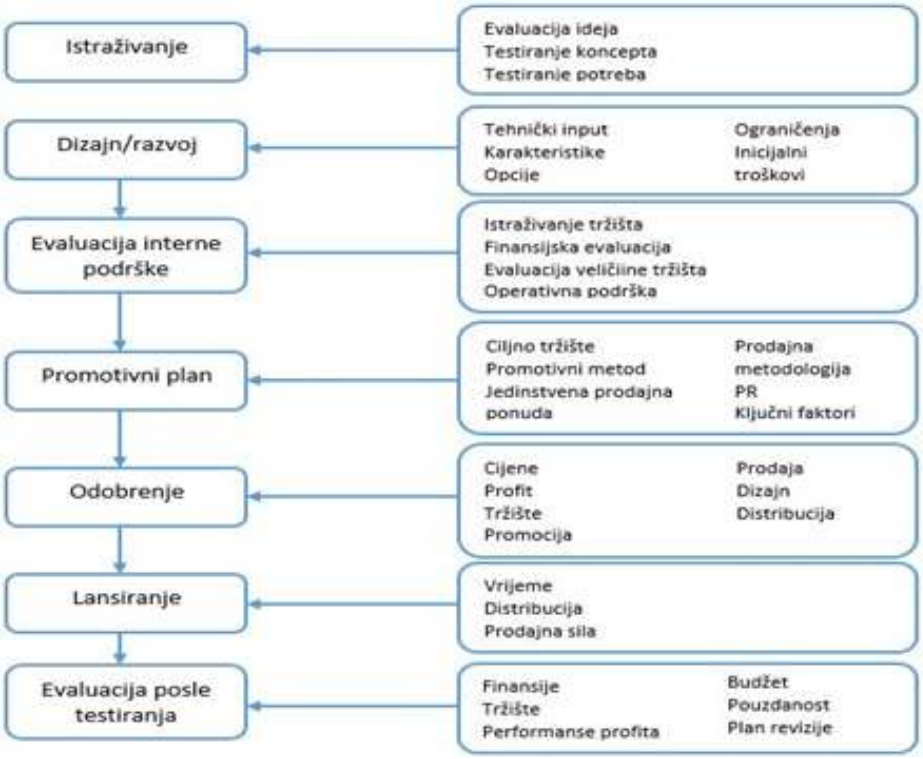
1. *Dodavanje novih usluga postojećoj ponudi* sa napomenom da je veoma teško na ovaj način obezbijediti diferencijaciju ponude. Uvođenje nove usluge je vrlo jednostavno kopirati, a postojeća paleta usluga je obično toliko obuhvatna da je izuzetno teško izdiferencirati nove usluge, a naročito njihove prednosti.
2. *Novo kombinovanje i prepakovanje usluga* u cilju kreiranja nove usluge. Ova alternativa je moguća zbog izuzetno široke palete raspoloživih usluga i činjenice da korisnici često nijesu ni svjesni mogućnosti koje im stoje na raspolaganju.U ovu grupu usluga mogu se ubrojiti usluge stambene štednje, koje banke učestalo nude.

[89] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 86.
[90] *Ibid*, str. 88.

3. *Modifikovanje ili ekstenzija postojećih usluga* može se sprovesti bez suštinskih promjena u postojećim uslugama. Slučaj imamo kod povećanja odobrenih limita, ili povećanja broja maloprodajnih mjesta u kojima važi kartica određene banke.
4. *Kombinacija nekih od prethodno navedenih alternativa,* poštujući tržište i promjene na tržištu, ili promjene preferencije korisnika bankarskih usluga.

Proces uvođenja novih usluga u bankarstvu uključuje osam faza prikazanih na sledećoj slici.

Slika 4. Faze razvoja usluga (proizvoda)



Izvor: Stevenson, B. Marketing Financial Services to Corproate Clents, Woodhead Faukner, 1989, str. 171.

Postoji i nešto jednostavniji proces uvođenja novih usluga koje nudi *Meidan* u pet faza:[91]

- generisanje ideja (koje se odvija uzimajući u obzir zakonske propise, ciljeve banke, finansijske resurse i zahtjeve korisnika),
- poslovna analiza (uključujući finansijsku analizu i analizu profitabilnosti),
- formulacija ponude usluge (uključujući kreiranje konačne ponude i prezentaciju),
- testiranje tržišta (primarno testiranje, marketing testiranje i
- lansiranje.

[91] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 98.

2.2 Kriterijumi za razvoj novih usluga

Kriterijumi za razvoj novih usluga se koriste kao neka vrsta uputstva za osoblje i izvršioce aktivno uključene u kreiranje novih usluga. Radi se o sledećim grupama kriterijuma:[92]

a) *Strateški kriterijumi*, koji imaju za cilj indentifikovanje novih usluga koje nijesu u skladu sa strateškim opredeljenjem banke i mogle bi imati negativan uticaj na imidž banke ili su u suprotnosti sa zakonom.

b) *Finansijski kriterijumi* polaze od pretpostavke da će nova usluga doprinijeti ostvarivanju povrata na kapital u periodu od 3-4 godine. Period može biti i kraći ukoliko se očekuje da će bankarske usluge imati kratak životni ciklus.

c) *Kriterijum kompatibilnosti* podrazumijeva da će nove usluge biti kompatibilne aktuelnoj ponudi. Značaj ovog kriterijuma utoliko je veći, ukoliko se očekuje da će doći do preklapanja između nove usluge i neke od usluga iz postojeće ponude. Zato se moraju procijeniti pozitivni i negativni efekti eventualne odluke korisnika banke da prihvate novu uslugu, na račun ranije korišćenih usluga.

d) *Kriterijumi potreba/tražnje* uključuju potrebu potencijalne tražnje među korisnicima i eventualne prijetnje od strane konkurencije.

e) *Marketing kriterijumi* se odnose na kompatibilnost i mogućnost kombinovanja ostalih elemenata marketing miksa sa uslugom koja se uvodi.

2.3 Strategija razvoja bankarskih usluga

Razvoj novih bankarskih usluga, kao i kod razvoja novih proizvoda, oslanja se na zahtjeve klijenata. Međutim, banke moraju računati na latentne potrebe korisnika, one koje oni nijesu u stanju izraziti ili ih nijesu svjesni, mada trendovi na tržištu upućuju na pojavu novih zahtjeva.

Razvoj novih bankarskih proizvoda, u navedenom kontekstu, može se posmatrati u okviru *Ansoffove* matrice rasta, a odnose se na: ponudu postojećih usluga aktuelnim konkurentima, ponudu postojećih usluga novim korisnicima, ponudu novih usluga postojećim konkurentima i diversifikaciju - razvoj novih usluga za nove korisnike. Diversifikacija je od posebnog značaja iz razloga što se smatra da će banke koje nude veliki broj usluga obezbijediti kontinuitet u dužem vremenskom periodu u upoređenju sa bankama koje imaju ograničen broj usluga. U razvijenim zemljama je izražen trend da se banke i osiguravajuće kompanije transformišu u finansijske supermarkete koji nude široku paletu usluga kao što su: savjeti u oblasti planiranja, štedni depoziti, krediti, lizing, investicije, osiguranje i platni promet. Ove usluge su namijenjene osobama koje imaju račune u određenoj banci. Na sledećoj slici je prikazana strategija razvoja bankarskih usluga.

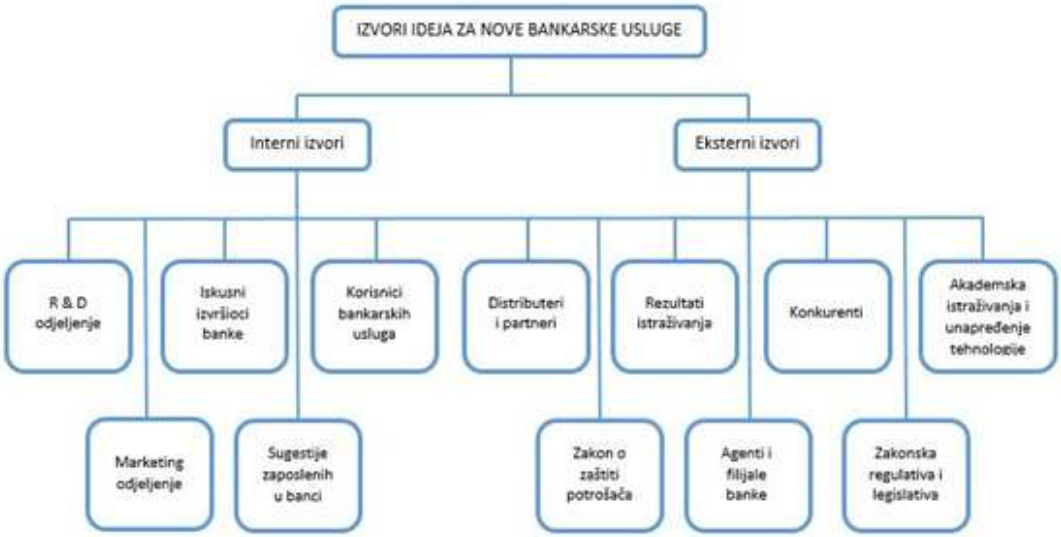
[92] Stevenson, B. *Marketing Financial Services to Corproate Clents*, Woodhead Faukner, 1989, str. 172-173.

Slika 5. Strategija razvoja bankarskih usluga

Izvor: Meidan, A. Marketing Financial Services, Macmillan Business, 1996, str. 91.

Posebno je važno uključivanje potencijalnih i postojećih korisnika kada se uvode nove bankarske usluge. U razvoju novih usluga, korisnici participiraju preko novih ideja ili u procesu pružanja samih usluga. Dominantna je njihova uloga na poslovnom u odnosu na potrošačko tržištu. Oni su samo jedan od mogućih izvora ideja za nove usluge. Visok i kontinuiran nivo komunikacije omogućava veći uspjeh bankama u procesu uvođenja novih usluga. Mnogo više uspjeha imaju banke koje koriste liderske kupce, timove multifunkcionalnih specijalista i interne menadžere, koji su nosioci glavnih komunikacija, kada se imaju u vidu kreacije novih ideja.

Slika 6. Alternativni izvori ideja za nove bankarske usluge



Izvor: Meidan, A. Marketing Financial Services, Macmillan Business, 1996, str. 96.

Obično izvore za nove bankarske usluge dijelimo na interne i eksterne izvore. U interne izvore se ubrajaju: marketing odeljenje, iskusni izvršioci banke, sugestije zaposlenog osoblja, korisnici bankarskih usluga. Eksterne izvore čine: distributeri i partneri, zakon o zaštiti potrošača, rezultati istraživanja, agenti i filijale banke, konkurenti, akademska istraživanja i unapređenje tehnologije, zakonska regulativa i propisi.[93]

Proces uvođenja novih usluga u bankarstvu je pod posebnom kontrolom regulatornih agencija, na nacionalnom nivou ili na nivou EU, imajući u vidu značaj bankarskih usluga za nacionalne privrede, ali i stabilnost globalnog finansijskog tržišta. Primjera radi, Evropska centralna banka morala je da reaguje krajem 2011. mjerama za uvođenje finansijske discipline). U nekim ekonomijama regulatorna tijela imaju mogućnost da utiču na bankarski sektor i poslovanje banaka. Takvih primjera ima puno, naročito u vrijeme finansijske krize u svijetu.

Slika 6. prikazuje alternativne izvore ideja za nove bankarske usluge.

Promjene u okruženju, takođe, utiču na poslovanje banaka i kreiranje novih usluga. Tako razvoj tehnologije snažno utiče na poslovanje banaka i razvoj novih usluga a mogu se pratiti kroz tri talasa inovacija:[94]

- Primjena tehnologije u bankarstvu koja omogućava prikupljanje, skladištenje i distribuciju informacija.
- Primjena telekomunikacione i kompjuterske informacione tehnologije sa ciljem unapređenja metoda za upravljanje novcem klijenata.
- Veliki obim podataka o klijentima, što omogućava bankama da koriste informacije o obrascu potrošnje svojih klijenata i da im nude nove mogućnosti za zbližavanje odnosno za bolje razumijevanje korisnikovih potreba.
- Primjena informacione tehnologije u funkciji kreiranja novih oblika ponude i elemenata marketing miksa u bankama.

3 Brendiranje bankarskih usluga

Prethodno izlaganje o dimenziji proizvoda odnosno usluge i totalnog koncepta usluge, kao i problemima uvođenja novih usluga, neophodno je dopuniti analizom ostalih obeležja usluga. Logični slijed je da se izlaganje nastavi analizom brenda, kvaliteta, pakovanja, garancija i sl. Kvalitet bankarskih usluga, radi njegovog značaja, biće obrađen u posebnom poglavlju. Brend, kako se upotrebljava u anglosaksonskoj literaturi, i u svakodnevnom govoru širom svijeta, pa i u Crnoj Gori, vodi porijeklo od stare skandinavske riječi *brandr*. Naš ekvivalent toj riječi je marka, mada se sve više upotrebljava riječ brend.

Ova dva pojma se razlikuju: izraz marka se najčešće upotrebljava u smislu obilježavanja proizvoda ili usluge, a pod izrazom brend se podrazumijeva uspješna marka koja, pored vizuelnih dimenzija razlikovanja od drugih, nudi i dopunske vrijednosti koje se ogledaju u tome da potrošač sa njom razvija

[93] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 96.

[94] Thompson, M. *The of Economies Banking*, 2nd ed, Chichester, John Wiley and Sons, 2008, str. 268.

niz emocionalnih veza. Brend sa sobom nosi duboki set mišljenja i asocijacija i mora da pruži dodatnu vrijednost potrošaču.

Brend predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razumije određenu marku u svim njenim dimenzijama. Pri tome je od ključnog značaja činjenica kakav imidž ima brend odnosno na koji način je pozicioniran u svijesti potrošača.[95] Brend se može javiti, najopštije posmatrano, u vidu brenda proizvoda (robne marke), brenda usluga i korporativnog brenda. Sve se više, u praksi, pojavljuje u obliku tzv. privatne odnosno trgovačke marke, uz nezaobilazno posmatranje imidža zemlje porijekla. Brendom se može zaštititi u savremenoj praksi: proizvod i usluga, turistička destinacija, *on-line* proizvodi i usluge, proizvođači, osobe, mjesta i organizacije, sport, umjetnost i zabava, države i razne geografske lokacije, informacije, ideje, akcije, itd.

3.1 Strategije brendiranja bankarskih usluga

U ovom dijelu pažnja je usmjerena na brend banke i brend bankarskih usluga, kao i njihove razlike u odnosu na brendove drugih vrsta usluga ili proizvoda. U procesu brendiranja bankarskih usluga moguće je koristiti četiri različite strategije, zavisno od toga da li se brend fokusira na banku u cjelini ili na pojedine bankarske usluge. Te strategije su sledeće:[96]

a) *Korporativno brendiranje* podrazumijeva korišćenje istog brenda za sve elemente bankarske ponude. Kod banaka čije su usluge homogene, banke univerzalnog tipa, što je slučaj sa bankama u Crnoj Gori, strategija korporativnog brendiranja je najpogodnija. Kako je teško razdvojiti karakteristike za pojedinačne usluge, ali i imidž od uslužne kompanije, postoji dodatni razlog da se banke odlučuju za korporativno brendiranje.

b) *Individualno brendiranje* je kreiranje brenda za svaki element bankarske ponude, za različite bankarske usluge. Premda je individualno brendiranje karakteristika banaka koje imaju veliki broj proizvoda i žele ih odvojeno pozicionirati na tržištu, danas banke primjenjuju ovaj koncept i nastoje izgraditi pojedinačni brend (VES paket, *Shopping* kartica, XXL kredit).

c) *Strategija porodičnih brendova* se srijeće u slučajevima postojanja različitih grupa usluga istog ponuđača. Slučaj se odnosi na finansijske institucije ili banke koje značajno razdvajaju ponudu za korporacije, mala i srednja preduzeća i individualne korisnike.

d) *Kombinovana strategija* korišćenja imena banke i brenda je karakteristična za situaciju u kojoj se želi naglasiti *pripadnost* matičnoj banci, ali i odvojiti elementi ponude koja se želi brendirati. Radi se o hibridnoj strategiji kreiranoj od naprijed navedenih alternativa.

Brendovi su sredstvo za procjenu ponude na tržištu iz perspektive korisnika, bankarskom sektoru, kao i za diferencijaciju. Imidž brenda postoji u sjećanju korisnika bankarskih usluga kao znanje, kreirajući zbir svih informacija povezanih sa brendom i integrišući ih u upotrebljivo značenje ili indentitet brenda.[97] Brend predstavlja takvo obećanje koje se vremenom razvija u reputaciju, reputacija je nesumljivo najznačajnija aktiva banke. Brend u oblasti bankarskih usluga, možda više nego kod drugih

[95] Veljković, S. *Marketig usluga*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 280.
[96] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 254.
[97] *Ibid*.

usluga, znači bezuslovno obećanje buduće satisfakcije korisnika ovih usluga. Ovaj brend ima značajniju ulogu za potencijalne kupce u odnosu na aktuelne korisnike. Potecijalnim korisnicima brend bankarskih usluga pomaže da smanje percipirani rizik u fazi razmatranja (predkupovnoj fazi).

Cilj brendiranja bankarskih usluga ogleda se upravo u tome da se smanji potreba za istraživačkim aktivnostima korisnika, ohrabrujući ih da druge alternative nijesu u mogućnosti da ponude istu vrijednost kao brend kiji je kreiran ili se nastoji kreirati. Banke koje obezbijede imidž brenda koji u javnosti ispunjava data obećanja, djeluje stimulativno za potencijalne korisnike i ublažavaju neizvjesnost prilikom prve kupovine.

Poznato je da postojeći korisnici često pozitivno reaguju na ponudu novih bankarskih usluga, imajući u vidu jednostavnu činjenicu da im je brend, kojim je označena nova usluga, blizak i poznat. U izvjesnim situacijama, brend može da obezbijedi i realizaciju strategije premijskih cijena, međutim, ako banke posluju na principima univerzalnog tipa, obično se ne računa na ovu opciju.[98]

Kada je u pitanju mogućnost diferenciranja ponude na bazi brenda, potrebno je imati u vidu da korisnici više preferiraju emocionalne nego funkcionalna koristi. Zato je, najčešće, greška kad banke nastoje da brend kreiraju na bazi funkcionalnih koristi. Ako su u pitanju profesionalne usluge, kao što su investicije, njhovo brendiranje treba graditi na osnovu objektivnih izvora finansiranja, umjesto korišćenjem oglašavanja ili usmene prodaje, koji se uglavnom doživljavaju kao subjektivni medij. Većina autora ističe, kada je riječ o finansijskim uslugama koje podrazumijevaju visoku uključenost, da su interni faktori kao što su korporativna reputacija, mnogo važniji i uticajniji od spoljašnjih znakova kao što su cijene i preporuka u procesu odlučivanja u kupovini.[99]

Iskustvo je pokazalo je da za postojeće korisnike bankarskih usluga brend od manjeg značaja, jer se cijeni da su oni preskočili barijeru neizvjesnosti i testirali usluge konkretne banke. Potvrda datih obećanja koje je banka poslala da korisnike privuče, njima je, u osnovi, mnogo važnija. Postoje razlike u uticaju brenda, kao sinonima za pozitivni imidž banke u javnosti, u odnosu na zadovoljstvo korisnika, i u zavisnosti od njihovih personalnih karakteristika. Naime, istraživanja koja su vršena na korisnicima u segmentu stanovništva su pokazala da će korisnici koji imaju visoku potrebu za evaluacijom, odnosno za samostalno procjenjivanje usluga koje im banka nudi, biti manje pod uticajem snage brenda u odnosu na korisnike koji nemaju potrebu da samostalno ocjenjuju banku i njene usluge, jer su spremni da prihvate genaralne ocjene i stavove.[100]

3.2 Elementi u građenju identiteta brenda

Korisnici sa visokom potrebom za evaluacijom skloniji su da poklanjaju veći značaj pouzdanosti i empatičnosti zaposlenih, o čemu će u narednim poglavljima biti više riječi. Tri su različite dimenzije

[98] Brady, M.K., Bourdeu, B.L., Hestel, J. *The Importance of Brand Cues in Intangible Service Industries: An Application to Investment Services,* ***Journal of Services Marketing***, Vol. 19, No. 6, 2005, str. 401-410.

[99] *Ibid.*

[100] Hansen, H., Sand, A. .J. *Antecedents to Customer Satisfaction With Financial Services: The Moderating Effects of the Need to Evaluate,* ***Journal of Financal Services Marketing,*** Vol. 13, No. 3, 2008, str. 234-244.

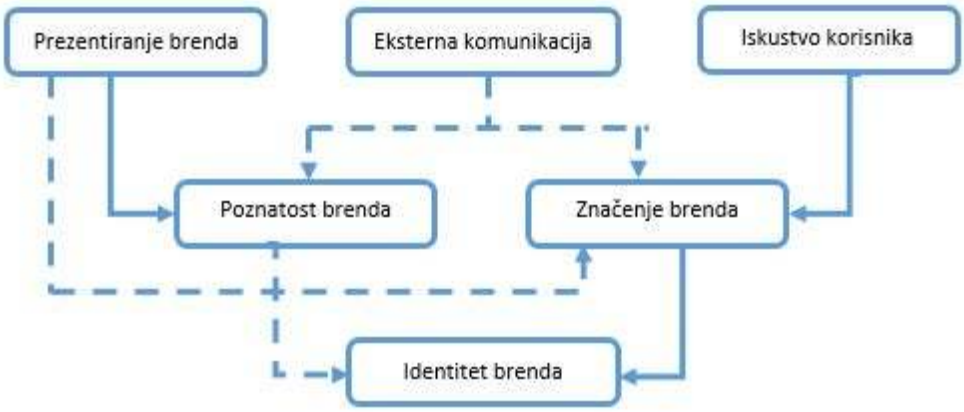
koje određuju bliskost odnosno prisutnost brenda u svijesti potrošača:[101]

a) Pouzdanost brenda se odnosi na sposobnost korisnika da prepozna brend na određeni podsticaj, odnosno sposobnost da se sjete brenda u kategoriji bankarskih usluga. Na raspolaganju stoje dva tipa testova koja su vezana za pouzdanost Brenda: poznatost bez prisećanja i prisjećanje nakon podsticaja. Cilj je, dakle, da banke ostvare što veći nivo poznatosti brenda, da bi generisale pretpostavke u cilju povećanja potencijalnih i aktuelnih korisnika njenih usluga. Istraživanja ovog karaktera i njihove rezultate na primjeru *Raiffeisen* banke interensanta su kao primjer.

b) *Značenje brenda* - dominantna percepcija brenda u svijesti potrošača. To je ono što korisiku prvo padne na pamet kada se spomene brend određene banke. Pomenuto može biti rezultat informacija koje je korisnik prikupio o brendu i banci, ili iskustva koja je imao sa bankom i brendom bankarske usluge. Banke zato nastoje povezati svoju djelatnost i ime sa pozitivnim percepcijama u svijesti potrošača odnosno usmjeriti aktivnost da korisnici pri spominjanju navedenog brenda imaju pozitivan osjećaj. Brend asocira, povezuje sa logom i tipičnim bojama i parolama brenda: *City* asocira na dobro poznato *City* plavo, *Raiffeisen* na žuto i crveno, *HSBC* na crno i bijelo. Povezana je sa brendom asocijacija, pomisli koju ljudi imaju kada misle na neki brend. Pomisliti na *Citybank,* na primjer *City nikad ne spava.* To asocira da je moguće obaviti bankarsko poslovanje 24 časa tokom dana i tokom svih 7 dana u nedjelji. Cilj je, takođe, da se ime banke spominje u kontekstu pozitivnih akcija koje se u određenom društvu realizuju.

Sledeća slika pokazuje elemente građenja i identiteta brenda.

Slika 7. Elementi u građenju identiteta brenda



Izvor: Berry, I.I. Cultivating Services Brend Equiti, Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Volume 28, No 1, 2000, str. 128-137..

[101] Babić–Hodović, V. *Marketing usluga - koncept strategija i implementacija*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2010, str. 331-330.

c) Identitet Brenda – pozitivan ili negativan. To je formiran stav o banci na bazi marketinških prednosti ili nedostacima brenda u odnosu na konkurenciju. On se formira kao rezultat percepcije svega što je banka uradila na građenju poznatosti brenda, ponajviše od korišćenog iskustva prilikom realizacije usluga i kontaktima sa bankom.

Kao rezultat usmene propagande i drugih izvora koji šalju različite informacije u vezi sa brendovima konkurentskih banaka, na tržištu se odvija eksterna komunikacija. Ove informacije, kao što je poznato, nijesu u okvirima kontrole banke i ne obuhvataju tako širok auditorijum kao prezentaciju koju banka obavlja. Radi se o usmenoj propagandi i iskustvu koje se prenosi ili o promociji konkurentskih usluga. Važna kategorija, u navedenom kontekstu, je iskustvo korisnika, koje je rezultat prvog korišćenja usluge koje banka nudi, u namjeri da kreira brend na tržištu. Potrošačevo iskustvo utiče na značenje Brenda, a prezentacija brenda direktno utiče na prepoznatljivost brenda.

Eksterna komunikacija može kreirati indirektan uticaj na posmatrane kategorije, prepoznavanje brenda i značaj brenda. Poznatost brenda i njegovo značenje utiču na kreiranje indentiteta brenda. Zato se može zaključiti da je uticaj značenja brenda direktan, a uticaj poznatosti indirektan. Brend, prema tome, ima identitet samo kod klijenata koji su uspostavili kontakt sa bankom i uslugu koristili, i tako formirali iskustvo u vezi sa brendom i bankom. Očito je da indirektan uticaj, odnosno prezentacija brenda koje banka sprovodi, nije dovoljan za građenje indentiteta brenda. One usluge i banke koje imaju visok nivo poznatosti na tržištu, ali i nedovoljan nivo probe i korišćenja od strane klijenata ne mogu govoriti o izgrađenom identitetu Brenda na tržištu. Uslužno iskustvo predstavlja filter koji potvrđuje ili negira ranije formirano mišljenje, očekivanje i poznatost brenda. Indirektni uticaji imaju znatno manji, a direktan značaj u formiranju važnosti brenda ima vlastito iskustvo. Karakteristično je, kod bankarstva, da se u procesu građenja indetiteta brenda, pažnja usmjerava na banku kao cjelinu a ne na neku određenu uslugu. Ovo, u prvom redu, zbog neopipljivosti ponude i činjenice da korisnici, po pravilu, veću pažnju poklanjaju uslužnom procesu a ne usluzi. Određeni stav (pozitivan ili negativan), se radi toga, najčešće formira prema banci, a ređe prema samoj usluzi.

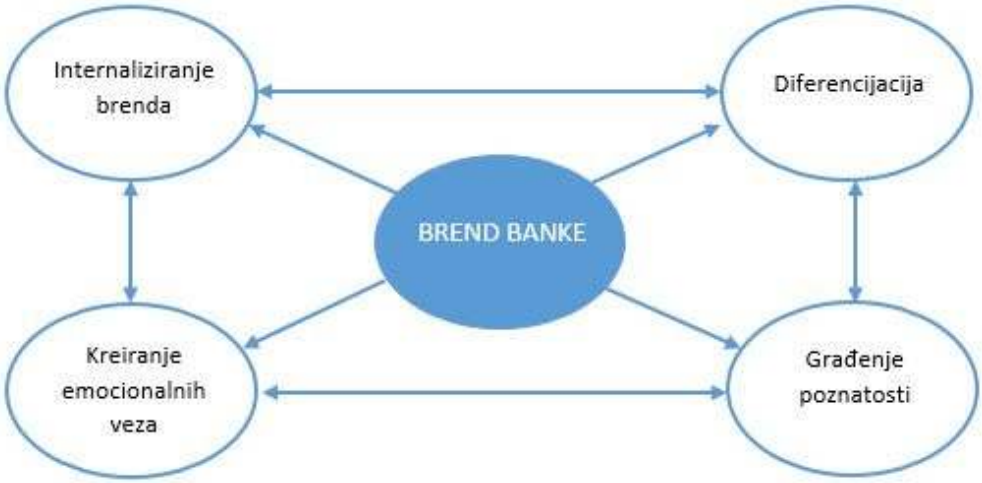
Premda se obično ne praktikuje, formiranje brenda konkretne usluge nije nemoguće. Banke, ponekad, pokušavaju graditi brend usluga, ali ga teško mogu diferencirati od imidža banke u cjelini. Ranije je, u tekstu, naveden primjer takvih brendova usluga kod *Raifeissen* i *Uni Credit* banke. Građenje Brenda se zasniva na:[102]

a) diferencijaciji – jačanju različitog uslužnog iskustva uz različito predstavljanje brenda među korisnicima bankarskih usluga,
b) građenje vlastite poznatosti – kroz usmjeravanje aktivnosti banke na prezentaciji brenda,
c) kreiranje emocionalnih veza – na bazi iskustva korisnika sa bankom i značaja koje brend banke za njega/nju ima,
d) internalizacija brenda – kroz građenje brenda na internom tržištu među osobljem banke.

Na sledećoj slici pikazani su elementi u građenju identiteta brenda:

[102] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 257.

Slika 8. Elementi za građenje indentiteta brenda



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 128-137.

Neophodno je obezbijediti građenje brenda interno, eksterno, ali i u interaktivnom procesu. Uspješno građenje indetiteta Brenda izvodi se iz svih strateških pretpostavki pozicioniranja i diferencijacije. Koliko je to zahtjevno najbolje ilustruje *Financial Times* koji predstavlja sljedeću listu reputacije:

a) kvalitet menadžmenta,
b) kvalitet usluge,
c) inovativnost,
d) dugoročna vizija,
e) sposobnost prilagođavanja, atraktivnost banke,
f) razvoj i sposobnost zadržavanja talentovanih kadrova,
g) odgovorno ponašanje prema zajednici i životnoj sredini,
h) mudro korišćenje organizacione aktiva i bogatstva i
i) razumijevanje za globalna pitanja.

Velike banke imaju korporativni DNK. Potrošač prvo mora primijetiti novu ponudu ili novu banku, budući da je suočen sa ogromnim brojem ponuđača, od kojih većina nudi više različitih kombinacija. Neophodno je postići *iskakanje* iz mase, odnosno odstupanje od prosječnosti. Uspješna diferencijacija je prvi preduslov za to što potrošači smatraju značajnim, a zasnovana je na pružanju jedinstvene usluge.

Slijedi, nakon toga, građenje poznatosti banke na određenom ciljnom segmentu i kreiranju emocionalnih veza. Da bi čitav proces bio uspješan, banke moraju obezbijediti prihvatanje brenda na internom tržištu, tzv. internalizacije brenda ili interno brendiranje, koje se radi po konceptu 3M marketinga, što predstavlja integraciju internog, eksternog i interaktivnog marketinga. Objedinjenost ovih elemenata može se pratiti preko vizije i indentiteta internog brenda, internog brendiranja, interaktivnog brendiranja i eksternog brendiranja.

3.3 Faze građenja brenda

Praksa je prepoznala i alternativni koncept građenja brenda koji se sastoji od četiri faze, zavisno od nivoa vrijednosti koju brend ima za banku i ulozi brenda u strategiji banke. Osnovne faze uključivanja su:[103]

a) vizuelna identifikacija,

b) razvoj novih subsidijera,

c) ubrzanje korporativnih promjena i

d) razvijanje korporativne strategije.

Prva faza predstavlja nastojanje banaka da obezbijede vizuelnu indentifikaciju. Tradicionalno, banke poklanjaju malo pažnje razvijanju vrijednosti koje bi asocirale na brend i njihov fokus na izbor imena kojim žele da povećaju nivo poznatosti među klijentima i potencijalnim korisnicima. Ali, upravo zbog navedene činjenice, značajan dio potencijala za kreiranje brenda nije iskorišćen. To se naročito odnosi na onaj dio koji je u vezi sa internalizacijom brenda, potencijal koji je vezan za bankarsko osoblje i njihovu ulogu u građenju korporativnog brenda.

Druga faza predstavlja fazu u kojoj banke razvijaju nove vrste ponude, kao što je mobilno ili *online* bankarstvo i nastojanje da tako obezbijede prepoznatljivost. Na ovom konceptu nude se, na primjer, YES paketi *UniCredit* banke, koji objedinjavaju nove usluge iz oblasti bankarstva, ali i dodatne usluge koje su u vezi sa popravkom automobila, popravkom kućnih aprata i opreme u stanu i sl. Poenta ovih usluga nalazi se u širenju postojećeg biznisa i kulture za postojeće ali i potencijalne korisnike.

Na sledećoj slici su prikazane faze građenja brenda.

Slika 9. Faze građenje brenda

Izvor: Farquhar, D.J. and Meidan, A. Marketing Financial Services - second edition, Palgrave Macmillan, 2010, str. 201.

Već u *trećoj fazi* brend postaje katalizator značajnih organizacionih i kulturnih promjena. Sada banke uočavaju potrebu unapređenja konkurentnosti na bazi usluga, naročito na osnovu podizanja standarda i kvaliteta usluga. Kao sredstvo napada na konkurenciju, banke sve češće koriste asocijacije

[103] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 201.

na vrijednost i konzistentnost usluga. U ovoj kategoriji korporativni brendovi imaju visok nivo prepoznatljivosti, ali je potrebno da se usmjere na jačanje odnosa sa korisnicima i građenje odnosa ukoliko hoće da se zaštite od konkurencije.

Posljednju, *četvrtu fazu* u brendiranju koja se zove emocionalni aspekt, samo neke banke uspijevaju ostvariti. Razlog tome je sklonost menadžmenta banke da brend banke zasnivaju i grade na funkcionalnim vrijednostima brenda, umjesto simbiotičkih odnosa između funkcionalnih i nefunkcionalnih vrijednosti.[104]

Brend je zamišljen kao klaster funkcionalnih i emocionalnih vrijednosti za građenje odnosa sa korisnicima, uz snažnu interakciju sa osobljem. Različiti sistem vrijednosti predstavlja brend, ali u najširem i kompleksnom kontekstu, kakav srijećemo kod bankarskih usluga, snažan identitet i reputacija banke kao brenda zahtijeva intenzivnu aktivnost na građenju povjerenja u ukupnu paletu usluga.

Kroz inicijalne odnose sa bankom, usmjerene na građenje zajedničkog znanja, nefunkcionalne ili funkcionalne vrijednosti mogu se snažno razviti, čemu veliki doprinos daje bankarsko osoblje, naročito na prvoj liniji usluživanja. Prava vrijednost brenda je visoko individualizovana, te poruka brenda može biti interpretirana na različite načine. Koristi se za ocjenu brenda - *brand equity*, odnosno kapital brenda koji je tradicionalno usmjeren na imovinu i kapital, a uključuje:[105]

a) *Lojalnost* – premijske cijene se mogu obezbijediti kroz konstantno osiguranje visokog nivoa zadovoljstva korisnika.
b) *Percipirani kvalitet Brenda* – snažan odnos koji obezbeđuje da se konstantno pruža kvalitetna usluga.
c) *Asocijacija/diferencijacija* – percipirana vrijednost, personalnost brenda organizacione asocijacije.
d) *Poznatost brenda* – smještanje brenda u memoriju korisnika i stejkholdera.
e) *Tržišno ponašanje* – uticajna tržišno ućešće.

Uloga brendiranja usmjerena na bezuslovna obećanja, u bankarskim uslugama je, prije svega, usmjerena na kreiranje indetiteta koji potencijalnim korisnicima služi za smanjenje rizika u fazi razmatranja i za privlačenje klijenata ka konkretnoj banci. Brendiranjem je moguće obezbijediti kreiranje i jačanje lojalnosti kroz emocijalnu dimenziju koja se formira između banke i korsnika usluga. Menadžment banke mora da ima u vidu ove činjenice prilikom kreiranja strategije banke, a naročito prilikom donošenja poslovnih odluka.

Na kraju razmatranja uloge i značaja brenda u bankarstvu navodimo opšte karakteristike i posebnost usluge koje se sastoje u:

a) Velikoj ulozi interne dimenzije brenda usluge,
b) Potrebi za prevazilaženjem neopipljivosti usluge, i njenoj vizuelizaciji, materijalizaciji i personalizaciji,
c) Usmjerenosti na kreiranju dugoročnih odnosa je daleko veća nego u klasičnom pristupu kod fizičkih i opipljivih dobara i
d) Većoj ulozi i značaju koje ima korporativni brend.

[104] *Ibid*, str. 203.
[105] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 260.

Interna dimenzija brenda je kod usluga i bankarstva od velike važnosti za brend i odlikuje se višim nivoom kontakta. Zaposleni su srce organizacije i oni su presudni faktori jednog brenda. Najbolji način na koji se može prepoznati brend neke banke jesu njeni kadrovi. Naime, osnovno poslovanje mogu kopirati konkurenti a jedina stvar koju ne mogu replicirati jesu ljudi koji sačinjavaju personalizaciju ličnosti organizacije i stvaraju kompententnu i konkurentsku prednost. Zato je od izuzetne važnosti da se brend promoviše i zaposlenima, i da bude prihvaćen i preferiran sa njihove strane, jer i oni su sami dio brenda.[106] Interno uspostavljanje je jako bitno kada se govori o razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima. Potrošači sve više insistiraju na uslugama koje prepoznaju i kojima vjeruju.

3.4 Hijerarhija brendova kod finansijskih usluga

Hijerarhija brendova u sektoru finansijskih usluga može se podijeliti na sledeći način:[107]

1.

1. ***Korporativno dominantni brendovi*** – *Korporativni brendovi i divizioni brendovi*

Korporativni brendovi – Ovu strategiju koriste i male i velike banke. Male je koriste jer znaju da neće stvoriti veliki broj brendova, a velike kako bi održale skladnost između velikog broja svojih klijenata. Primjer za ovu vrstu brenda je *Llojds* banka koja je stvorila jak imidž upotrebom svog logoa – crnog konja, koji je poslužio kao krovni za promociju mnogih njenih finansijskih proizvoda i usluga.

Divizioni brendovi – Ovaj brend je nastao kao posledica potreba različitih tržišnih segmenata, zbog razlika u tržišnim segmentima ili asocijacija na te segmente. Na primjer, *National Westminster Bank* brendirala je svoje lično bankarstvo kroz *Coutts*. Većina bogatih klijenata je morala znati da je *Coutts* dio *Westminster bank*, ali na ovaj način nijesu dozvolili da poslovnice *Coutts*-a budu pretrpane klijentima koji nijesu na istom nivou dohotka kao njihovi stalni klijenti.

2. ***Dualni brendovi*** – *miješani brendovi, usvojeni-podbrendovi*

Miješani brendovi – Veliki broj finansijskih usluga ne nosi isto ime brenda jer se banke nadaju da će imati benefite od raznih jakih individualnih brendova. Na primjer, *Llojd* banka u svom portfoliju posjeduje i *Lloyds Abbey* life životno osiguranje.

Usvojeni-podbrendovi – Podbrendovi mogu biti toliko jaki da klijenti ne vide da su oni podbrendovi nekog korporativnog identiteta. Stvar je korporativne politike banke da se novi, nepoznati podbrend postavi na finansijsko tržište. Na primjer, finansijska usluga *First Direct*, koja omogućava telefonsko i Internet bankarstvo 24 sata nedeljno i to 365 dana u godini, nije predstavljena kao dio korporativnog identiteta *Midland* banke. Tek kasnije, kada je projekat dobio na popularnosti, počelo je da se pominje ime banke i sada se ta finansijska usluga naziva *Midland First Direct*.

[106] Veljković, S. *Marketig usluga*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 281-282.

[107] Saunders, J., Watters, R. *Branding financial services,* ***International Journal of Bank Marketing,*** Vol. 11, Issue 6, p. 135, 1993.

3. ***Diverzifikovani brendovi*** – *brendirani proizvodi, skriveni brendovi*

Brendirani proizvodi – Individualna imena brenda mogu biti vrlo profitabilna, mada ovaj pristup mogu imati banke sa velikim budžetom, koje sebi mogu priuštiti veći broj diverzifikovanih brendova. Tako je, na primjer, *Leeds* investiciona banka promovisala svoju štednju pod nazivom *Liquid Gold*, pa i nakon što ju je preuzela Halifaks grupa, ovaj štedni račun ima preko million korisnika.

Skriveni brendovi – Ovaj oblik brendiranja se dešava kada se kompanije trude da sakriju svoju korporativnu povezanost. Primjer na finansijskom tržištu je otkriće da je *Hong Kong and Shangai Banking Corporation* preuzela *Midland banku,* bez obzira što je *Hong Kong and Shangai Banking Corporation* veoma moćna finansijska organizacija, *Midland bank*, kao brend, je ostao da postoji još neko vrijeme nakon preuzimanja, a postoji i danas, iako je zvanično skrivena ćerka ove moćne finansijske organizacije.

3.5 Korporativni identitet banke

Korporativni brend obuhvata shvatanje banke, etiku banke i kulturu banke.[108] Generalno posmatrajući, korporativni identitet jedne banke čine: njena istorija, vjerovanja i filozofija, priroda tehnologije, svojina, ljudi, ličnost njenih rukovodilaca, njene etičke i kulturne vrijednosti, misija, vizija i filozofija, kao i njena strategija.[109] Ključni elementi i obilježja korporativnog identiteta banke definišu se prilikom njenog osnivanja i odnose se na: [110]

1. ime banke,
2. zaštitni znak-logo banke,
3. slogan banke,
4. boje banke.

3.5.1 Ime banke

Ime banke je najvažniji dio korporativnog identiteta jer označava status banke i kvalitet proizvoda u odnosu na konkurenciju. Ime predstavlja trajnu vrijednost jer uključuje psihološko iskustvo i ranijih i sadašnjih klijenata, i trebalo bi da simbolično predstavlja suštinu poslovanja banke. Banke su ranije u svom nazivu često imale geografski pojam ili određenu teritoriju (*Vojvođanska banka*, *Splitska banka, Crnogorska komercijalna banka),* što je zahvaljujući globalizaciji odnosno deregulaciji i konkurenciji, postala otežavajuća okolnost jer se od banaka tražilo da postanu unuverzalne, kako bi opstale na visoko konkurentnom bankarskom tržištu. Sa druge strane, i nazivi banaka trebalo bi da budu univerzalni, lako pamtljivi na svim jezicima, čime banka ne biva ograničena ni u teritorijalnom niti u etničkom kodeksu.

[108] Bogdanović, M. *Marketing koncept u funkciji poboljšanja korporativnog identiteta banke*, Ekonomika, 2002, str. 202.
[109] Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu*, Proleter, Bečej, 2015, str. 223.
[110] Vunjak, N., Ćurčić, U. *Korporativno i investiciono bankarstvo,* Prpleter, Bečej 2008, str. 11.

3.5.2 Zaštitni znak i logo banke

Logo je bilo koji lik, simbol, znak ili dizajn koji koristi grafiku ili slovne elemente kako bi identifikovao proizvođača, njegove brendove ili proizvode, a koji se koristi u svrhu komuniciranja, kako bi obezbijedio odgovarajuće poslovne i konkurentske prednosti.[111] Dizajn logotipa brenda karakteriše: [112]

- ozbiljnost,
- visoki standardi,
- zaštita vrijednosti,
- fokus je na imenu banke,
- normalni fontovi,
- standardne boje.

Ovim korporativnim obilježjima se u svijetu poklanja velika pažnja, budući da očigledno postoji međusobna korelacija i tijesna povezanost između tržišne konkurentnosti banaka i naziva i znakova banaka.

Kao primjer data su pojašnjenja u vezi sa imenom i znakom banke nekih tržišno uspješnih banaka.

Novi logo *Bank of America,* u crvenom i plavom, datira iz spajanja sa *East Coast.* Plava oblast na logu predstavlja slovo B za *Banku*, a crveno, A za *Ameriku*. Logotip *Bank of America* je američka zastava, ali takođe bi trebalo da simbolizuje američko poljoprivredno polje. Namjera je da se evocira osećaj patriotizma i stoga snažan osećaj povjerenja u banku. To je naročito važno jer se banke bave štednjom novca, i neophodno je da im ljudi vjeruju.

Izvor: ***https://goodlogo.com/extended.info/bank-of-america-logo-2964***
- datum pristupa 30.06.2017.

Na sledećem logou *BankUnited* prikazana je ilustracija palme koja je pričvrstila banku za Floridu.

Nova banka je planirala proširenje na tržišta izvan regiona, a Pentagram je stvorio apstraktni simbol pod nazivom *most*, zasnovan na krivudavim formama slova B i U. Logo je inspirisan Majamijem, ali i predstavlja most između južne i sjeverne, lokalne i globalne, danas i sjutra, sada i budućnosti.

[111] Veljković, S. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 225.

[112] Zelenović, V., Davidović, M. *Korporativni identitet banaka kao bitna odrednica bankarskog poslovanja,* Saopštenje sa međunarodnog skupa EMC 2011, Zrenjanin, 2011, str. 221-226.

Identitet obuhvata aspiracije *BankUniteda* i njegovih kupaca. *Mostovi pomjeraju ljude i kompanije sa jednog mesta na drugo,* kazao je James Wood, korporativni kreativni direktor *BankUniteda*.

Ovo je most za budućnost BankUniteda.
https://goodlogo.com/extended.info/bankunited-logo-3594 *– datum pristupa 30.06.2017.*

Pentagram je prišao *Citi Bank* u proljeće 1998. godine, kada je banka prva objavila saradnju sa gigantom među osiguravajućim društvima *Travelers*, a to je predstavljalo najveće spajanje na svijetu. Radeći sa konsultantom Majkl Volfom, pentagramova preporuka je bila da se objedine entiteti pomenutih kompanija: riječ *citi* da se spoji sa logom koji će pretvoriti Travelers-ov crveni kišobran u luk iznad slova ***t.***

Izvor: https://goodlogo.com/extended.info/citibank-logo-3126 – datum pristupa 30.06.2017.

3.5.3 Slogan banke

Prosječni potrošač je danas izložen mnoštvu reklama pa je on *postao pre-komuniciran* (*over communication*). Iz tog razloga, jedini način privlačenja njegove pažnje je *pre-pojednostavljena poruka* (*over simplified message*). Sa druge strane, termin **USP** (*Unique Selling Proposition*) je izjava koja predstavlja osnovnu prodajnu poruku kupcima. Dok slogan reflektuje misiju banke, USP se koristi za pojedinačne prodajne ponude. U izboru slogan banke, kao i **USP**-a, najpraktičnije je poslužiti se ***AIDA*** *modelom.* To znači da bi slogan banke trebalo da:

- **A (Attention)** privuče pažnju,
- **I (Information)** pruži informacije,
- **D (Desire)** izazove želju,
- **A (Action)** proizvede akciju.

Navedeni slogan stranih banaka oslikavaju aktuelnu situaciju na svjetskom globalnom tržištu.

Citibank – *Your Citi never sleeps. Because the Citi never sleeps. The whole world in one bank. Where money lives.*

Vaša banka nikada ne spava. Cijeli svijet u jednoj banci. Tamo gdje novac živi.

Bank of America – *Bank of America Higher Standards. Embracing ingenuity. Think what we can do for you*.

Viši standardi, obuhvaćena genijalnost. Mislite o tome šta možemo učiniti za vas.

Midland Bank: Midland Bank. *Come and talk to the listening bank. Together we make a great team.*

Dođite i obratite se banci koja zna da sluša. Zajedno činimo sjajan tim.

BNP Paribas Bank: BNP Paribas. *The bank for a canging world.*

Banka za svijet koji se mijenja.

GarantiBank International, Turkey: *Garanti Bank. The Bank in Your Mind.*

Banka koja vam je na pameti.

The Royal Bank of Scotland: *Make it happen. Where people matter.*

Neka se dogodi. Gdje su ljudi bitna stvar.

UniCredit Bank, Italy: *UniCredit. At the service of your ideas*.

U službi Vaše ideje.

Scotia Bank, Canada: *Scotiabank. Life. Money. Balance both.*

Život. Novac. Ravnoteža oboje.

Slogani nekih crnogorskih banaka odražavaju specifičnosti u tržišnom poslovanju.

Hipotekarna banka: Vama posvećena.
Lovćen banka: Banka ovoga vremena i ovoga naroda.
Societe Generale banka Montenegro: Više ruku, veća je i snaga.

3.5.4 Boje

Sa psihološkog stanovišta, svaka boja izaziva određene emocionalne reakcije kod ljudi, pa su boje jako bitne kao element korporativnog identiteta a samim tim i tržišnog pozicioniranja banke. Posmatrajući na globalnom nivou, najpopularnije boje u bankarstvu su plava i crvena.

Plava boja – simbolizuje povjerenje, sigurnost, lojalnost, slobodu i mir. Nalazi se u logotipu 11 od prvih 20 banaka u svijetu, uključujući i šest od prvih deset i tri od prvih pet. Pored toga, pet od prvih 20 koristi samo plavu boju u svom logotipu, a tri finansijske institucije od prvih pet su potpuno plavi logotipi (*The Royal Bank of Scotland, Deutche Bank, Barclays Bank*).

Crvena boja – izaziva osjećaj strasti, energije i snage. Crvena boja se nalazi u logotipu 11 od Top 20 banaka. Isključivo crvenu boju u svom logou koristi samo jedna banka, i to *Santander,* koja je na 17. mjestu. Četiri banke koriste crvenu boju kao dio primarne ikonografije, np. *HSBC,* tri banke koriste crvenu boju kao akcent, npr. *Citi Bank* koja je na 7. mjestu a jedna banka koristi crvenu boju u slovima - *UBS*, koja je na 8. mjestu.

Crna boja – nju koristi sedam od prvih Top 20. Crna boja u bankarstvu asocira na snagu, sofisticiranost i eleganciju. Pet banaka je koristi u slovima (*BNP Paribas*, koja je na trećem mjestu) a dvije je koriste u primarnoj ikonografiji – *UBS* (8. mjesto) i *Societe Generale* (11. mjesto).

Zelena boja – Iako zelena boja simbolizuje sreću, inicijativu i bogatstvo, ona nije našla praktičnu primjenu u bankarstvu. Samo dvije banke od Top 20 koriste zelenu boju u svom logotipu i nijedna od njih se ne nalazi u Americi. *BNP Paribas* koristi zelenu boju u primarnoj ikonografiji (3. mjesto) i *Credit Agricole* (6. mjesto) koristi zelenu u slovima i kao akcenat.

Narandžasta i žuta boja – ubrajaju se u radoznale boje, koje se pojavljuju samo po jednom u Top 20 i obje simbolizuju energiju i sreću. *ING* (15. mjesto) koristi narandžastu kao dio primarne ikonografije a *Banca Romaneasca* (16. mjesto) koristi žutu kao pozadinu loga.[113]

4 Primjer iz prakse: Da li brend više stvaraju menadžeri ili zaposleni u bankama?

U Irskoj 6% zaposlenih u finansijskim službama i irski sektor finansijskih usluga (*IFSC*) čini oko 22 milijarde ili 35% od irskog izvoza usluga. Ekonomska kriza oštetila je irski sektor finansijskih usluga i naglasila je kritičnost vraćanja povjerenja kupaca i reviziju identiteta banaka. Nakon sveobuhvatne analize sektora bankarstva u Irskoj, dvije banke su odabrane za studiju, i obje posluju preko 200 godina. Iako banke imaju dugu istoriju i razvile su brend, obje banke su *lansirale* svoje brendove kroz razvoj novih vrijednosti, i sprovođenje internih brend kampanja.

Podsticaj za ovaj novi strateški fokus na brend nastao je usled ekonomske recesije, u kombinaciji sa promjenama u konkurentskom okruženju i povećanja očekivanja potrošača u vezi sa uslugom.

Istraživanje sprovedeno u Irskoj je posmatralo brend sa dva aspekta: iz perspektive menadžera i iz perspektive zaposlenih, kako su oni usvojili orijentaciju na tržište i brend. Međutim, postavlja se pitanje da li zadržavanje određenog tržišnog učešća i orjentacije banke i dalje zavisi od liderstva i vizije viših menadžera koji posmatraju *brend* kao sredstvo za postizanje diferencijacije. Sa jedne strane, bitno je kako je naš brend prihvaćen na tržištu a, sa druge strane, bitno je i postizanje komunikacije brenda kroz performanse zaposlenih. Istraživanje otkriva tri klastera zaposlenih u odnosu na vrijednosti brenda: ***šampioni, investitori i cinici.***

Šampioni su stariji, viši službenici sa visokim nivoom afektivnosti i normativne posvećenosti. Oni imaju visok stepen saglasnosti sa svojim brendom vrednosti, djelimično kroz njihov osjećaj obaveze prema svom poslodavcu. Menadžeri bi trebalo da iskoriste takve zaposlene da *vode* timove zaposlenih prilikom usvajanja brenda. Menadžeri to mogu postići odabirom dugogodišnjih zaposlenih ambasadora

[113] http://www.logodesignworks.com – datum pristupa 30.06.2017.

unutar grana, stvarajući norme koje podržavaju vrijednosti za kolege.

Zaposleni ***investitori*** imaju jaku vjeru u vrijednosti, ali i veću posvećenost produženju i manju normativnu posvećenost. Stoga, oni kupuju vrijednosti koje osiguravaju visok nivo performansi koji na kraju obezbeđuju njihove lične pozicije. Međutim, postavlja se pitanje da li je ulaganje investitora manje istinito od kupovine šampiona, jer su poslednje grupe motivisane normativnim obavezama, odnosno da li *sebični* motivi kao što je nastavak posla imaju drugačiji uticaj o učinku zaposlenog od obaveza zaposlenih prema banci.

Konačno, istraživanjem su identifikovani ***cinici*** koji kupuju vrijednosti, ali na znatno nižim nivoima sporazuma, što se pripisuje njihovoj mladosti i relativno kratkom vremenu rada u banci. Ovi zaposleni mogu biti proizvod promjenljivog okruženja u kome su ugovori sve kraći i *posao za život* je manje zagarantovan. Cinici možda ne vide svoju budućnost povezanu sa budućnošću banke. Osim toga, trenutna ekonomska klima može stvoriti osećaj nesigurnosti, pa bi trebalo istražiti ugovore zaposlenih jer se njihove percepcije o dugovječnosti mijenjaju u svjetlu ekonomskih pritisaka, i ako je tako, posebno je bitno istražiti kako te promjene u ugovorima zaposlenih mogu uticati na usvajanje vrijednosti brenda zaposlenih.

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Babić–Hodović,V. *Marketing usluga – koncept strategija i implementacija,* Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2010.
3. Berry, I.I. *Cultivating Services Brend Equiti,* ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Winter, Volume 28, No 1, 2000.
4. Bogdanović, M. *Marketing koncept u funkciji poboljšanja korporativnog identiteta banke,* Ekonomika, 2002.
5. Brady, M.K., Bourdeu, B.L., Hestel, J. *The Importance of Brand Cues in Intangible Service Industries: An Application to Investment Services,* ***Journal of Services Marketing,*** Vol. 19, No. 6, 2005.
6. Doyle, P., Stern, P. *Marketing Management and Strategy*, 4th ed., FT Prentice Hall, 2006.
7. Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010.
8. Hansen, H., Sand, A.J. *Antecedents to Customer Satisfaction With Financial Services: The Moderating Effects of the Need to Evaluate****, Journal of Financal Services Marketing,*** Vol. 13, No. 3, 2008.
9. Holensen, S. *Global Marketing: A Marketing Responsive Approach*, 2nd en., Harlow, FT Prentice Hall, 2001.
10. John E. G., Bateson K., Duaglas, H. *Marketing usluga*, Data Status Beograd, 2013.
11. Loveloch, C., Wirght, L. *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999.
12. Lovelock, C., Wandermerwe, S., Levis, B. *Service Marketing A European Perspective,* Prentice Hall Europe, 1996,
13. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996.
14. Saunders, J., Watters, R. *Branding financial services,* ***International Journal of Bank Marketing,*** Vol. 11, Issue 6, 1993.
15. Stevenson, B. *Marketing Finansial Services to Corporate Clients,*Woodhead–Faulkener, 1989.
16. Thompson, M. *The of Economies Banking*, 2nd ed, Chichester, John Wiley and Sons, 2008.
17. Veljković, S. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
18. Vunjak, N., Ćurčić, U. *Korporativno i investiciono bankarstvo*, Proleter, Bečej, 2008.
19. Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
20. Wallace, E., Buil, I., Chernatony, L. *Brand orientation and brand values in retail banking,* ***Journal of Marketing Management,*** Vol. 29, Nos. 9–10, 2009.
21. Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu,* Proleter, Bečej, 2015.
22. Zelenović, V., Davidović, M. *Korporativni identitet banaka kao bitna odrednica bankarskog poslovanja*, Saopštenje sa međunarodnog skupa EMC 2011, Zrenjanin, 2011.

http://www.logodesignworks.com – datum pristupa 30.06.2017.

https://goodlogo.com/extended.info/bankunited-logo – datum pristupa 30.06.2017.

VII DIO

UPRAVLJANJE I MJERENJE KVALITETA BANKARSKIH USLUGA

Istraživači kvaliteta usluga se slažu da je kvalitet usluga neuhvatljiv i apstraktan koncept koji je teško definisati i izmjeriti. Ovaj konkretan problem je izazov za istraživače i stručnjake. Drugi problem je u vezi sa činjenicom da se tradicionalnim mjerama produktivnosti, kao što je mjerenje BDP, ne obuhvata povećanje kvaliteta isporučene robe.[114]

Veliki broj radova je napisan o kvalitetu i potrebi primjene raznih standarda i sistema kvaliteta u poslovnoj praksi. Odgovor na pitanje šta je kvalitet, probali su da daju mnogi naučnici i stručnjaci. U zavisnosti od pristupa i polaznih osnova, može se razlikovati nekoliko definicija. Kvalitet se može definisati na različite načine i sa različitih stanovišta, kako sa stanovišta proizvoda tako i ukupnog procesa. Ako bi željeli da definišemo kvalitet, može se kazati da je kvalitet skup karakteristika nekog entiteta da zadovolji utvrđene i izražene potrebe. Kada se govori o značaju kvaliteta za banku i uloge kvaliteta u kreiranju zadovoljstva korisnika, može se kazati da utiču tri grupe faktora: faktori vezani za korisnike, uticaji vezani za zaposlene i faktore uslovljene promjenama u poslovnom okruženju.

1 Kvalitet bankarskih usluga

Korisnici bankarskih usluga imaju na raspolaganju sve veći broj alternativa u pogledu ponude finansijskih usluga, ali i razlike među ponuđačima, čega su klijenti banke svjesni. Sve to utiče na povećanje njihovih očekivanja i zahtjevniji su u pogledu kvaliteta bankarskih usluga. Zaposleni imaju ključnu ulogu u pružanju kvaliteta usluga i ostvarenju profita banke. Birokratizacija procedura, rastom banke, može ponekad negativno uticati na osjećaj pripadnosti osoblja i spremnost da se adekvatno angažuju u kontaktu sa korisnicima, pa se kvalitet mora posmatrati i iz perspektive promjena, koje nastaju među zaposlenima unutar banke. Superiorne usluge, kad je kvalitet u pitanju, smatraju se osnovnim

[114] Cronin, J., Steven, Jr., Taylor, A. *Measuring Sevice Quality: A Reexamination and Extension*, ***Journal of Marketing***, 1992, str. 56.

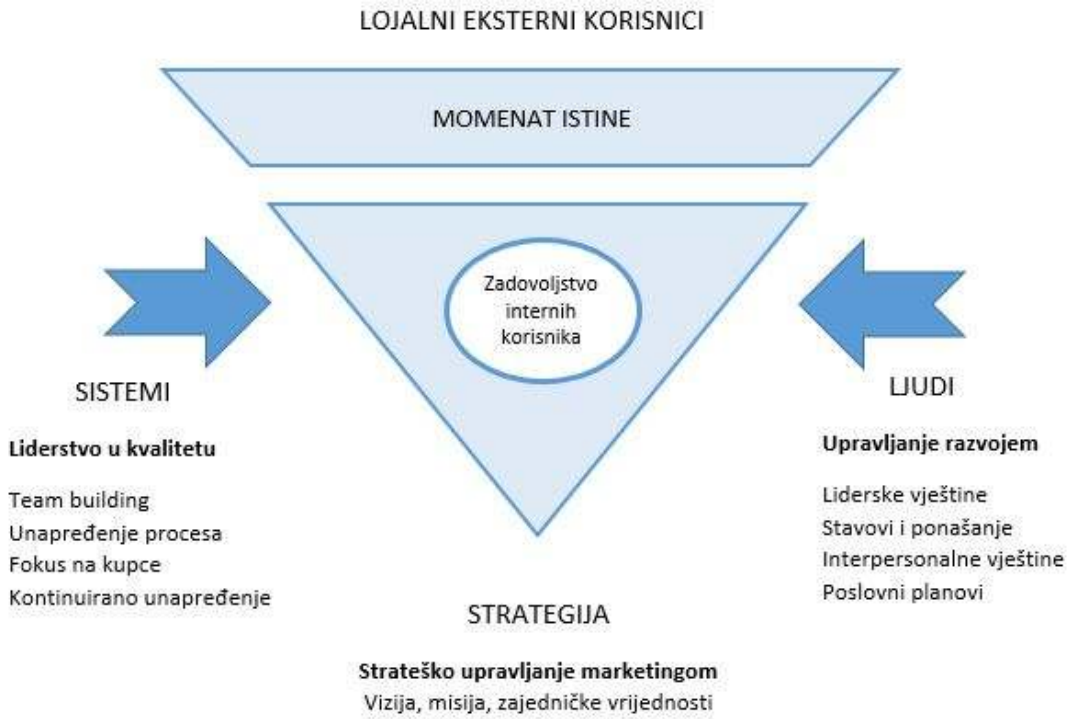
mehanizmom za ostvarenje diferencijacije i konkurentske predosti banke.[115]

Banke očekuju od fokusiranja kvaliteta sledeće: veću lojalnost i stopu zadržavanja korisnika (što je troškovno mnogo efikasnije od privlačenja novih); povećanje mogućnosti za unakrsnu prodaju; pogodnosti i prednost za zaposlene u formi povećanja zadovoljstva obavljanjem posla, morala i komunikacije sa bankom; veću lojalnost zaposlenih; odnosa između banke kao poslodavca i zaposlenih (što dovodi do manjeg odliva zaposlenih i manjih troškova zapošljavanja i obuke); bolji imidž banke i izbjegavanje cjenovne konkurencije jer uspješne usluge utiču na smanjenje troškova; povećanje produktivnosti; prodaja i tržišno učešće; profitabilnost i poslovne performanse.[116]

1.1 Način definisanja kvaliteta bankarkih usluga

Kvalitetu usluga banke posvećuju sve veću pažnju preko korišćenja raznih modela mjerenja kvaliteta i ispravljanju propusta na koje ukazuju komitenti banke.

Slika 1. Sistem kontrole kvaliteta bankarskih usluga



Izvor: http//www.prcessspecialist.com/grapihicst/alignment.gif – datum pristupa 17.10.2014.

U ovaj posao moraju biti uključeni menadžmement banke i svi zaposleni, uz formiranje adekvatnih sistema upodobljenih ovakvim potrebama. Tako se stiže do onog kvaliteta koji će zadovoljiti eksterne korisnike i obezbijedit njihovu lojalnost, ali i zadovoljenje zaposlenih kao osnovne pretpostavke za kreiranje zadovoljstva eksternih korisnika. Na slici 1. prikazan je sistem kontrole kvaliteta.

Za marketing menadžere problem definisanja kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka. Kvalitet bankarskih usluga podrazumijeva kvalitet outputa i kvalitet procesa usluživanja,

[115] Meidan, A., Lewis, B., Mouthino, L. *Finacial Services Marketing - A Reader,* The Dryden Press, London, 1997, str. 105.
[116] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 271.

percipiran iz perspektive korisnika. Ovaj kvalitet je podložan i indentifikovanju faktora koji su izvan kontrole banke. Smatra se da kvalitet predstavlja ključnu karakteristiku bankarske ponude, imajući u vidu da je to najvažnija dimenzija preko koje korisnik percipira uspješnu banku u odnosu na konkurenciju. Kvalitet usluga, u konačnom, najčešće se vezuje za kvalitet same banke i prenosi se na njene ostale aktivnosti.

Kako su korisnici ti koji definišu kvalitet, koncept kvaliteta nije lako ostvarljiv korporativni cilj, naročito što će svaki potrošač definisati kvalitet na svoj način, zavisno od starosne dobi, obrazovanja, prihoda, bogastva, životnog stila i dr. Banka mora biti *vođena korisnicima* da bi se prihvatio i primijenio koncept kvalitet odnosno da odgovara na njihove zahtjeve i potrebe umjesto da se oslanjaju na ličnu percepciju o tome što korisnici zahtijevaju. Navedeno uključuje radikalno unapređenje kod tehničkog kvaliteta – kvaliteta usluga, operativnih sistema, kao i funkcionalnog kvaliteta - sastav osoblja, ponašanje u procesu i izgled.

Neki autori sistem interakcije smatraju ključnim u ocjeni kvaliteta usluge iz perspektive korisnika.[117] *Berry i Gronroos* smatraju da je percipirani uslužni kvalitet globalna ocjena, stav o usluzi ili rezultat poređanja aktuelnih uslužnih performansi sa očekivanjima korisnika. Pojaviće se uslužni gep koji će uticati na nezadovoljstvo korisnika, po njima, ukoliko su performanse usluga manje, a definisanje kategorije očekivanja zavisi od izvora koji se koristi i može uključivati očekivanja: od bankarskih usluga generalno, usluge konkretne banke ili očekivanja uopšte. Zato treba djelovati u pravcu otklanjanja ili smanjenja uočenog gepa, ako banke žele smanjiti nivo nezadovoljstva među korisnicima.

Kvalitet je percipirani nivo performansi bankarskih usluga outputa i procesa, kada se govori o marketingu u bankama. Ne samo zbog problema mjerenja uslužnih parametara, nego i radi prisutnih teškoća u raspoznavanju faktora kvaliteta značajnih za korisnika, mjerenje kvaliteta u bankama je na taj način značajno otežano. Zatim, jedan od ključnih problema koji se pojavljuje kod mjerenja kvaliteta predstavlja činjenicu da je razlika u objektivnom i subjektivnom mjerenju kod usluga mnogo izraženije i mnogo više utiče na konačnu ocjenu kvaliteta u odnosu na proizvode i proizvodne subjekte.

Kod mjerenja kvaliteta banke se suočavaju sa sledećim problemima: otežano je mjerenje uslužnih parametara, indetifikovanje faktora kvaliteta značajnih za korisnike bankarskih usluga, značajan uticaj koji na percepciju kvaliteta bankarskih usluga ima iskustvo korisnika u kontaktima sa bankom.

Kada se govori o iskustvu i kontaktu sa bankom, misli se na *ukupno/totalno iskustvo,* koje se manifestuje ne samo u filijalama ili tokom korišćenja neke usluge (prva linija usluživanja), nego iskustvo koje je formirano prilikom svih kontakata i interacija sa bankom.[118]

Možda, najveći problem, uz sve navedeno, predstavlja činjenica da korisnici često mogu ocijeniti uslugu tek nakon procesa usluživanja, na osnovu onoga što je korisnik dobio od usluge, u poređenju sa onim što je očekivao (dobijenih performansi). Iz navedenog proizlazi da se kvalitet bankarskih usluga i percipirani kvalitet, formira indirektno i predstavlja razliku između doživljenog i očekivanog kvaliteta.

Definisanje ključnih komponenti ili dimenzija kvaliteta usluga u odnosu na korisnike i zaposlene je prvi korak u procesu mjeranja kvaliteta. Pod pojmom dimenzija kvaliteta obično se porazumijeva:

[117] Berry, L., Gronroos, C. *Service Management and Marketing*, Columbia University Press, 2000, str. 97-125.

[118] King, B. *Bank 2.0.How Customer Behaviour and Tehnology will Change the Future of Financial Services,* Marchall Convendish Busines, 2010, str. 43.

usluga koja se nudi; suštinske, facilitatorske i usluge podrške, kao i usluge odgovarajućih uslužnih ponuda; sistem pružanja usluge i procedure koje omogućavaju efikasno i efektivno djelovanje, koje uključuju odgovornost i pouzdanost; fizičko okruženje u kome se procesi usluživanja odvijaju; emocionalni uticaj ukupne atmosfere na korisnike i zaposlene; tehnologija koja je integralni dio finansijskih usluga, prednosti koje korišćenje tehnologije nudi, kao i njena uloga u odnosima između korisnika i zaposlenih; zaposleni i njihova uloga u obezbeđenju kvaliteta usluga koje se pružaju.

Faze od ključnog značaja kod praćenja i mjerenja kvaliteta bankarskih usluga su: investiranje u planiranje kvaliteta; praćenje provajdera - bankarskog osoblja; fokus na iskustvo i zadovoljstvo eksternih/krajnih korisnika; mjerenje kvaliteta i zadovoljstva. Nakon navedenih aktivnosti i definisanja osnovnih faza pristupa se njihovoj implementaciji. Utvrđuje se značaj pojedinih dimenzija, uključujući ocjene očekivanja korisnika od usluge banke, te percepcija ukupnih performansi. Ovaj proces obuhvata i dizajniranje bankarskih usluga i naravno, praćenje prigovora na osnovu sagledavanja očekivanja korisnika i njihovih zahtjeva. Slika koja slijedi pokazuje procesni pristup mjerenja bankarskih usluga.

Slika 2. Procesni pristup mjerenju kvaliteta bankarskih usluga

Izvor: http//qualitydigest.com/june04/images/Artikles/16949_Figure1.ipg. – datum pristupa 18.10.2014.

1.2 Kvalitet i mjerenje kvaliteta

Relevatni modeli koji se u bankama prihvataju za mjerenje kvaliteta su:

1. *SERVQUAL* model, koji se sastoji od 44 tvrdnje kojima se mjere očekivanja i percepcije korisnika kroz pet dimenzija: opipljivost, pouzdanost, osjetljivost, sigurnost i empatija.[119]
2. *SERVPERF* model potencira učinak usluge, a ne odnos između opažanja i očekivanja. Ovaj model se sastoji od 44 tvrdnje koje ocjenjuju kvalitet usluživanja, namijenjen mjerenju kvaliteta za usluge, ali nedostaje instrument koji bi mjerio kvalitet usluživanja u bankarstvu.[120]

[119] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. *SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality,* ***Journal of Retailing,*** 1998, Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40.

[120] Cronin, J., Steven Jr., Taylor, A. *Measuring Sevice Quality: A Reexamination and Extension,* ***Journal of Marketing,*** 1992.

3. *BANKSERV* model – predstavlja instrument za mjerenje kvaliteta usluga u bankarstvu fokusiran na poslovanje banaka sa stanovništvom. Razvijen je u Australiji, a kao polazna tačka prilikom kreiranja ove skale poslužila je *SERVQUAL* skala a podrazumijevala je četiri dimenzije kvaliteta: ponašanje uslužnog osoblja, komunikaciju, vjerodostojnost i dostupnost zaposlenih na osnovu 17 tvrdnji.[121]
4. *BSQ* (*Banking Service Quality*) je instrument za mjerenje kvaliteta bankarskih usluga razvijen u Kanadi na uzorku 115 korisnika usluga. Sadrži 31 tvrdnju kojima se opisuje šest dimenzija kvaliteta (efikasnost, pristup ili dostupnost, cijena, opipljivi elementi, portfolio usluge i pouzdanost).[122]
5. *CARTER* model – instrument za mjerenje kvaliteta bankarskih usluga razvijen u Kuvajtu na uzorku od 360 korisnika, usaglašen sa islamskim zakonom. Sadrži 34 tvrdnje kojima se opisuju šest dimenzija kvaliteta: usklađenost sa islamskim zakonima, sigurnost, pouzdanost, opipljivost, empatija i odgovornost.[123]
6. *CBSQ* skala (*Chines Banking Service Quality)* – instrument za mjerenje kvaliteta bankarskih usluga razvijen u Kini na uzorku od 259 finansijskih menadžera. Namijenjen je mjerenju kvaliteta u koporativnom bankarstvu. Sadrži 20 pari tvrdnji koje se odnose na četiri dimenzije kvaliteta: pouzdanost, kvalitet, komunikaciju i tehnologiju. Prikazani instrumenti namijenjeni su mjerenju kvaliteta bankarskih usluga i upućuju na zaključak da je primjena skala koje mjere kvalite usluga u bankarstvu pod jakim uticajem kulture i usluga u okruženju.[124]

Kako pokazuju brojna istraživanja, neočekivano je da klijenti saopšte razloge prelaska u drugu banku, jer obično na takvo pitanje slijedi odgovor: *Lični razlozi.* Iz navedenih razloga proizlazi da je upravljanje odnosima sa klijentima više nego opravdan poslovni koncept koji postaje nezamjenjiv.

Na osnovu dosadašnjih istraživanja može se konstatovati i preporučiti potreba za osmišljavanjem novih instrumenata za mjerenje kvaliteta bankarskih usluga ili korigovanjem postojećih, u okviru kojih bi bile utkane socijalne i kulturne odlike određenog podneblja u kojem se vrši istraživanje. U cilju unapređenja poslovanja, banke moraju fokusirati pažnju na uočavanje i poboljšanje svih dimenzija kvaliteta da bi se prevazišla neslaganja između sopstvenog i stanovišta klijenata u pogledu kvaliteta usluge.

Na osnovu istraživanja u šest banaka u Indiji tokom 2012. godine došlo se do značajnih rezultata koji svjedoče o tome da su klijenti u, najvećoj mjeri, zadovoljni zaposlenima. Tako je 26,75% klijenata ocijenilo da su odnosi sa zaposlenima, njihove vještine i pružanje usluga na prvom mjestu prilikom

[121] Avkiran NK. *Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking Int. J. Bank Mark, 1994,* 12 (6), pp. 10-18.

[122] Bahia, K. and Nantel, J. *A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks.* ***International Journal of Bank Marketing,*** 2000, 18 (2), pp. 84-91,

[123] Othman, A., Owen, L. *Adopting and measuring customer service quality (sq) in islamic banks: a Case study in Kuwait finance house,* ***International Journal of Islamic Financial Services*** Vol. 3. No. 1, 2008.

[124] Guo, X, Duff, A., Hair, M**.** *Service quality measurement in the Chinese corporate banking market,* ***International Journal of Bank Marketing*****,** 2008**,** Vol. 26, Issue: 5, pp. 305-327.

ocjenjivanja kvaliteta usluga. Obezbeđenje pouzdanih usluga je na drugom mjestu sa 22,1%, dok je na trećem mjestu eksterijer banaka sa 11,83%. Na četvrtom mjestu je praktičnost, odnosno procjena adekvatne lokacije filijale, širenje internet usluga i usluga na bankomatima sa udjelom 10,72%. Jedno istraživanje percepcije kvaliteta (brzina, efikasnost i ljubaznost) pokazalo je da starije osobe preferiraju sporije usluge jer im kupovina predstavlja društvenu i socijalnu interakciju.[125]

U Novom Mumbaju došlo se do zaključka da su za banke u ovom gradu klijenti pokazali veoma pozitivan odnos u pogledu zadovoljstva, ako banka ispuni svoja obećanja. Takođe, na osnovu istraživanja u Novom Mumbaju došlo se do zaključka da banke u ovom gradu moraju raditi na smanjenju jaza između očekivanja i doživljaja klijenata. Istraživanje u Velikoj Britaniji pokazuje da je interni marketing neraskidivo povezan sa kvalitetom usluga i satisfakcijom zaposlenih.[126] Ispravno postavljeni poslovni ciljevi koji se odnose na kvalitet bankarskih usluga moraju biti mjerljivi, realni, razumljivi, optimalni i opravdani, i na taj način postali jak motivacioni faktor zaposlenih, što je bazični preduslov, sa jedne strane uspješnosti poslovanja banke, a sa druge zadovoljstva klijenata.[127]

Interesantno je istraživanje u Srbiji obavljeno 2009. koje se odnosi na mjerenje kvaliteta bankarskih usluga koje pokazuje što je klijentima važno prilikom korišćenja bankarskih usluga. Banke u Srbiji ne vode dovoljno računa, kako pokazuje istraživanje, o kvalitetu usluga koje pružaju individualnim klijentima. Takođe, klijenti percipiraju nizak nivo sposobnosti banke kada je u pitanju pouzdanost i tačnost. Ispitanici potenciraju da je evidentan nedostatak želje bankarskih službenika kada je u pitanju pružanje pomoći klijentima i brzom uslugom, te ih ocjenjuju kao naljubazne. Takođe, pojedini autori navode da u modernom bankarstvu klijenti žele potpunu komunikaciju sa bankom, preko društvenih mreža, a zainteresovani su i za *online* bankarstvo.[128] Autori tvrde da je prije samo deset godina u Hrvatskoj klijentima prilikom otvaranja filijale najvažnija bila lokacija. Pri tome su se morale uzeti u obzir sociodemografske osobine populacije, struktura i snaga konkurencije, lakoća pristupa, lokacija konkurencije, cijena nekretnina, a sve u cilju isporuke usluge na mjestu ponude. Moderne tehnologije i njihova primjena dovela je do novog *online* bankarstva, ali je ješ uvijek nezamjenjiva filijala banke.

Kvalitet usluga u bankarstvu uključuje veliki broj dimenzija koje se mogu sistematizovati na različite načine, a pri tome nijesu svi elementi podjednako važni, što se može reći da potvrđuju mnoga empirijska istraživanja.

Nova *Addiko* banka (rebrendirana) saopštava da ne mogu izmisliti novi kredit, ali mogu ponuditi što bolju uslugu u obliku kreditiranja, štednje i plaćanja. Tako su kreirali brze *blic* kredite koji se mogu dobiti na osnovu iskazane želje klijenta. Nakon provjere kreditne istorije, ukoliko je uredna, klijent u roku od pola sata dobije novac.

---

[125] R.F. Blanchard, R.L. Galloway. *Quality in Retail Banking,* ***International Journal of Service Industry Management***, 1994, Vol. 5 Issue: 4, pp. 5-23.

[126] Papasolomou-Doukakis, I. *Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality?,* ***Journal of Marketing Management***, 2003, 19, p. 213.

[127] Severović K., Žajdala N., Cvetković Šoštarić B. *Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga,* ***Ekonomski vjesnik***, 22 (1), 2009, str. 149.

[128] Mihić S., Dašić, D., Šupić, D. *Marketing approach to e-distribution of modern banking products,* ***Ekonomika***, Vol. 61, april-june 2015, № 2, ss. 69-82.

Dalje *restant* krediti ili krediti za novi početak, sastoje se u tome da klijent sve finansijske obaveze pretvori u jednu, dobija 25% gotovine i otplaćivanje vrši u obliku jednog anuiteta. Kod *Adicco* banke može već danas zatražiti otvaranje *online* tekućeg računa a rade na tome da se *online* može realizovati i kredit. Radi se na digitalizovanju procesa unutar banke kako bi postali efikasniji, jer u digitalizaciji procesa definitivno leži budućnost.

Jasno, jedinstveno i digitalno bankarstvo, odnosno *straightforward banking* odražava novi strateški pravac kojim se banke kreću. Ukidaju se kompleksnost i nepraktičnost kako bi se klijentima i zaposlenima olakšao život. *Straghtforward banking* se oslanja na tri stuba: fokus na bitnom, efikasnost i jedinstvo komunikacija. Navedeno utiče na način komunikacije u interakciji sa klijentima, ali i na dubinu i širinu proizvoda na kojima banka zasniva svoje poslovanje. Ti kreditni elementi pomažu da novo pozicioniranje bude opipljivije i da nova ideja objedini sve ciljeve javnosti - interne i eksterne. Dobro rebrendiranje mora da bude jasno zaposlenima kako bi širili jedinstvenu i moćnu ideju koja će klijentima biti relevantna i koja ima moć da transformiše svaku organizaciju.

2 Modeli mjerenja kvaliteta

U komunikaciji sa kupcima, dobavljačima, korisnicima, klijentima i zaposlenima, kvalitet usluga postao je nezaobilazan aksiom u komunikaciji sa svim stejkholderima. Značaj kvaliteta je nezamjenjiv kada je u pitanju njegov doprinos u ostvarenju ciljeva banaka usmjerenih na zadržavanje klijenata, povećanju tržišnog učešća i građenju lojalnosti. Međutim, ostao je neusaglašen, ili nedovoljno određen, način i mogućnosti mjerenja kvaliteta.

Problem je prisutan u svim sferama života jer su prisutni uticaji društvenog razvoja koji stimulišu povećanje zahtjeva korisnika u kvantitativnom, ali mnogo više u kvalitativnom smislu. Ovo je ključni izazov za menadžment i zaposlene, a naročito kada se ima u vidu mjerenje kvaliteta u stvaranju nove vrijednosti. Primjena različitih modela u mjerenju kvaliteta dodatno je komplikovana činjenicom što ni usluga ni uslužni proces nije moguće standardizovati u oblasti bankarskih usluga. Ta činjenica onemogućava korišćenje poznatih tradicionalnih modela standardizovanja kvaliteta. Zato je potrebno opredijeliti se za modele mjerenja kvaliteta koji su u mogućnosti da obezbijede uravnoteženje svih specifičnosti samog uslužnog procesa i tako definisati i prepoznati ključne dimenzije kvaliteta koje korisnici bankarskih usluga smatraju značajnim. Pri dimenzioniranju i praćenju kvaliteta bankarskih usluga potrebno je imati u vidu sledeće činjenice:

- Uslužni susret, kao dominantan oblik realizacije usluga, između banke i njenih klijenata, predstavlja interakciju korisnika sa uslužnim osobljem i fizičkim elementima uslužnog procesa.
- Bankarske usluge dominantno zahtijevaju postojanje sistema pružanja usluge. Ovaj sistem se dizajnira tako da obezbijedi isporuku kvalitetne usluge, uz efikasno funkcionisanje procesa, kao druge dimenzije kvaliteta usluge (kvalitet odnosa osoblja prema korisniku usluga).
- Uslužnu produktivnost kao odnos između kvantiteta i kvaliteta pruženih usluga i procesa upotrebljenih za njihovu isporuku. Klijenti su aktivan učesnik u pružanju usluga, pa je neophodno osmisliti strategiju koja će omogućiti klijentima učešće u procesu pružanja usluge,

a samim tim uticati na povećanje produktivnosti ili spriječiti njeno smanjenje.

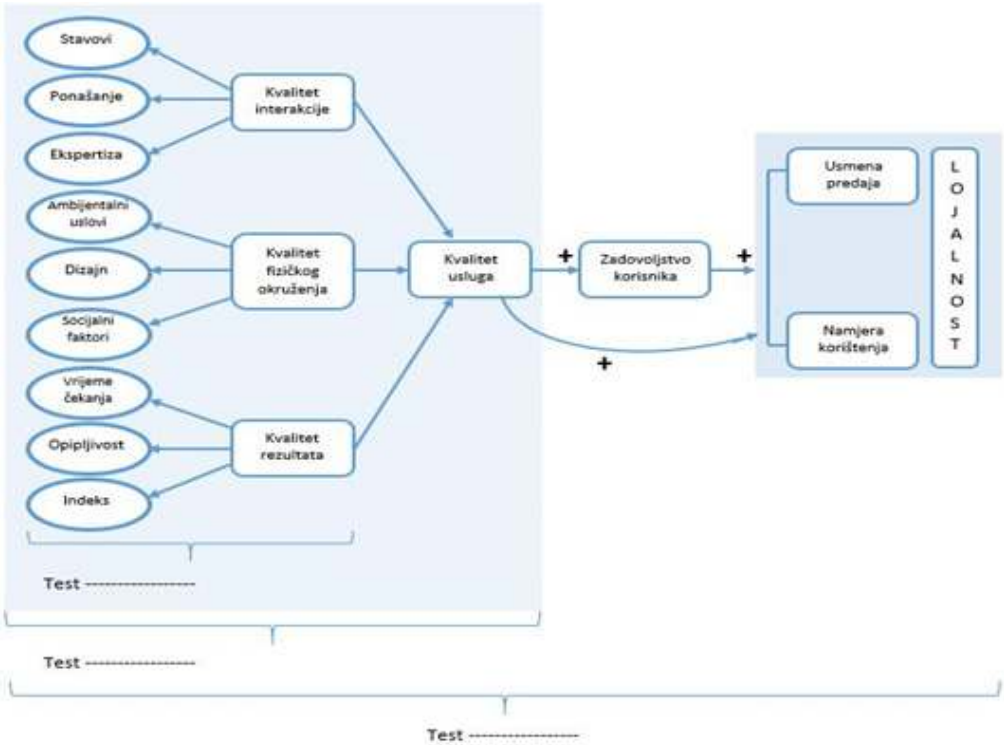
- Kultura banke i način na koji je banka organizovana mogu značajno uticati na kvalitet usluga. Tu se uzimaju u obzir dvije karakteristike banke: način na koji se u fokusu aktivnosti stavljaju njeni klijenti i način na koji se realizuje podjela poslova među zaposlenima. Ljudi i način na koji su organizovani predstavlja najznačajnije konkurentsko oružje banke. Organizaciona kultura utiče na njene zaposlene, klijente i korisnike i postaje glavni faktor njenog poslovanja.

Dobra reputacija nije slučanost, ogromni su ciljevi koje banka treba ostvariti da bi postigla dobru reputaciju: mora nametnuti strogi kodeks ponašanja, discipline, fokus na klijenta, kulturu izbjegavanja troškova, otvorenost u ophođenju, jednostavne i efikasne linije izvještavanja, ispunjenje obećanja ne samo prema eksternoj sredini i tržištu već i prema zaposlenima, da oni imaju u šta da vjeruju i da imaju ovlašćenja da u skladu sa tim i djeluju.

Potrebno je 20 godina da bi se izgradila reputacija, a samo pet minuta da bi se uništila –kažu dobri poznavaoci ovih problema. Suština brendiranja je u tome da se on doživi kao nešto drugačije i različito, u nekom smislu bolje od svega drugog. Ovdje nije riječ samo o profitu i novcu, već o stvaranju korporativne kulture koja čini fundament brediranja mogućim. Radi se o zajedničkim viđenjima i postavkama o kulturi, koja je aktivni fenomen preko kojega ljudi zajednički stvaraju i uvijek iznova kreiraju organizaciju u kojoj rade. Korporativna kultura i imidž su ljudi, stavovi, riječi pojedinca, koji vode i podspješuju organizacionu kulturu i ponašanje zaposlenih.

Sledeća slika predstavlja dimenzije kvaliteta usluga.

Slika 3. Dimenzija kvaliteta usluga i uticaj kvaliteta i zadovoljstva na buduće aktivnosti



Izvor: http//www.emeraldinsight.com/contentimages/fig/07502 301o5001.png. – datum pristupa 19.10.2014.

Shvatanje lojalnosti u bankarstvu zasniva se na dvijema kategorijama: imidžu banke, ako se ima u vidu povjerenje koje se može predstaviti preko ocjene i bliskosti korisnika koji koriste maksimu *mogu vjerovati u svoju banku* i koherentnosti između imidža i ponašanja banke, iz kojih se mogu uočiti odnosi koji postoje između obećanja da će novac položen u banku biti čuvan i njime se upravljati na odgovarajući način.

Iz navedenog proizlazi zaključak da je korisnička lojalnost rezultat reciprociteta u odnosima, gdje postoji neka vrsta jednakosti u nivou zainteresovanosti za razmjenu. Tako se procesi odvijaju sledećim logikom*: ako tražite tržište lojalnosti, neophodno je i da je ponudite.*
Specifičnosti koje se odnose na karakteristike bankarskih usluga trebalo bi da se dopune problemima u vezi sa mjerenjem uslužnog kvaliteta. Ovi problem naročito su izraženi u sferi upravljanja kvalitetom, definiciji koncepta kvaliteta, njegovog praćenja i mjerenja.

Postoji nekoliko modela mjerenja kvaliteta koji će ovdje biti opisani.

2.1 Tradicionalni model mjerenja kvaliteta

Ovi modeli nijesu prihvatljivi za uslužni proces i mjerenje kvaliteta bankarskih usluga. Standardizacija se može koristiti samo u mjeri u kojoj se standardizuju minimalni zahtjevi i pretpostavke za sprovođenje uslužnog procesa. Ovo pretpostavlja korišćenje standardne opreme i uspostavljanje procedura koje obezbjeđuju prepoznatljivost i neophodno obavljanje bankarskog procesa. *Hardware* komponente uslužnog procesa u bankama su potreban ali ne i dovoljan uslov za sigurnim zadovoljstvom klijenata kvalitetom pružene usluge. Model totalnog upravljanja kvalitetom – **TQM**, uz određena podešavanja i izmjene, moguće je primijeniti i u sferi bankarskih usluga.

2.2 Koncept upravljanja totalnim ukupnim kvalitetom –TQM

Koncept upravljanja totalnim ukupnim kvalitetom – **TQM** predstavlja, u posljednjih dvadesetak godina, jedan od najčešće upotrebljavanih izraza u menadžmentu. On predstavlja pomak u pogledu shatanja i mjerenja kvaliteta sa stanovišta statističkih, planskih i kontrolnih aktivnosti u opšte, ali i u poslovnoj praksi mnogobrojnih privrednih subjekata, organizacija i institucija.

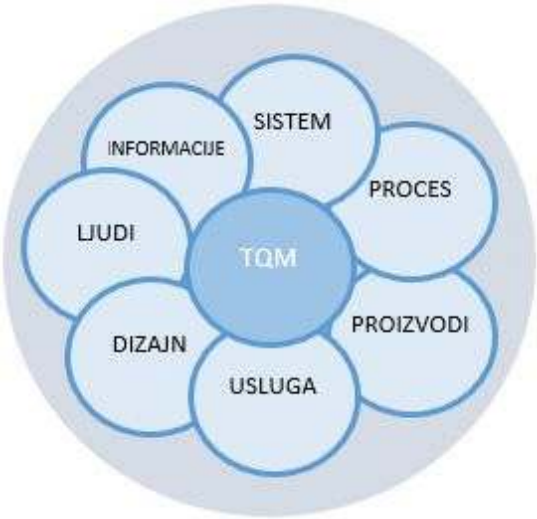
TQM predstavlja pristup koji prožima cijelu oganizaciju i koji teži da kontinuirano unapređuje kvalitet svih organizacionih procesa, proizvoda i usluga. To je pristup upravljanja u organizaciji usredsređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih članova organizacije, usmjeren na dugoročni uspjeh putem zadovoljavanja kupca, a u korist svih članova organizacije i društva. Kao što je ISO 9004 definisao, **TQM** je menadžerska filozofija i praksa čiji je cilj da omogući organizaciju ljudskih i materijalnih resursa na najefikasniji način u funkciji ostvarenja ciljeva banke.

Kod banaka, **TQM** bi trebalo posmatrati *kao način upravljanja cjelokupnim poslovnim procesom u namjeri da se obezbijedi zadovoljstvo internih i eksternih korisnika na svim nivoima*.[129] Ovakva definicija otvara kao problem razliku u percepciji klijenata i njhov uticaj na formiranje zadovoljstva.

[129] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 276.

Potrebno je, stoga, s obzirom na sve nivoe na kojima je neophodno mjeriti kvalitet, uzeti u obzir činjenicu da se bankarske usluge pružaju velikom broju klijenata čiji se zahtjevi značajno razlikuju, kao i činjenicu da značajan element mjerenja kvaliteta predstavlja kvalitet percipiran od strane zaposlenih banke, kao internih kupaca. Na slici koja slijedi prikazani su elementi *totalnog kvaliteta.*

Slika 4. Elementi totalnog kvaliteta



Izvor:http//1.iming.com/data//H//6/MY544257/totalqualitymenagement_10307915_250x250.gif. – datum pristupa 25.10.2014.

TQM je potrebno shvatiti kao integraciju nekoliko osnovnih dimenzija koje su uključene u model i to:

- Ukupni totalni kvalitet označava da je svaka osoba u banci uključena u kreiranju procesa kvaliteta i njegovoj realizaciji, zajedno sa klijentima i dobvaljačima.
- Interaktivni uslužni proces, koji podrazumijeva aktivnu ulogu korisnika u procesu usluživanja je od najvećeg značaja, a ako se tome doda njihov uticaj na kvalitet procesa usluživanja, značaj je dodatno uvećan. Činjenica da značajan broj bankarskih usluga zahtijeva određeno predznanje o procedurama i procesima, prisustvo i učešće korisnika zahtijeva njihovu edukaciju i informisanost o samom procesu, te pretpostavkama i posljedicama uslužnog procesa.
- Kvalitet predstavlja kvalitet za korisnike i uvažavanje očekivanja i zahtjeva zaposlenih, koji su jedna od ključnih dimenzija kvaliteta. Ovo je logična posledica profilisanja i definisanja misije banke prema kojoj je neophodno prvo zadovoljiti zahtjeve onih koji su u poziciji da ispune klijentove zahtjeve, tj. bankarskog osoblja. Učestvujući u procesu interakcije, zaposleni, naročito oni na prvoj liniji usluživanja, direktno utiču na kvalitet procesa i samim tim na kvalitet bankarskih usluga. Proizlazi, iz navedenog, da je, prije svega, neophodno obezbijediti percepciju visokog kvaliteta usluge od strane zaposlenih, jer to predstavlja ključni preduslov za perpepciju visokog kvaliteta internih usluga od strane kupca.

Menadžment, a posebno viši nivoi upravljnja u potpunosti su odgovorni za realizaciju programa kvaliteta usluga. Potrebno je posebno naglasiti kreiranje atmosfere za podršku osoblju koje se nalazi u interakciji sa korisnicima. U teoriji i praksi postoje dva koncepta totalnog upravljanja kvaliteto: prvi je usmjeren na otklanjanje grešaka, propusta i problema, pod nazivom *zero defects TQM* odnosno *nula defekata TQM* i model *kontinuirano unapređenje usluga* koje se pružaju korisnicima.

2.2.1 TWM – koncept nula defekata

Ovaj koncept se najčešće primjenjuje u industriji. Polazi od pretpostavke da proizvodnja neispravnih proizvoda predstavlja gubitak vremena i resursa koji su upotrijebljeni u izradu proizvoda, a njihova popravka ima uticaj na povećanje troškova. Odbacivanje ili popravka proizvoda koji ne zadovoljavaju standarde kvaliteta utiču na povećanje troškova, što je neprihvatljivo sa stanovišta menadžerskih napora koji su usmjereni na povećanje efikasnosti poslovanja.

Kada su bankarske usluge u pitanju, to znači nastojanje da se propisani uslužni procesi obave bez greške u prvom pokušaju a da se sam proces obavi u što kraćem roku. Model, dakle, podrazumijeva standardizaciju procesa i vodi prihvatanju bankarskog outputa kao ključnog faktora mjerenja uspjeha u ocjeni kvaliteta bankarskih usluga. Pružanje specifičnih bankarskih usluga u formi davanja informacija ili konsultanskih savjeta ovakav koncept donekle onemogućava pa, prema tome, imao bi negativan uticaj. Model nije pogodan za primjenu kod specifičnih bankarskih usluga koje obuhvataju outpute i procese, čak je sasvim suprotan i nekompatibilan.

Ovim modelom bi bila onemogućena trenutna reakcija, toliko naglašena, u slučajevima uočavanja određenih problema i njihovom otklanjanju, a mogu se sasvim izvjesno pojaviti u procesu usluživanja. Bankarske usluge se ne mogu testirati prije početka procesa usluživanja, što im je ključna karakteristika, i na taj način unaprijed obezbijediti određeni standardni kvalitet. Takođe je nemoguće predvidjeti sve probleme koji se mogu pojaviti, a samim tim se ne mogu obezbijediti ponovljene kupovine, nemoguće je zamijeniti *pokvarenu uslugu*. Prenošenje novca na pogrešan račun, na primjer, se može ispraviti, ali to je drugi proces, a ne popravka prethodne usluge. Promptna reakcija u momentu pojavljivanja problema i intervencija osoblja prve linije usluživanja je presudna dimenzija uslužnog procesa. Osoblje sa prve linije usluživanja trebalo bi da učini sve da se problem ukloni, ma koliko to uticalo na povećanje troškova i kroz dodatno angažovanje vremena. Vidimo da *nula defekt,* iz navedenih karakteristika koncepta, nije najpogodniji, a često i nije moguć kod bankarskih usluga. Posmatrano iz perspektive specifičnosti bankarskih usluga, primjena ovog koncepta nije ni poželjna.

2.2.2. Koncept kontinuiranog unapređenja kvaliteta

Interpretacija **TQM** je druga varijanta modela primjenjiva u bankarskim uslugama. Ovaj model predstavlja napor da se obezbijedi kontinuirani ciklus razvoja sistema usluživanja kojim bi se obezbijedilo kontinuirano povećanje kvaliteta i standarda performansi usluga. **TQM** će se, slijedeći ovakav pristup, fokusirati na razvijanje i usavršavanje bankarske ponude i njenog kvaliteta. Kreator ovog

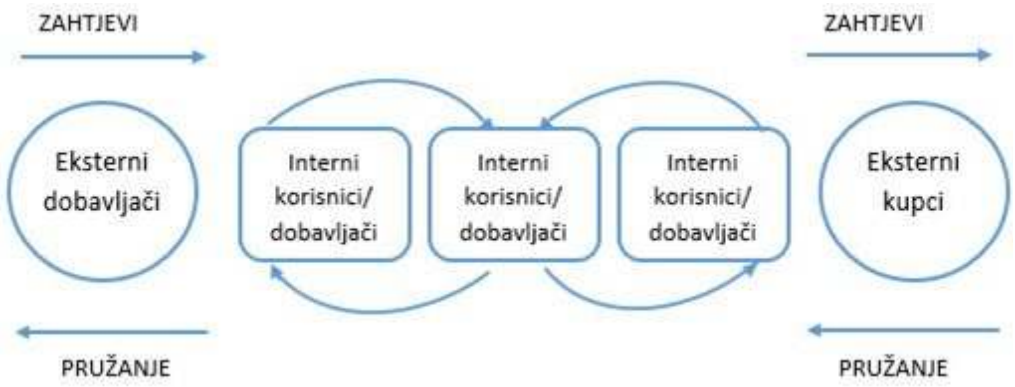
koncepta potencira da striktno insistiranje na svakoj fazi uslužnog procesa i svakoj usluzi koja se klijentu pruža, te njenoj potpunoj korektnosti nije ono što će u krajnoj liniji obezbijediti pozitivnu percepciju o kvalitetu.[130]

Koncept se fokusira, umjesto toga, na obezbeđenje neophodne pažnje koja je usmjerena na kvalitet sistema i na proces praćenja i kotrole, što će, uz manje vremena, dati veće efekte. Prema ovom shatanju, sistem kontrole se transformiše u dijagnostičko oruđe koje će garantovati kvalitet uslužnog procesa i sistema, a ne kvalitet pojedinačnih rezultata. Kvalitet sistema, kako se navodi, biće garancija povećanja kvaliteta pojedinačnih rezultata, kao i smanjenja broja konfliktnih situacija.

Identifikovanje uzroka za pojavu problema i propusta je prvi korak u navedenom konceptu. Analizom strukture i učestalosti problema neophodno je utvrditi nivoe na kojima nastaju uzroci i nosioci. Ovo pretpostavlja identifikovanje propusta na strani zaposlenih, menadžmenta, korisnika, kao i odsustvo informacija ili kolebanja tražnje.

Nakon toga moguće je preduzeti mjere i akcije koje će, prema konceptu, obezbijediti permanentno unapređenje kvaliteta, odnosno kretanje u neprekidnom ciklusu usmjerenom ka povećanju percipiranog kvaliteta i zadovoljavanju korisnika. Navedeni procesi podrazumijevaju nekoliko nivoa djelovanja, što je uočljivo iz sledeće slike.

Slika 5. Totalno upravljanje kvalitetom na internom i eksternom nivou



Izvor:http//www.mia.org.my/bandbook/guide/imap5%20Total1%20Quality%20Management.jpg – datum pristupa 27.10.2014.

Navedeni procesi zahtijevaju nekolika nivoa djelovanja:

a) *Integraciju i uključivanje svih nivoa menadžmenta*, njihovu odgovornost i posvećenost problemima upravljanja kvalitetom bankarskih usluga.

b) *Kreiranje sistema motivacije* koji obezbeđuje pojačanu zainteresovanost svih zaposlenih u banci za unapređivanje kvaliteta.

c) *Kontinuiranu edukaciju, obuku i trening osoblja* koje je uključeno u proces usluživanja, kao i onih koji učestvuju u koncipiranju novih dimenzija ponude, osmišljavaju kreativnih rješenja i načina njihovog plasiranja.

[130] Deming, W.E. *Out the Crisis Quality*, *Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, 1998, Cambridge, MA.

d) *Kontinuiranu komunikaciju sa korisnicima*, koja će omogućiti njihovu edukaciju i vremenom uticati na povećanje nivoa znanja naročito o procedurama i procesima bankarskog poslovanja koje ih očekuje. Ovim će se smanjiti broj konfliktnih situacija uzrokovanimh nepoznavanjem ograničenja kojih se banke moraju pridržavati zbog zakonskih i drugih propisa.

e) *Motivisati klijente da daju predloge i primjedbe* u vezi postojećeg uslužnog procesa i aktivno učestvuju u koncipiranju ideja za unapređenjem poslovanja banke, tamo gdje postoji mogućnost.

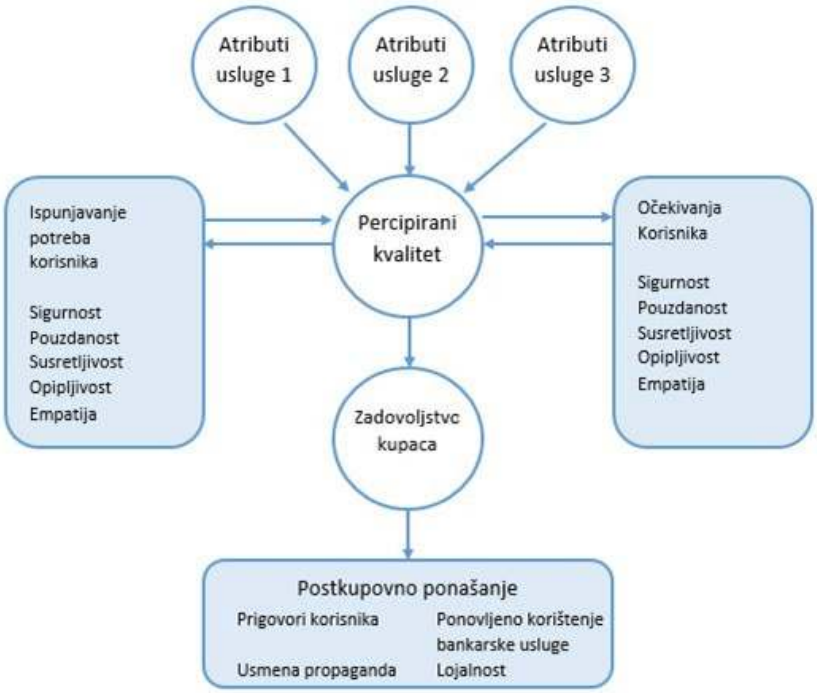
f) *Permanentno istraživanje među zaposlenima i klijentima* o stavovima, percepciji kvaliteta i zadovoljstvu.

g) Kreiranje *i publikovanje jasnih procedura i uputstava*, preciziranje obaveza i delegiranje ovlašćenja osoblju koje je uključeno u proces usluživanja, čime se obezbeđuju pretpostavke za rješavanje problema vezanih za unapređivanje kvaliteta. Primjena ovog koncepta će, na dugi rok, obezbijediti informacije o percipiranom kvalitetu bankarskih usluga od strane korisnika, informacije o mjestu nastanka problema, a u određenim slučajevima i njihovom uzroku. Trebalo bi naglasiti činjenicu da je uspješnu analizu dimenzija kvaliteta bankarskih usluga moguće obaviti samo korišćenjem jednog od modela, kreiranih sa ciljem mjerenja i praćenja kvaliteta usluga.

2.3 Modeli mjerenja kvaliteta prilagođeni bankarskim uslugama

Modeli prilagođeni specifičnostima bankarske usluge uključuju dimenziju upoređivanja, pa se upoređuju prvenstveno kategorije *ispunjavanja korisničkih zahtjeva* i prethodna očekivanja, što je prikazano na sledećoj slici.

Slika 6. Uloga očekivanja u formiranju kvaliteta usluga



Izvor:http//www.aboutsurveys.com/wp-content/uploads/2007/05/imageoo1.png – datum pristupa 28.10.2014.

Najčešće se, u teoriji i praksi, koristi *SerQual* model, mada ga neki autori kritikuju, dovodeći u pitanje osnovne postulate modela, način mjerenja, kategorije koje se mjere, dimenziju, funkcionalne u odnosu na tehničku dimenzije kvaliteta. *ServQual* model je model za mjerenje kvaliteta usluga (*service quality model*) koji omogućava indentifikaciju najznačajnijih dimenzija kvaliteta bankarskih i drugih usluga koje se koriste za donošenje odluka o izboru banke i ocjenu kvaliteta njenih usluga. Predstavlja multidimezionalnu skalu koja služi da bi se uporedile percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluge. Cilj ovog mjerenja je da se na osnovu ključnih dimenzija kvaliteta opredijeli i kreira marketing strategija i interaktivni procesi koiji će omogućiti maksimalnu percepciju visokog kvaliteta i zadovoljavanja korisnika, te stvoriti pretpostavke za građenjem dugoročnih odnosa i lojalnost klijenata.

Tabela 1. Originalne dimenzije *ServQual* modela

Dimenzije i definicije	Primjeri specifičnih pitanja
OPIPLJIVOST: Pojava fizičkih dimenzija, opreme, personala i komunikacionih materijala	Da li je uputstvo za otvaranje kreditne kartice razumljivo?
POUZDANOST: Sposobnost da se pruži obećana usluga pouzdano i tačno	Kada mi službenik kaže da će me pozvati za 15 minuta da li će to uistinu ućiniti?
SUSRETLJIVOST: Spremnost da se pomogne kupcima i osigura promptna usluga	Da li je moj „lični bankar" spreman odgovoriti na moja pitanja?
KOMPETENTNOST: Posjedovanje traženih vještina i znanja da se usluge pruže	Da li je bankovni službenik u stanju obaviti ovu transakciju bez problema?
LJUBAZNOST: Pristojnost, poštovanje, obazrivost i prijateljstvo kontakt osoblja	Da li je telefonski operater u banci uvijek ljubazan kad se javlja na telefon?
KREDIBILITET: Povjerenje, diskrecija, iskrenost pružaoca usluga	Da li banka ima dobru reputaciju?
SIGURNOST: Odsustvo opasnosti, rizika ili sumnje	Da li je sigurno koristiti bankomat?
PRISTUP: Pristupačnost i lakoća kontakta	Da li mi je teško/lako ostvariti kontakt sa nadležnim u banci kad se pojavi problem?
KOMUNIKACIJA: Informisanje kupaca jezikom koji mogu razumjeti i saslušati	Da li bankarski službenik koristi tehničke termine koje ne razumijem?
RAZUMIJEVANJE KUPACA: Učiniti napor da se upoznaju kupci i njihove potrebe	Da li je iko u mojoj banci svjestan da sam ja redovni kupac?!!

Izvor: Zeithaml, A.V., Parasuraman, A.I., Berry. I.I. Delivering Service Quality, The Free Press, 1990, str. 21-22.

Glavna okosnica modela je uočavanje osnovnih faktora koje korisnici analiziraju i procjenjuju u momentu donošenja odluka, kao i njihovo grupisanje u dimenzije koje se ocjenjuju i rangiraju prema važnosti za korisnike. Veliki broj različitih faktora i teškoće da se ti faktori situiraju u dimenzije kvaliteta predstavljaju najveći problem. Tome treba dodati i činjenicu da povećanje broja dimenzija utiče na smanjenje operativnosti modela. U okviru *ServQuala Parasuraman, Berry i Zeithaml* identifikuje se 10 osnovnih dimenzija kvaliteta koje utiču na nivo percipiranog kvaliteta usluge, djelujući na percipiranu i očekivanu uslugu.[131] Ove dimenzije primijenjene na bankarski sektor se manifestuju u obliku pitanja i dilema sa kojima se korisnici suočavaju a navedene su u tabeli 1.

[131] Zeithaml, A.V., Parasuraman, A.I., Berry.I.I. *Delivering Service Quality,* The Free Press, 1990. str. 21-22.

Autori su navedene dimenzije naknadno pregrupisali, s obzirom da je operativni model veoma važan faktor za njegovo prihvatanje i uspješno korišćenje. Zato su ga sveli na pet dimenzija, kako je prikazano u sledećoj tabeli.

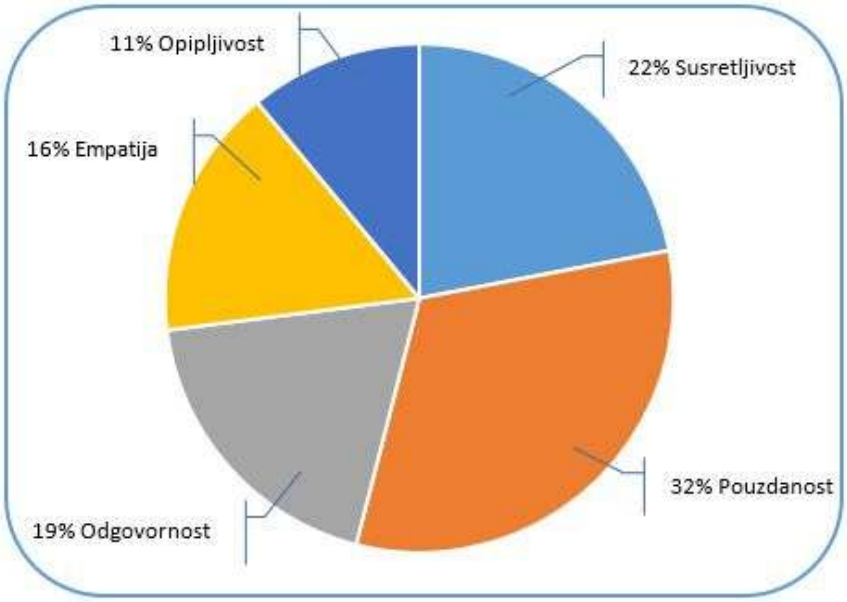
Tabela 2. Redukovani faktori *ServQual* modela

Originalnih 10 ocjena za ocjenu kvaliteta usluga	Opipljivost	Pouzdanost	Susretljivost	Sigurnost	Empatija
Opipljivost					
Pouzdanost					
Susretljivost					
Kompetentnost Ljubaznost Kredibilitet Sigurnost					
Pristup Komunikacija Razumijevanje kupaca					

Izvor: Zeithaml, A.V., Parasuraman, A.I., Berry. I.I. Delivering Service Quality, The Free Press, 1990, str. 25.

Autori smatraju da ovako smanjen broj dimenzija kvaliteta nije uticao na efekte njegovog korišćenja. Od korisnika ovog modela, kod ocjena očekivanja i iskustva za pojedine faktore, traži se da odrede relativni značaj svake od pet dimenzija. Tako dobijeni rezultati služe kao osnova, u sledećoj fazi, za ponderisanje rizika između očekivanja i percepcije korisnika. Na narednoj slici predstavljen je značaj pojedinih dimenzija ocijenjenih za bankarske usluge.

Slika 7. Relativni značaj dimenzija kvaliteta bankarskih usluga



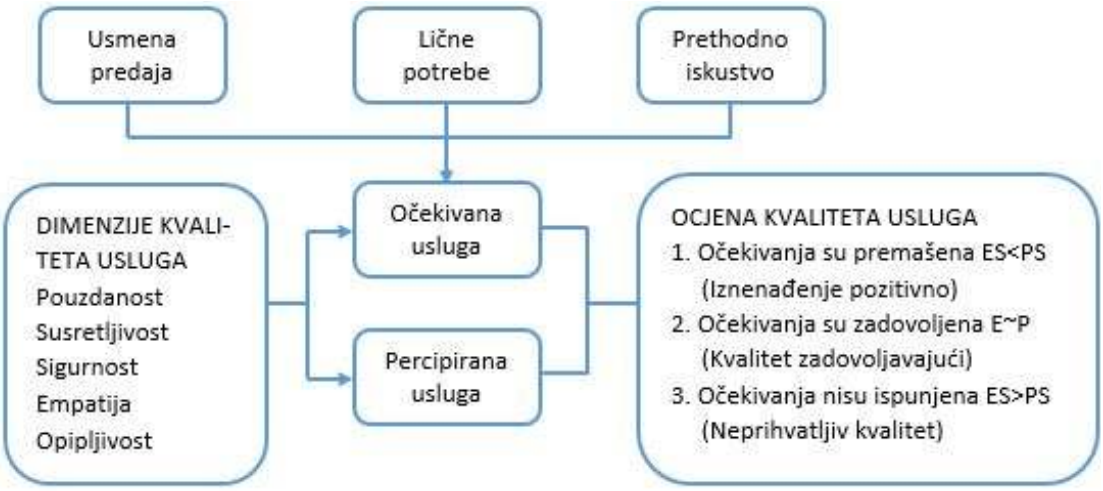
Izvor: Zeithaml, A.V., Parasuraman, A. I., Berry. I.I. Delivering Service Quality, The Free Press, 1990, str. 28.

Dimenzija pouzdanosti ima najveći značaj, apsolutni i relativni, pokazala su dosadašnja testiranja modela, na različitim vrstama usluga. Isti autori su ocijenili/testirali značaj dimenzija *ServQuala* na istraživanjima u vezi sa korisnicima kreditnih kartica. Klijenti, prilikom odlučivanja između različitih varijanti, bez obzira u kojoj formi i na koji način izražavali svoje zahtjeve upućene banci, najprije i iznad svega analiziraju pouzdanost banke i njenih zaposlenih. Na ovoj slici je prikazan značaj pojedinih dimenzija ocijenjenih za bankarske usluge.

Nivo pouzdanosti se mjeri na osnovu dosljednosti u izvršavanju poslova u odnosu na obećanja koje je banka dala korisnicima (i onim potencijalnim), sposobnošću da se usluga pruži na nivou očekivanja, bez komplikacija i propusta. Navedeno pretpostavlja potrebu sinhronizovanog djelovanja unutar banke, kako bi se obezbijedila takva situacija u kojoj će instrumenti privlačenja, promotivni materijal i ponuda novih usluga, biti urađeni u skladu sa realnim mogućnostima kojima banka raspolaže. Ovo zahtijeva maksimalnu posvećenost, naročito osoblja na prvoj liniji usluživanja, ili se nalazi u bilo kojem obliku direktne interakcije sa korisnicima, maksimalnu posvećenost u cilju efikasnog i efektivnog pružanja različitih vrsta usluga.

Efekti prekomjernih obećanja i rizici prikazani su na sledećoj slici.

Slika 8. Ocjena kvaliteta usluga kao razlika potencijalnih i očekivanih usluga



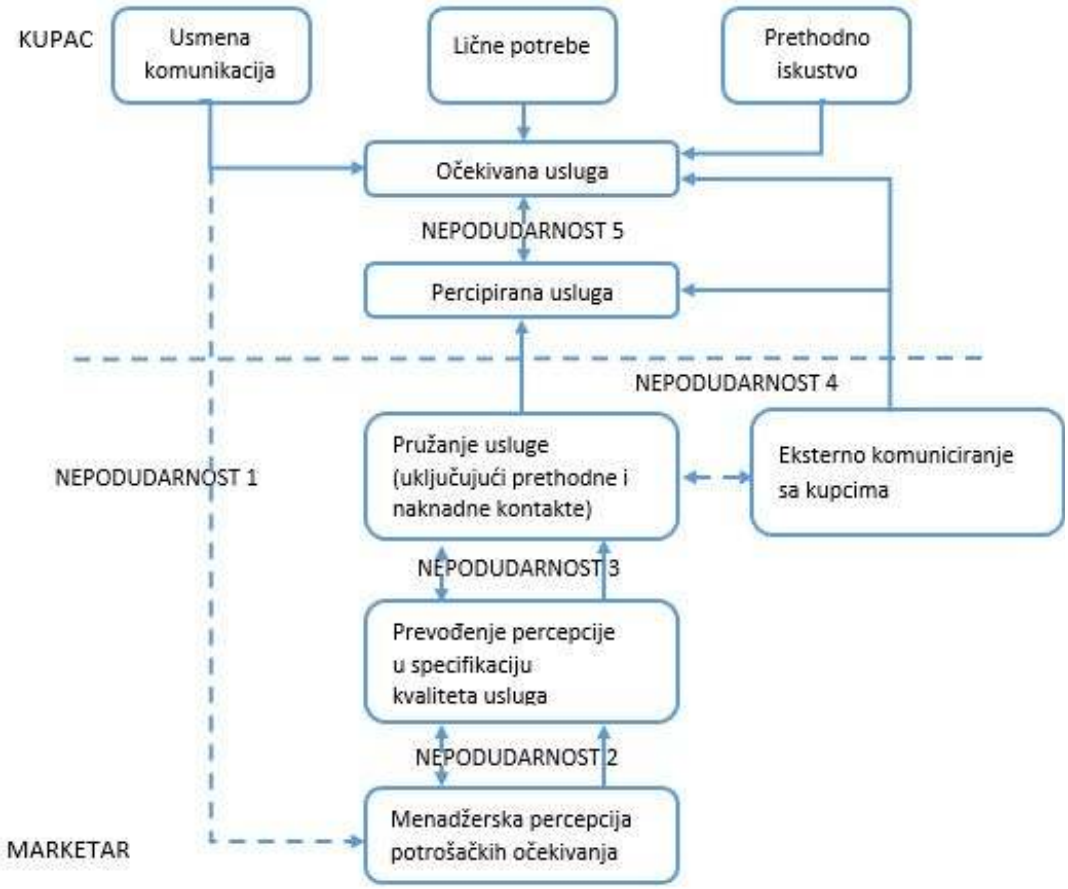
Izvor: Zeithaml, A.V., Parasuraman, A.I., Berry. I.I. Delivering Service Quality, The Free Press, 1990, str. 23.

Menadžeri su često, kako iskustvo pokazuje, skloni da potenciraju druge dimenzije kvaliteta, a ne pouzdanost, i na njima zasnivaju odrađene aktivnosti. Nerijetko se, kao posledica navedenog, u bankama podcijeni važnost pouzdanosti u odnosu na značaj koji joj daju korisnici. Navedena činjenica značajno utiče na neusklađenost percepcije korisnika, gledanja i aktivnosti menadžera, i otvara čitav niz neusklađenosti koji se u daljem razvoju ponude i korišćenjem ostalih elemenata marketing miksa multiplikuju. Mjerenje neusklađenosti i utvrđivanje njihovih uzroka predmet su posebne analize poznate kao analiza neusklađenosti (gepova, jazova). Radi se o nadogradnji *ServQual* modela, koja omogućava osnovu za unapređivanje percepcije i očekivanja.

2.4 Model gepova

Model gepova polazi od predpostavke različitih nivoa očekivanja sa kojim korisnik ulazi u proces usluživanja. Tu se u prvom redu misli da je kvalitet usluga za korisnika razlika između percipirane usluge, performansi bankarske usluge (kako je u datom momentu doživljava korisnik) i očekivane usluge. Nivo očekivane usluge zavisi od međusobne usmene komunikacije korisnika i komunikacije sa potencijalnim korisnicima, drugim uticajnim akterima u procesu odlučivanja o kupovini (inicijaror, uticajna osoba, donosilac odluke, kupac i korisnik), ali i prethodnog iskustva koje je korisnik imao sa posmatranom, ili nekom drugom, bankom. Razlika između percipirane i očekivane usluge prikazana je na sledećoj slici.

Slika 9. Model gepova – model za mjerenje kvaliteta usluga



Izvor: Zeithaml, A. V., Parasuraman, A. I., Berry. I.I. Delivering Service Quality, The Free Press, 1990, str. 43.

Kako se iz prikazane slike može zaključiti, proces ocjene pruženih bankarskih usluga maksimalno je individualizovan. Nepodudarnost koja predstavlja najveću opasnost je ona koja se javlja na relaciji između percipirane i očekivane usluge iz koje proizlaze sve ostale nepodudarnosti. Upravljanje kvalitetom bankarkih usluga mora biti orjentisano za eliminisanje ili zatvaranje nepodudarnosti, ili njenom redukovanju. Da bi se to ostvarilo mora se prići zatvaranju ostalih nepodudarnosti koje su predočene na slici.

U sledećoj tabeli dat je sumarni pregled gepova koji se javljaju na različitim nivoima, ključnih

faktora koji ih izazivaju, kao i problema koji se javljaju u njhovom smanjivanju.

Tabela 3. Faktori nepodudarnost u modelu gepova

Gap/jaz/ neusklađe-nost	Nivoi među kojima se gap javlja	Faktori koji doprinose pojavi gapa	Preporuka za djelovanja u cilju zatvaranja gapova
Gap 1	Korisnička očekivanja ⇩ Menadžerska per-cepcija korisničkih očekivanja	Nedostatak orijentacije na marketing istraživanje Nedovoljno marketing istraživanja Neadekvatno korištenje nalaza Nedostatak interakcije između menadžmenta i kupaca Neadekvatno komuniciranje odozdo na gore Previše upravljačkih nivoa	Pratiti kontinuirano zadovoljstvo i reakcije korisnika Organizovati istraživanja o stavovima Pratiti poziciju konkurencije u odnosu na ciljne grupe.
Gap 2	Menadžerska percepcija korisničkih očekivanja ⇩ Specifikacija očekivanja	Neadekvatan doprinos menadžmenta kvalitetu usluga Percepcija neizvodljivosti Neadekvatno standardiziranje zadataka Odsustvo seta ciljeva	Ciljevi moraju biti: • dizajnirani da zadovoljavaju korisnička očekivanja • specificirani • prihvatljivi za zaposlene • mjerljivi i prihvaćeni • važne dimenzije posla • izazovni
Gap 3	Specifikacija očekivanja ⇩ Pružena usluga	Konfuzija uloga Konflikt uloga Loša usklađenost zaposlenih i posla Loša usklađenost tehnologije i posla Neodgovarajući sistem kontrole Nedostatak percepcije kontrole Nedostatak timskog rada	Osigurati: • odgovarajući sistem motivacije i • kontrolu osoblja
Gap 4	Pružena usluga ⇩ Eksterna obećanja	Neadekvatna horizontalna komunikacija • između promocije i operacija • između prodajnog osoblja i operativnog odjeljenja • ljudskih resursa, marketinga i operativnog odjeljenja • razlike u politikama i procedurama među granama i odjeljenjima Sklonost pretjeranom obećavanju	Osigurati komunikaciju među odjeljenjima Uključiti zaposlene u kreiranje marketing oglasa i poruka Obećavati samo ono što osoblje banke može pružiti korisnicima Upravljati problemima koji se pojavljuju kao rezultat pretjera-nih obećanja.
Gap 5	Korisnička očekivanja ⇩ Performanse pruženih usluga	Formiranje visokih očekivanja na bazi prethodnog iskustva i obećanja koje banka daje Djelovanje četiri prethodno navedena gapa Nedovoljan angažman bankar-skog osoblja u realizaciji datih obećanja	Nastojati kreirati realna očekivanja kroz djelovanje oglašavanja i promotivnog miksa Djelovati u pravcu zatvaranja opisanih gapova Motivisati osoblje kroz unapređenje kvaliteta internih usluga koje im se pružaju

Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 286.

Prva nesaglasnost može nastati kao posledica stvarnih razumijevanja potrošača. Menadžment nije u mogućnosti da ispravno procijeni potrebe korisnika, zato ih ne može kvalitetno zadovoljiti. Ako se na startu pogriješi, posljedice postaju velike, jer sve ostale faze gube na značaju. Razlozi leže u odvojenosti menadžmenta koji odlučuje od potrošača, jer ne postoje dobro organizovana i usmjerena marketing istraživanja. Osim toga, nekada vertikalna komunikacija unutar organizacije nije dobro definisana i postavljena. Može doći, kao posledica ovih razlika, do neadekvatnog percipiranja korisničkih očekivanja koji se prevode u naloge i specifikacije menadžmenta koje daju zaposlenima, koji će na kraju imati neadekvatan odgovor na zahtjeve korisnika.

Pri definisanju kvaliteta bankarskih usluga veoma je izražena potreba da se veća pažnja posveti

korisničkoj percepciji. Neslušanje zahtjeva tržišta, potrošača, žalbi i nezadovoljstva istih, onemogućava da se na pravi način odgovori zahtjevima i potrebama ciljnog tržišta. Da bi to bilo moguće, neophodno je uočiti osnovne uzroke koji utiču na pojavu razlika između očrkivanja na strani korisnika i onih na strani menadžmenta.

Osoblje prve linije usluživanja u banci je od presudne važnosti za nivo razumijevanja između menadžmenta i korisnika, kao i vrste komunikacije koju menadžment uspostavlja sa njima. Disproporcije koje su vezane u percepciji korisnika i menadžmenta pojavljuju se u bankama koje marketing istraživanjima posvećuju malu, ili nikakvu, pažnju. U tim bankama istraživački napori nijesu usmjereni u pravcu spoznaje dimenzije kvaliteta koje korisnici usluga smatraju najvažnijim, niti na spoznaju njihovih očekivanja i želja.

Postoje i drugi problemi koji ukazuju, i kada su istraživanja adekvatno obavljena, na prisustvo neadekvatno korišćenih informacija, a često ne postoji direktna veza između menadžera i korisnika usluga. Tada se govori o drugoj nesaglasnosti koja proističe iz razlike između zapažanja bankarskog menadžmenta i specifikacija o uslužnom kvalitetu – menadžment banke razumije očekivanja korisnika ali trenutno nije u stanju da ih ispuni. Mogući su slučajevi da menadžeri ne uočavaju probleme na terenu i zato nema pozitivnih i adekvatnih reakcija na njihove upravljačke odluke.

Bankarsko osoblje je u mogućnosti da obezbijedi značajan priliv informacija o zahtjevima i potrebama bankarskih usluga, s obzirom na poziciju koju ima u procesu usluživanja klijenata. Propušta se inzvanredna prilika, ukoliko ove informacije nijesu proslijeđene prema donosiocima odluka, da se u banci odlučuje na osnovu aktuelnih informacija sa terena. Korišćenjem istraživačkog pristupa za kreiranjem uslužnih informacionih sistema, moguće je rešavanje navedenih problema (vidjeti sledeću tabelu).

Tabela 4. Istraživački pristup za građenje informacionog sistema i povećanje kvaliteta usluga

Tip	Opis	Svrha	Učestalost	Ograničenja
Mjerenje zadovoljstva korisnika	Istraživanje zadovoljstva korisnika	Osigurati povratne informacije od korisnika dok je uslužno iskustvo još svježe; reagovati brzo ako se uoče negativne reakcije	Kontinuirano	Fokusiranje na poslednje korisničko iskustvo a ne na ocjenu. nekorisnici se isključuju
Tajni kupci	Istraživači postaju korisnici da bi ocijenili kvalitet usluga koje se pružaju	Mjerenje ponašanja zaposlenih koje će se koristiti za obuku, ocjena performansi, nagrađivanje, identifikovanje sistemskih snaga i slabosti u kontaktu sa korisnicima	Kvartalno	Subjektivne ocjene: istraživači mogu biti kritičniji nego što će korisnici biti; troškovi ograničavaju ponavljanje, može povrijediti moral zaposlenih ako se neadekvatno koristi
Istraživanje novih, izgubljenih ikorisnika čija tražnja opada	Istraživanje da se odredi zašto su korisnici izabrali banku, zašto smanjuju nivo korišćenja ili je napuštaju	Ocijeniti ulogu koju kvalitet usluga i drugi elementi imaju za kupce i njihovu odluku da budu lojalni	Kontinuirano	Banka mora biti u stanju da identifikuje i prati korišćenje usluga po svakom korisniku
Intervjuisanje fokus grupa	Intervjuisanje malih grupa, 8-12 osoba, pitanja su fokusirana na određene teme, mogu se organizovati sa korisnicima, nekorisnicima ili zaposlenima	Osiguravaju forum na koji učesnici mogu predložiti ideje za unapređenje usluga, nudi brzu, neformalnu povratnu vezu na probleme vezane za usluge	Po potrebi	Dinamika grupnog intervjua može spriječiti da neki problemi izbiju na površinu. Fokus grupe su brejnstorming sesije, generisane informacije se ne mogu projektovati na ciljnu populaciju. Istraživanje fokus grupa najkorisniji je kada se kombinuje sa projiciranim istraživanjima.
Paneli savjetodavnih kupaca	Grupa kupaca se periodično regrutuje da bi osigurala banci povratnu vezu o uslužnim performansama i drugim pitanjima. Podaci se dobijaju na sastanku, putem telefona, pisanih upitnika ili na druge načine. mogu se formirati i paneli zaposlenih.	Omogućavaju dubinsku povratnu vezu i sugestije o kvalitetu usluga od iskusnih kupaca koji sarađuju zbog članstva u panelu.	Kvartalno	Ne mogu se projicirati na cijelu bazu korisnika.Isključuju se nekorisnici, panelist imogu postati eksperti i postati manje reprezentativni za bazu korisnika koju predstavlja.
Plaćanje usluga	Periodični susreti sa korisnicima da bi se diskutovali i ocijenili odnosi. Trebao bi biti formalni proces sa zajedničkim setom pitanja, pohranjivanjem odgovora u bazu podataka i praćenjem komunikacije sa korisnicima	Identifikuje očekivanja korisnika i percepciju performansi banke, te prioritete za unapređenje u diektnoj konverzaciji. Podrazumijeva i ocjenu budućnosti a ne samo prošlosti. Mogućnost da se u diskusiju uključi više donosilaca odluka i onih koji utiču na donošenje odluka.	Godišnje ili polugodišnje	Zahtijeva mnogo vremena i skupo je. prihvatljivije je za banke koje kontinuirano nude kompleksne usluge i uspostavljaju odnose sa kupcima.
Prigovori korisnika, komentari i pisma	Sistem za zadržavanje, kategorizaciju, praćenje i distribuciju korisničkih prigovora i drugih oblika komunikacije sa bankom	Identifikuje najčešće tipove uslužnih probleme koje treba korigovati. Kroz komunikaciju identifikuje mogućnosti za unapređenje usluga ili na drugi način jača odnose sa korisnicma	Kontinuirano	Nezadovoljni korisnici često prigovaraju direktno banci. Analiza prigovora korisnika i komentari na ponudu samo su dio slike o stanju usluga.

Istraživanje ukupnog tržišta	Istraživanje koje mjeri korisničku procjenu o uslugama banke. Uključuje eksterne korisnike i konkurentske korisnike, odnosno cijelo tržište.	Ocjena performansi usluga banke u odnosu na konkuerente, identifikacija prioriteta za unapređenje usluga, plaćanje unapređenja usluga u različitim vremenskim periodima.	Polugodišnje ili kvartalno	Mjeri stav korisnika o uslugama koje ocjenjuju, ali ne uključuje specifične uslužne susrete.
Izvještavanje o zaposlenima na terenu	Formalni proces za prikupljanje., kategorizaciju i distribuciju podataka o zaposlenima koji pružaju usluge na terenu.	Kreiranje i razmjena informacija o očekivanjima i percepciji usluga od strane menadžera.	Kontinurano do mjesečno	Zaposleni su različito zainteresovani za efikasno izvještavanje. Mogu biti nespremni da dostave negativne informacije menadžmentu.
Istraživanje zaposlenih	Istraživanja usmjerena na usluge koje bankarsko osoblje pruža i prima ,i kvalitet njihove radne sredine.	Mjerenje kvaliteta internih usluga, identifikovanje prepreka za unapređenje usluga koje percipiraju zaposleni; praćenje morala i stavova zaposlenih. Istraživanje zaposlenih da se dobije odgovor *zašto* su uslužne performanse na određenom nivou	Kvartalno	Snaga istraživanja zaposlenih istovremeno je i slabost, zaposleni vide pružanje usluga iz vlastite perspektive, subjektivni su i često pristrasni. Mogu ponuditi korisno gledanje na uzroke pojave problema u uslugama, ali nijesu objektivni ili korektni u interpretaciji ovih stavova.
Operativni podaci o uslugama	Sistem zadržavanja, kategorizacije, praćenja i distribucije podataka o ključnim performansama usluga, kao što su vrijeme odgovara na usluge, stopa grešaka i troškovi pružanja usluga.	Praćenje indikatora uslužnih performansi i preduzimanje korektivnih akcija za unapređenje performansi ako je potrebno. Povezivanje podataka o operativnim performansama za povratnim informacijama korisnika i zaposlenih.	Kontinuirano	Podaci o operativnim performansama ne moraju biti relevantni za percepciju usluga od strane korisnika. Fokus je na ono što se pojavljuje, ali ne i na razlog zašto s to pojavljuje.

Izvor: Berry, I.I., Parasumaran, A. Listening to the Concept of a Service - Quality Information System, in the Lovelock, C., Vadermerwe, S., Levis, B. Services Marketing, Prentice Hall Europe, 1999, str. 241-253.

Posledica nepodudarnosti generiše pojavu problema povezanih sa specifikacijom osnovnih dimenzija, performansi i kvaliteta bankarskih usluga koje zaposleni pružaju korisnicima. Percipiranje načina korisničkih očekivanja od strane menadžmenta prevodi se u naloge i specifikacije koje daju zaposlenima, da bi se proces usluživanja u banci realizovao. Ne radi se samo o zadovoljavanju standarda banke ili njenih konkurenata već o pružanju usluge koje bi korisnici trebalo da percipiraju kao visoko kvalitetne. *Kupac je osoba koja nam donosi svoje želje. Naš posao je da ih ispunjavamo profitabilno za njega i za nas.*[132] Korisnički zahtjevi u vidu uslovljanja mogu biti barijera u slučajevima kad klijent traži ispunjenje zahtjeva a menadžment nije u mogućnosti da ih ispuni ili jednostavno menadžment ima stav o neizvodljivosti nekih korisničkih zahtjeva, bez obzira na percepcije i mogućnosti.

Zbog takvog stava, menadžment banke često odustane od nastojanja da se određeni zahtjevi klijenta zadovolje. Percepcija neizvodljvosti, prema rezultatima istraživanja, vrlo često je povezana sa kratkoročnim, preuskim razmišljanjem menadžera. Ovakav stav menadžera potenciran je težnjom da se zadrži *status quo,* a u suštini, on je posledica nespremnosti menadžera da kreativno i optimistički razmišljaju o potrebama klijenta. Da bi se izbjegle nepodudarnosti ciljeva koji se postavljaju pred osoblje banke, u vezi sa gepom 2, ciljevi moraju biti:

[132] Peters, J.T., Austin, N. *A Passion for Excellence*, Random House, New York, 1985, str. 95.

1) *Dizajnirani* da zadovolje očekivanja korisnika. Relevantne analize koje su rađene na osnovu žalbi klijenata, istraživanja i drugih podataka pokazuju da su pravovremenost, tačnost i odgovornost najvažnije dimenzije kvaliteta za korisnike. Indentifikovano je, takođe, prema navedenoj analizi, koje nivoe performansi korisnici očekuju u tim dimenzijama, da bi se na taj način formirao standard usluživanja koji zaposleni moraju zadovoljiti. (*American Express,* na primjer)

2) *Specificirani*, na način da pružalac razumije što se od njega traži. (Na primjer, odgovoriti na telefonski poziv brzo ili odgovoriti na telefonski poziv u roku od 10 sekundi).

3) *Prihvatljivi za zaposlene* da ne ugrožavaju njihove interese i da ih ne degradiraju. Ako je zahtjev u suprotnosti sa moralnim principima zaposlenih, menadžment ne može njima postaviti takav zahtjev. Kao primjer se može uzeti odobravanje kredita bez odgovarajućih instrumenata obezbeđenja, zbog ličnih veza koje neko od menadžmenta ima sa podnosiocem zahtjeva.

4) *Važne dimenzije posla*. U ovom slučaju potrebno je utvrditi prioritete ukoliko zaposleni nijesu u stanju sve da izvrše odjednom. Na taj način se olakšava selekcija i povećava samouvjerenost u upravljanju uslužnim procesom. Tako, recimo, potrebno je jasno definisati da usluživanje klijenta u filijali – na prvoj liniji usluživanja – predstavlja prioritet u odnosu na obavljanje telefonskih poziva radi dostavljanja određenih informacija.

5) *Mjerljivi* i praćeni uz odgovarujuću povratnu informaciju. Zaposleni će raditi ono što menadžment prati, ne ono što očekuje. Kontrolni proces mora biti fiksiran i usmjeren na dimenzije i elemente koji korisnici smatraju najznačajnijim kada se govori o bankarskim uslugama.

6) *Izazovni,* tako da podsticajno djeluju na osoblje, motivisano da korisnika ubijedi da prihvate nove usluge. Zato bi trebalo da zaposleni budu ubijeđeni u prednosti alternativa koje nude.

Nepodudarnost ili gep 2 pokazuje odstupanje između načina na koji banka razumije očekivanja potrošača i načina na koji se kreira usluga i njene standard kvaliteta. Znanje se mora pretvoriti u adekvatnu uslugu i proces usluživanja. Jedan problem se sastoji u pogrešno ili neprecizno definisanim uputstvima za bankarsko osoblje, a drugi predstavlja i ne/dosljednost osoblja u primjeni onoga što se od njih zahtijeva, što predstavlja treću nepodudarnost (gep 3). Može se doći do narušavanja kvaliteta usluga i u onim situacijama kada je definisana usluga na osnovu stvarnih želja i potreba potrošača, što je karakteristika gepa 3. U principu, ovaj gep ukazuje na odstupanja između onoga kako su menadžeri definisali uslugu (u smislu kvaliteta, standarda, načina isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču.

Ova nepodudarnost je naročito izražena kod banaka čiji korisnici preferiraju korišćenje visoko intektivnih i radon intezivnih usluga na velikom broju lokaliteta. Ovdje se pojavljuju odstupanja između specifikacije uslužnih zadataka i pružene usluge. Kao što se može zaključiti u navedenom slučaju, održavanje kvaliteta usluga ne zavisi samo od poznavanja potrošačevih želja i uspostavljanja odgovarajućih standarda, nego najviše od spremnosti i sposobnosti osoblja banke da uslugu pruži prema zahtijevanoj specifikaciji.

Heteregenost, kao jedna od specifičnosti bankarskih usluga koje utiču na upravljanje uslužnim procesom, uslovljava i problematizuje ovu aktivnost. Osnovni razlozi koji se pojavljuju u širenju treće nepodudarnosti posljedica su konfliktne uloge osoblja koje ono ima, neprecizno definisane uloge i zaduženja osoblja, disperzivne konrole i nedostatka podrške osoblju na prvoj liniji usluživanja i konflikta

između osoblja, korisnika i banke.

Uzroci nepodudarnosti na ovom nivou su takođe neadekvatna organizacija posla i aktivnosti, ali i neodgovarajući položaj i mogućnosti zaposlenih, pa je potrebno obezbijediti adevatan sistem motivacije i kontrole osoblja, u cilju maksimizacije efekata koje proizlazi iz njihovog ponašanja u interaktivnom procesu i percepciji kvaliteta od strane korisnika. Zato se preporučuje da angažujete najbolje ljude, date im najbolji trening i nagradu koju možete i oni će osigurati najbolji nivo efikasnosti i usluge koji će rezultirati profitom. I to redosledom – *Ljudi, usluga, profit.*

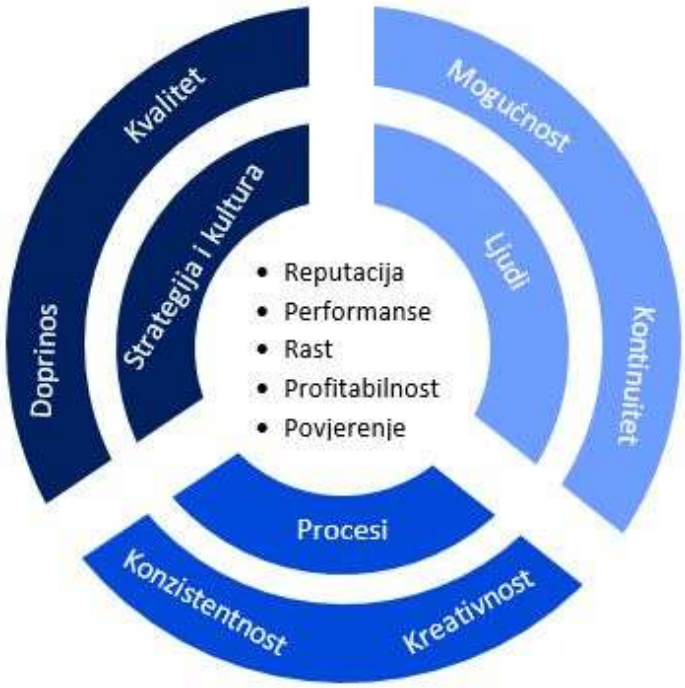
Četvrti gep ili nepodudarnost ogleda se u razlici između obećanja i onoga što je uistinu banka isporučila korisnicima bankarske usluge. Iskrena i odgovarajuća komunikacija (oglašavanje, lična prodaja i odnosi s javnošću koji ne dovode u zabludu), prva su pretpostavka za formiranjem realnih očekivanja kod korisnika bankarskih usluga. Iako često korišćen, pristup velikih obećanja potencijalnim korisnicima je pogrešan.

Gep 4 podrazumijeva komunikaciju i interaktivni pristup što se često zapostavlja. Problemi u vezi sa ovim gepom proizlaze iz: odsustva integrisanih uslužnih marketing komunikacija, neefektnog upravljanja očekivanjima potrošača, pretjeranih obećanja, neadekvatne horizontalne komunikacije. Banke moraju rušiti prepreke između funkcionalnih odjeljenja radi otklanjanja ili smanjenja nepodudarnosti uzrokovane gepom 4. Naročito je korisna i neophodna saradnja između odjeljenja koje čine izvršioci na prvoj liniji usluživanja i marketing odjeljenja i prodajnog osoblja sa ciljem da se kreiraju tačne i realne informacije i obećanja koja će odražavati realne mogućnosti i sposobnost banke da pruži uslugu obećanog kvaliteta. Osoblje koje je u direktnom kontaktu sa klijentima mora aktivno učestvovati u kreiranju odgovarajuće promocije i obećanja. Zato je neophodno: koristiti dimenzije i karakteristike kvaliteta koje klijenti smatraju najvažnijim, tačno precizirati upravo ono što će korisnici dobiti u toku uslužnog kontakta u banci i pomoći korisnicima da i oni shvate svoju ulogu u pružanju bankarskih usluga i obezbjeđenju kvaliteta.

Rezultati dosadašnjh istraživanja upućuju na zaključak da i menadžeri i zaposleni smatraju da mnogo veći problem za formiranjem nerealnih očekivanja predstavljaju pretjerana obećanja, nego horizontalna komunikacija. Veličina nepodudarnosti koja se u ovom slučaju pojavljuje je u apsolutnom iznosu veća nego i u jednoj od prethodno pomenutih situacija.[133] Posledica navedenih nepodudarnosti produkuje tzv. petu nepodudarnost koja prestavlja razliku između percipirane i očekivane usluge koja ima uticaj na percepciju banke u cjelini. Ovo jasno pokazuje da nastojanje da se smanji ili eliminiše nepodudarnosti (gep 5) zahtijeva djelovanje na eliminisanju prethodno ispoljenih nepodudarnosti, i to redom kako su opisane: da se postupno izvode jedna iza druge, te paralelno zatvaranje nepodudarnosti 4, jer se eksternom komunikacijom djeluje na formiranje klijentovih očekivanja. Zato je neophodna sinhronizovana akcija unutar banke na kreiranju podrške osoblju spremnom za pružanje kvalitetnih usluga. Ovo istovremeno znači građenje uslužnog liderstva u bankama, ali i izbor najsposobnijih na funkciji menadžera srednjeg nivoa. Očekuje se od ovih da integracija, liderske i menadžmenske funkcije pojačaju uslužne vizije banke, izgrađuju kulturu, podržavaju timski rad i kreiraju način za pružanje izvanrednih bankarskih usluga, što je prikazano na narednoj slici.

[133] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 291.

Slika 10. Elementi za aktivnosti radi otklanjanja nepodudarnosti u kvalitetu usluga



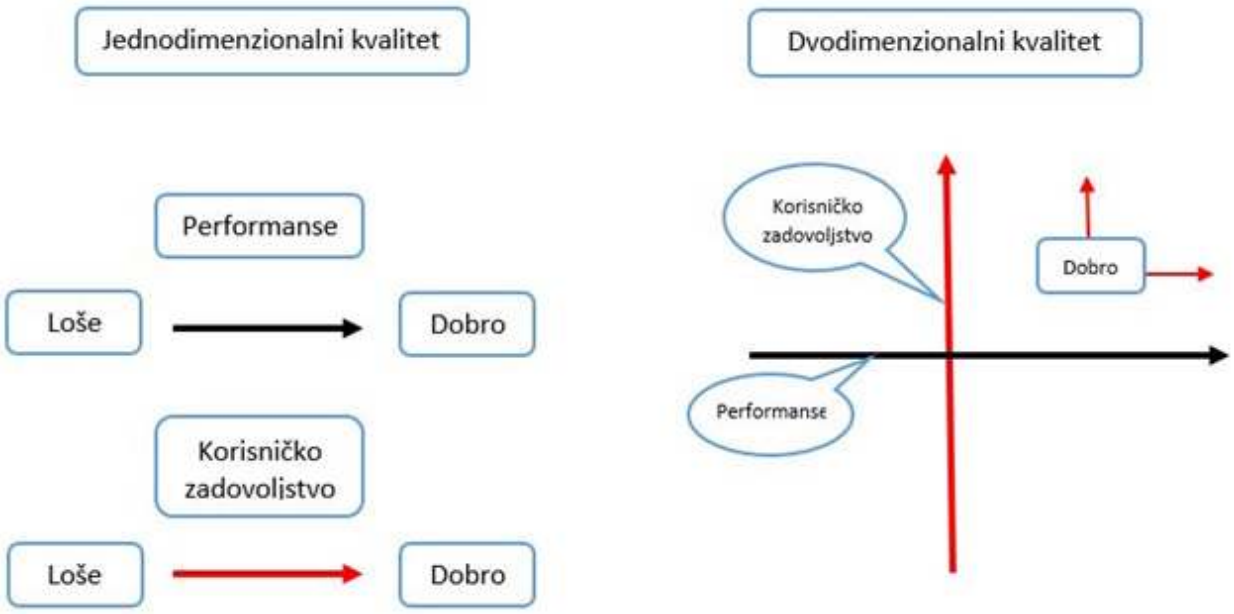
Izvor: https://.instituteofcustomerrservices.com/files/1.wcs.jpg – datum pristupa 30.10.2014.

U okviru građenja marketinga međusobnih odnosa, na mogućnosti ostvarivanja ciljeva koje banka postavlja direktno će uticati kvalitet koji korisnici percipiraju. Uticaće istovremeno na povećanje profitabilnosti poslovanja, obezbeđenje povećanja imidža i reputacije u javnosti. Korisnička percepcija kvaliteta pruženih usluga u bankama i analiza te percepcije ponekad je važnija od objektivnog mjerenja performansi.

2.5 Kano model mjerenja kvaliteta usluga

Model je zasnovan na korisničkoj percepciji, ali uvažava i objektivne performanse bankarskih usluga. Kada se upoređuje sa tradicionalnim, ali i savremenim modelima mjerenja kvaliteta, *Kano model* integriše mjerenje kvaliteta u dvodimenzijalnom sistemu performansi usluga i investicijau određene dimenzije, prikazane preko sledeće slike.

Slika 11. Dimenzija kvaliteta u Kanoovom modelu



Izvor: http//www.ideationtriz.com/paper_TRIZ_Within_Context.asp – datum pristupa 03.11.2014.

Horizontalna osa predstavlja investicije banke. Banka troši više sredstava za unapređivanje kvaliteta kako se investicije povećavaju. Vertikalna osa predstavlja zadovoljstvo korisnika od ekstremno negativnog do ekstremno pozitivnog. Kod bankarskih usluga korisnici su mnogo osetljiviji na usluge koje prati viši nivo rizika. Korisnici, zato, od menadžmenta i bankarskog osoblja očekuju viši nivo empatije, a pouzdanost tada predstavlja najznačajniju dimenziju kvaliteta. Među korisnicima, na osnovu istraživanja, sprovodi se drugi dio mjerenja koji uključuje:

1) Nivo performansi usluga koje se pružaju ili nivo investicija u određene dimenzije usluge koja se pruža. Navedeno mjeri nivo do kojeg se potrebe korisnika ispunjavaju u intervalu od niskog (potpuno neispunjavanje) do visokog (potpuno ispunjavanje)

2) Nivo zadovoljstva na strani korisnika tj. subjektivnog odgovora korisnika na prvu dimenziju i podrazumijeva zavisnu veličinu. Zadovoljstvo korisnika je rangirano od frustacije do oduševljenja.

Model je usmjeren na realnu dimeziju odnosno nivo objektivno mjerljivih performansi kvaliteta usluga, koje su predmet utvđenih standarda, a istovremeno značajnu pažnju posvećuje i subjektivnoj dimenziji, individualnim doživljajima koji su karakteristični za percepciju kvaliteta uslužnog procesa.

Model koristi dvodimenzionalni koordinantni sistem koji integriše performanse odnosno investiranje u ispunjavanje korsničkih zahtjeva i njihovo zadovoljstvo pruženim uslugama. Banka troši više sredstava za unapređenje kvaliteta, odnosno ispunjavanje korisničkih zahtjeva ili dodavanjem novih dimenzija. Vertikalna osa evidentira zadovoljstvo korisnika, od onog ekstremno negativnog do ekstremno pozitivnog (frustacija-oduševljenje). Neutralna reakcija se nalazi u sredini ose. Model pokazuje da je nivo zadovoljstva korisnika bankarskih usluga uslovljen prije svega nivoom ispunjavanja njihovih zahtjeva. Varira u zavisnosti od tipa usluga i razlike među korisnicima. Različite situacije, isto tako, za istu uslugu često opredjeljuju očekivanja korisnika usluga. Kod bankarskih usluga korisnici su mnogo osetljiviji na

usluge koje prati viši nivo rizika, pa zato od osoblja banke i menadžmenta očekuje viši nivo empatije. Pouzdanost u navedenom slučaju predstavlja najvažniju dimenziju kvaliteta.

Kroz tehnike unapređivanja funkcije kvaliteta (*quality function develoyment QFD*) bi trebalo indentifikovati korisnike banke, definisati njihove zahtjeve i prioritete i, na kraju, sve to povezati u mjerljive kategorije i performanse koje je moguće postaviti kao ciljeve, čije je ostvarenje moguće pratiti. Ova logika respektuje činjenicu da su korisnici posebno osetljivi na neke dimenzije bankarskih usluga i samog procesa usluživanja, dok druge podrazumijevaju kao nešto dato (prirodno) i očekivano u odnosu sa bankom. Ukoliko nije prepoznala prirodu i nivo očekivanja koje korisnici imaju, postoji objektivna opasnost da banka ne rasporedi resurse i napore na efikasan način.

Jedini način da se izbjegne rizik u *Kano modelu* jeste imati veliku dozu predostrožnosti u cilju indentifikovanja korisničkih očekivanja i njihovog rangiranja. Opasnost neselektivnog ispunjavanja zahtjeva korisnika je osnovna dimenzija rizika. Ako ne postupa na navedeni način banka rizikuje:

- Neracionalno trošenje ograničenih resursa pružanjem prevelikog nivoa kvaliteta onih dimenzija usluga i uslužnog procesa koje korisnici jednostavno ne smatraju značajnim.
- Oduševljavenje korisnika u jednoj oblasti istovremeno ih razočavarajući u drugoj, i oni odlaze kod konkurenta, ili oduševljavajući korisnike u jednoj oblasti podižu nivo očekivanja u drugoj, do mjere da ugrožava percepciju kvaliteta usluga koje se pružaju.[134] Ovo se može desiti i u dimenzijama koje korisnik ne smatra posebno važnim za ukupnu percepciju kvaliteta bankarskih usluga. Manifestacija negativnih efekata, u ovom slučaju, multiplikovaće se kroz kreiranje negativnih očekivanja koja ne mogu biti ispunjena, na jednoj i rasipanje resursa, na drugoj strani.
- Obratiti veliku pažnju na ono što korisnici kažu a ne na ono što oni stvarno misle predstavlja veliki rizik. Rizik je posebno važan iz razloga što korisnici u određenim situacijama nijesu spremni da saopšte svoje stavove, a ponekad ih i sami nijesu svjesni. Dalje, ova dimenzija se posebno odnosi na situaciju u kojoj korisnici neke usluge jednostavno podrazumijevaju. Recimo, korisici ne razmišljaju o tome da bi u bankama mogli dobiti falsifikovane novčanice, za njih je normalno da su novčanice koje dobijaju iz banke prilikom isplate originalne (vjerodostojne). Ako bi se tako nešto i desilo (to bi naravno utvrdili kasnije), uz problem da se to dokaže, jasno je koliki je značaj pouzdanosti u pružanju bankarskih usluga kroz dimenziju koju banke ne mogu indentifikovati kroz istraživanje o mišljenju korisnika.

Sadržine u Kano modelu omogućavaju:

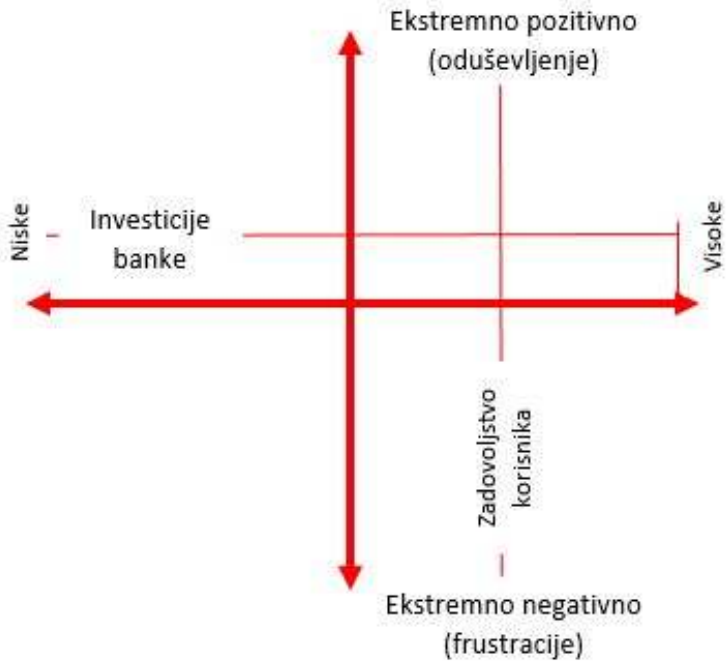
- Indetifikovanje ključnih kriterijuma za ocjenu dimenzija kvaliteta koje imaju najveći uticaj na korisnika.
- Klasifikaciju zahtjeva koje bankarska usluga mora ispunjavati da bi obezbijedila određeni nivo zadovoljstva korisnika i njhove važnosti, kako bi se napori banke usmjerili na prioritetne dimenzije njenih usluga. Nije uvijek pametno investirati u unapređivanje onih zahtjeva

[134] Rust, R.T, Oliver, R.L. *Should We Delight the Customer,* ***Journal of the Academy of Marketing Science,*** Winter, Volume 28, No. 1, 2000, str. 31-44.

i dimenzija usluga koje su već na zadovoljavajućem nivou, ili onih čije unapređivanje ne doprinosi značajnom povećanju percepcije kvaliteta i zadovoljenja korisnika.

- Ukoliko se dva ili više zahtjeva ne mogu istovremeno zadovoljiti usljed ograničenja koja su finansijske, tehničke ili druge prirode, navedeni kriterijumi će pomoći u indentifikovanju onih koji imaju najveći uticaj na zadovoljstvo korisnika, i imaju prioritete.

Slika 12. Dvodimenzionalna matrica *Kano* modela



Izvor: Spool, M.J. Understanding the Kano Model - A Tool for Sophisticated Designers, User Interface Engineering, January 18, 2011, str. 293.

U okviru *Kano modela*, indentifikovane su tri važne dimenzije koje mjere kvalitet usluga i određuju reakciju korisnika:

a) *Osnovni faktori kvaliteta usluga* koji moraju bitni prisutni da bi se usluga i uslužni proces smatrali realozovanim na zadovoljavajući način.

b) *Diferencirajući faktori* koji funkcionišu po principu *što više to bolje* a koji su osnova za razlikovanje usluga koje banka pruža u odnosu na konkurentske usluge.

c) *Oduševljajući ili uzbuđujući faktori* čije prisustvo izaziva izuzetne pozitivne reakcije korisnika s obzirom da ih korisnici nijesu očekivali, niti tražili. Stepen zadovoljstva rangiran je od maksimalnog nezadovoljstva odnosno *frustacije* do maksimalnog zadovoljstva tj. *oduševljenja*. Ovi faktor prikazani su na slici 12.

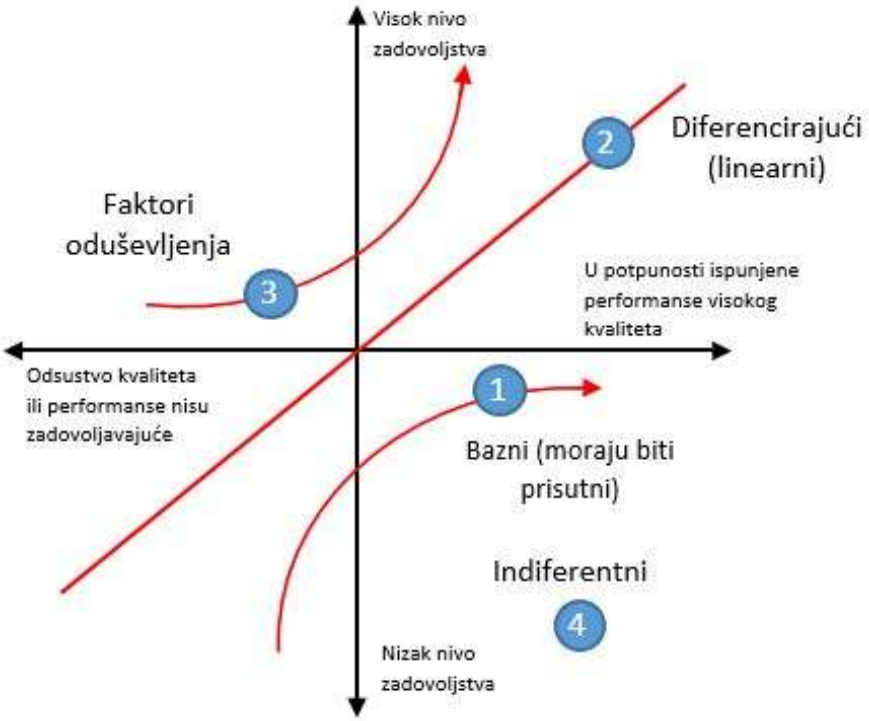
Faktori su oni koji u pružanju bankarskih usluga moraju biti prisutni (očekivani zahtjevi, često se u teoriji nazivaju i *razumljivim*, razočaravajućim ili *cijenom ulaska*). Ukoliko to nije obezbijeđeno, izazvaće nivo visokog nezadovoljstva među korisnicima. Ako su svi faktori koji se računaju kao bazni zadovoljeni, čak na izvanrednom nivou, to će imati ograničene efekte na zadovoljstvo korisnika. Radi se, u ovom slučaju, o kvalitetu koji su korisnici očekivali i prije procesa usluživanja odnosno o dimenzijama koje se podrazumijevaju. Izvaredni bazični faktori za rezultat uslužnog procesa imaju korisnika koji je *nezadovoljan*.

Može izgledati kontradiktorno da korisnici ne izražavaju dimenzije *koje po definiciji zahtijevaju*. Osnovne dimenzije su toliko očigledne da njihovo naglašavanje ili iznošenje zahtjeva u navedenom smislu smatraju besmislenim. Korisnici jednostavno podrazumijevaju dosljednost banke u ispunjavaju obećanja, zato bi njihov stav, u vezi sa tim, *bio banka bi trebala ispunjavati obećanja data korisnicima, zato se, u principu, neće naći u izvještaju o rezultatima istraživanja.*

Problem je identifikovati osnovne faktora korišćenjem neke od metoda istraživanja tržišta koje su usmjerene na otkrivanje i mjerenje stavova kupca, u navedenom kontekstu. Kupci rijetko naglase svoju potrbu koja se odnosi na postojanje ovih faktora. Po njihovom mišljenju ovi faktori se podrazumijevaju, ali trebalo bi očekivati nezadovoljstvo u slučaju njihovog odsustva. Osnovni kvalitet će se zato mijenjati brojem izraženih žalbi ili podacima o korišćenju garancija, izvještajima o greškama i dr. Banke mogu jedino na bazi podnijetih žalbi i prigovora indentifikovati očekivanja korisnika koja nijesu bila zadovoljena, a podrazumijevaju se sama po sebi.

Diferencijalni faktori ili faktori performansi obično već postoje, ali će nivo zadovoljstva ovim faktorima zavisiti od njihovog inteziteta i načina na koji se ove dimenzije pružaju korisnicima. Oni imaju različite nazive: zadovoljavajući, linearni, jednodimenzionalni ili *glas kupaca*, jer se radi o problemima o kojima kupci žele da razgovaraju i da izražavaju svoje stavove. Najveći izazov predstavlja kako je te stavove moguće indentifikovati i unaprijediti, posebno u odnosu na konkurenciju. U ovu grupu spadaju faktori kao što su brzina i kvalitet uslužnih interakcija, brzina rješavanja kreditnog zahtjeva (rok za koji se predmet obradi i o njemu odluku donese kreditni odbor), način na koji se dostavlja informacija korisnicima od strane banke, obim i pregled izvještaja i slično. Nivo zadovoljstva i lojalnost banci, dakle, određuju kvantitet i kvalitet, prisustvo kao apsulutna dimenzija ovih faktora, ali i njihov odnos, kao relativna dimenzija u odnosu na konkurente.

Slika 13. Faktori kvaliteta u Kano modelu



Izvor: www.ifm.eng.com.ac.uk/dmg/tools/definition/kano.htm – datum pristupa 05.12.2014.

Oduševljvajući/atraktivni/privlačeći faktori predstavljaju treću grupu u *Kanoovom modelu*. Njihovo je postojanje je u vezi sa skrivenim ili latentnim potrebama korisnika, kojih oni često nijesu svjesni. Pojava ovih faktora izaziva visoki nivo zadovoljstva, bez obzira na intezitet kojim se manifestuju. Suštinu predstavlja činjenica da je uzbuđenje posljedica toga što korisnci dobijaju elemente usluge ili usluge koje nijesu očekivali, nijesu tražili, ili čak nijesu znali da su mogući. Korisnici obično ne iznose zahtjeve za ove atribute prilikom istraživanja koje bankari sprovode, jednostavno nijesu ih svjesni. Da bi kreirale oduševljenje među korisnicima, banke pojačavaju kreativni napor u cilju indentifikovanja i pružanja onih usluga koje izazivaju oduševljenje kupaca. Ovi atributi su poseban razlog radi kojih korisnici preferiraju neku banku u odnosu na konkurente i stalno joj se vraćaju. Atraktivnost atributa je prisutna kod banaka koje su, u savremenim uslovima, izuzetno strogog adminstriranja i obimnih procedura za osiguravanje hipoteke i kolaterala u procesu odobravanja kredita, u mogućnosti da cjelokupni proces obave za svoje klijente u jako kratkom roku, bez dodatnih zahtjeva i komplikacija. Ovakvo iskustvo ima za rezultat oduševljenje korisnika, naviknutih na razna zakeranja i prepreke na koje svakodnevno nailaze. Na slici 13 prikazani su faktori kvaliteta u *Kano modelu.*

Može izgledati kontradiktorno da korisnici ne naglašavaju one dimenzije koje po definiciji zahtijevaju, jer su osnovne dimenzije bankarskih usluga toliko očigledne da njihovo iznošenje smatraju besmislenim. Dosljednost u ispunjavanju obećanja je nešto što korisnici podrazumijevaju. Prisutan je problem uočavanja osnovnih faktora, korišćenjem nekih od metoda istraživanja tržišta, onda kada se nastoje otkriti i mjeriti stavovi kupaca. Indikator prilikom mjerenja osnovnih faktora može biti broj podnijetih pritužbi, podaci o korišćenju garancija ili izvještaji o greškama.

Napominjemo da *Kanov model* karakteriše mijenjanje statusa faktora pod uticajem vremena, iskustva korisnika u odnosima sa bankom, ali i sa njenim konkurentima. Navedeno utiče na transformaciju: određenih faktora iz tzv. atraktivnih, onih koji izazivaju oduševljenje, u faktore koji su samo osnov za diferencijaciju ponude u odnosu na druge banke i diferencirajućih u bazne faktore, kao posljedica navika koja se formiraju tokom vremena. Iskustvo i znanje koje klijent stiče u procesu poslovanja sa bankom imaće za rezultat povećane njegovih očekivanja, što je prirodno, jer tokom vremena realizacijom određenih usluga postepeno savladava i spoznaje ono što je moguće realizovati i ostvatiti u standardnom kontaktu sa bankom, a šta je objektivno nemoguće sprovesti.

Negativno iskustvo, nepotvrđena očekivanja, koje nastaje kao rezultat neispunjenja datih obećanja, utiču da se određeni faktori koji su ranije smatrani diferencijrajućim ili osnovnim u narednom period, transformišu u atraktivne ili one sa obilježjem diferencirajućih. Kada su korisnici na određeni način iznevjereni od strane banke, oni postaju svjesni slabosti i propusta u poslovanje banke koja ih je razočarala. Ukoliko pak nastave saradnju sa bankom, onda će posljedice ovakvog razočaranja biti transformacija faktora kako su opisani. Ovakav slučaj je karakterističan kod korisnika koji su zbog obima kreditnih zahtjeva primorani da posluju sa velikim bankama i u onim slučajevima kada su nezadovoljni nivoom interakcije, brzinom obrade zahtjeva i efikasnošću osoblja. Tako nivo očekivanja (u smislu pobrojanih dimenzija) opada, ali uprkos tome oni ostaju, jer su zavisni od raspoloživog kapitala koji banka posjeduje i mogućnosti velike banke da prati njihovo poslovanje, što je veoma važno.

Kretanje atributa *Kano modela* sugeriše potrebu dinamičke analize promjena kroz percepciju

korisnika i nivoa njihovog zadovoljstva. Radi se, u prvom redu, o faktorima koji utiču na nivo lojalnosti korisnika i mogućnost njihovog zadržavanja. Analiza promjena, sa druge strane, omogućava indentifikovanje i uočavanje uzroka odstupanja i grešaka, faktora koji utiču na promjene u stavovima potrošača, te preduzimanja adekvatnih aktivnosti, i na kraju kreiranja strategije na zadržavanje korisnika. Primjenom *Kano modela* u sveobuhvatnom istraživanju tržišta mogu se dobiti informacije o nijansama u kvalitetu bankarskih usluga, koje u pojedinim slučajevima mogu biti izuzetno važne za unapređenje poslovanja.

2.6 *Gronroosov* model mjerenja kvaliteta

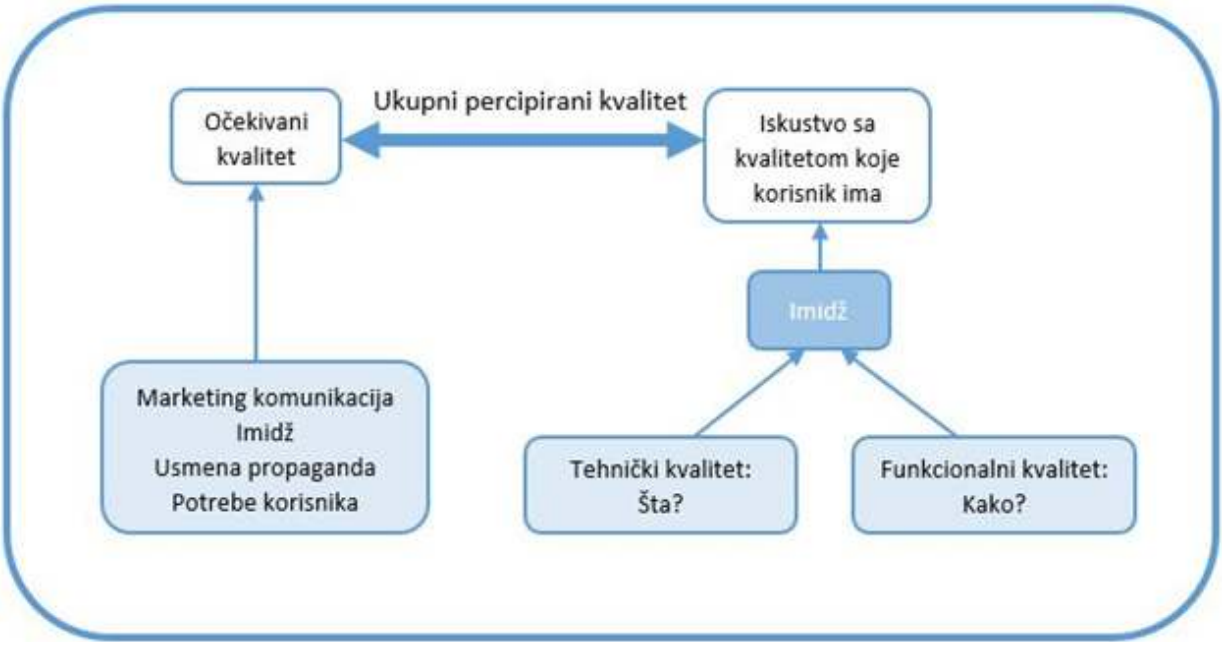
Ovaj model obuhvata ranije opisane dimenzije kvaliteta bankarskih usluga. Prema njemu, kvalitet bankarskih usluga čine dvije dimenzije: *funkcionalna* odnosno kvalitet procesa pružanja bankarskih usluga, odnos osoblja banke prema korisnicima i *tehnička* koja podrazumijeva kvalitet output, rezultata koje korisnik dobija u interakciji sa bankom.[135] Model najvidljivije ističe integrisane specifičnosti kvaliteta usluga u bankarstvu, koje se manifestuju u jedinstvu outputa i procesa u korisničkoj percepciji kvaliteta. Kao što je poznato, korisnici nijesu uvijek u mogućnosti da izdvoje efekte (output) usluge koje koriste u banci od uslužnog procesa, odnosa sa osobljem banke ili načina na koji se sam proces pružanja bankarskih usluga odvija.

Model zadržava kategorije očekivanja i percepcije, kao i više drugih modela, posebno *ServQual.* Kod *Gronroosa,* percepcija se dijeli između onoga što korisnik na kraju dobija i njegovog iskustva tokom korišćenja usluge u banci. Imajući u vidu značajne karakteristike bankarskih usluga, korisnik bankarskih usluga često dominantnim smatra funkcionalni kvalitet, imajući u vidu da se njegove karakteristike (empatičnost, brzina, efikasnost) mogu najprije procijeniti. Međutim, kada su u pitanju output, tada je neuporedivo teža procjena. Na primjer, teško je procijeniti konačan iznos koji su klijenti otplatili za kredit i njegove stvarne vrijednosti nakon korekcije za stopu inflacije, ili fiksne u odnosu na varijabilnu kamatu na oročene depozite, ako se tome dodaju još kao nepoznanica opšti uslovi privređivanja i tržišna konjuktura.

Gronroos kao specifičnost modela uključuje kategoriju imidža kao neku vrstu katalizatora u percepciji kvaliteta. Naime, *Gronroos* očekuje da će oni korisnici koji imaju pozitivan stav o banci biti manje kritični prema propustima i problemima koji su pratilac uslužnog procesa. Zato će banke prema autoru modela, koje imaju loš imidž, imati problema u odnosu sa svojim korisnicima i u slučaju kada su dobro odradile svoj dio posla. Korisnici će, kod prvog slučaja, smatrati da su se propusti desili slučajno, rezonujući da je banka dobra ali je izvršilac toga dana iz nekih ličnih razloga bio neefikasan. Kod drugog slučaja, pod uticajem ranije formiranog mišljenja će biti umanjen značaj pozitivnih rezultata koje banka postiže. Uticaj pobrojanih elemenata predstavljen je na sledećoj slici.

[135] Gronroos, C. *Services Management and Marketing*, Jonh Wiley and Sons, 2000, str. 71.

Slika 14. Elementi *Groonroosovog modela* za mjerenje kvaliteta usluga



Izvor: http://digisevices.files.wordpress.com/2009/12/perceivedquality.png – datum pristupa 14.12.2014.

Ovakvo poimanje problema može ponekad navesti banku da usmjerava svoje aktivnosti u pravcu jačanja imidža u javnosti a da zanemari osnovne pretpostavke za ispunjavanje datih obećanja, osoblje banke i operativne procese. To će, dakako, izazvati percepciju niskog kvaliteta i u krajnjem, nezadovoljstvo korisnika. Model treba pažljivo raditi u smislu njegovog podešavanja i uklapanja u upravljački proces banke a naročito u odnosu sa njenim klijentima.

3 Kombinacija modela mjerenja kvaliteta – osnove za kreiranje marketing strategije banke

U ovom dijelu ukratko su prikazani najčešće korišćeni i karakteristični modeli kvaliteta, bez pretenzije da se obuhvate sve dimenzije i elementi pojedinih modela mjerenja kvaliteta. Ono što se nameće kao potreba, nakon analize i upoređivanja modela, jeste mogućnost kombinacije onih dimenzija pojedinačnih modela koji mogu korisno poslužiti za ostvarenje osnovnih ciljeva uslužnog procesa.

Neophodno je, u navedenom smislu, obezbijediti indentifikaciju glavnih dimenzija koje kupci percipiraju kao bazne uz diferencijaciju atraktivnih faktora kvaliteta usluga banke, a uz to, napraviti istovremenu analizu sa aspekta osnovnih dimenzija *ServQual* modela i pratiti njihovo kretanje i razvoj. Takva praksa će bankama omogućiti kreiranje marketing strategije i pozicioniranje na ciljnim tržištima koje je maksimalno usklađeno sa dimenzijama pouzdanosti, sigurnosti, opipljivosti, empatije i dimenzijama koje korisnici smatraju najznačajnijim.

Uporedo sa tim će omogućiti da se obezbijede one dimenzije koje korisnici podrazumijevaju, ali će se u isto vrijeme spriječiti njihovo usavršavanje i razvijanje, ukoliko su dostigle odgovarajući nivo,

jer ne mogu značajnije uticati na postizanje prednosti u odnosu na konkurenciju. Na osnovu kombinacije predstavljenih modela stvara se mogućnost za identifikacijom faktora čije unapređenje može obezbijediti prednost na tržištu bankarskih usluga ili oduševljenje korisnika. Stalno unapređivanje usluga je imperativ rada banaka, što podrazumijeva da svaki sledeći uslužni susret nadmaši očekivanja klijenata, a samim tim se zadrži pozitivni trend povećanja kvaliteta pruženih usluga.

Treba istaći da iskustvo sa različitim uslugama utiče i na formiranje korisnikovih očekivanja, ali i da kreiranje višeg nivoa očekivanja povećava šansu i izglede da korisnici percipiraju kvalitet niskim, odnosno da ne budu zadovoljni. Postoji kod korisnika, kako je poznato, zona tolerancije koja donekle olakšava proces ispunjavanja očekivanja.

Zona tolerancije se definiše kao razlika između željenih i adekvatnih očekivanja. Ono što se korisnici nadaju da će dobiti, usluga kakva bi mogla ili bi trebalo da bude, obično se naziva zonom tolerancije. Ona se formira na osnovu prethodnih iskustava i obećanja koje banke daju prilikom oglašavanja. Nivo *adekvatne usluge* je prihvatljiva usluga koja se formira na osnovu procjene onoga što će usluga biti, dakle predviđene usluge, a zavisi od alternativa koje se nude. Zona tolerancije varira u zavisnosti od osobe, od pojedinca, uslužnog pogleda i iskustva. Manja je za rezultate uslužnog procesa, kao izvještaji o stanju na tekućem računu, nego kad je u pitanju dimenzija procesa ili srdačnost bankarskog službenika na prvoj liniji usluživanja.

Raspoloživost alternativa je druga važna dimenzija koja utiče na nivo tolerancije, koje korisnik ima na raspolaganju. Sa povećanjem broja alternativa opada spremnost korisnika da bude tolerantan prema propustima i nedosljednostima banke, kada se govori o ispunjavanju datih obećanja i obrnuto. Banke moraju permantno, kako proizlazi, pratiti nivo željenih i adekvatnih usluga, kao i stepen tolerancije svojih korisnika.

Za menadžere mjerenje kvaliteta bankarskih usluga predstavlja jedan od najvećih izazova, a procjena kvaliteta predstavlja veliki problem za korisnike bankarskih usluga. Specifičnosti usluga koje su u vezi sa učešćem korisnika, heterogenost, kompleksnost usluga, zatim asimetričnost u pogledu informacija između strana u interakciji, otežavaju definisanje kvaliteta, njegovo mjerenje i usklađivanje percepcije između korisnika iz različitih tržišnih segmenata.

Za banke i usluge bankarstva, tradicionalni modeli kvaliteta nijesu pogodni. Razvijeno je više modela koji su prilagođavani specifičnostima ovih usluga, među kojima je najpoznatiji i najviše *korišćen ServQual* model, koji mjeri prethodna očekivanja korisnika, a nakon toga njihovo iskustvo, tokom i poslije procesa usluživanja, na osnovu čega se formira percipirani kvalitet. Pored ovog, u praksi se koristi model gepova, zasnovan na disproporcijama između očekivanja korisnika i menadžerske percepcije očekivanja, percepcije i specifikacije za obavljanje djelatnosti, te konačno izvršavanja obećanja koje je banka promovisala prema ciljnom tržištu.

Kano model mjeri tri grupe atributa: bazne, diferencirajuće i oduševljavajuće koje su detaljnije prikazane. Posljednji *Gronroosov* model mjeri tehnički i funkcionalni kvalitet, kombinujući ga sa imidžom banke u javnosti. *Gronroos* razdvaja rezultat i proces i zaključuje da će banke koje imaju pozitivan imidž obezbijediti bolju percepciju kvaliteta usluga u svijesti potrošača.

Polazeći od specifičnosti različitih modela i potrebe kontinuiranog praćenja korisnika, kao

eksternih kupaca i zaposlenih kao internih kupaca, potrebno je kombinovati navedene modele, kako bi maksimalno iskoristile njihove pogodnosti. Posebnu pažnju potrebno je obratiti na kvalitativne i kvantitativne vidove koristi koji se mogu ostvariti unapriđenjem kvaliteta. Anketa koja je sprovedena u SAD sredinom devedesetih godina prošlog vijeka, a odnosila se na poboljšanje kvaliteta bankarskih usluga, pokazala je da unapređenje kvaliteta usluga može da poveća prinose banci. Prema toj studiji, poboljšanje kvaliteta usluga imalo je za rezultat povećanje prinosa na aktivu (ROA) sa 1,5 na 1,85 procenata odnosno prinosa na kapital (ROE) sa 16,10 na 21,22 procenta.

Literatura:

1. Avkiran NK. *Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking. Int. J. Bank Mark.* 12(6), pp. 10-18, 1994.
2. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
3. Bahia, K. and Nantel, *J. A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks*, ***International Journal of Bank Marketing,*** 18 (2), pp. 84-91, 2000.
4. Berry, L., Gronroos, C. *Service Management and Marketing*, Columbia University Press, 2000.
5. Berry, I.I., Parasumaran, A. *Listening to the Concept of a Service - Quality Information System*, in the Lovelock, C., Vadermerwe, S., Levis, B. ***Services Marketing***, Prentice Hall Europe, 1999.
6. Brady, M.K., Bourdeu, B.L., Hestel, J. *The Importance of Brand Cues in Intangible Service Industries: An Application to Investment Services,* ***Journal of Services Marketing***, Vol. 19, No. 6, 2005.
7. Cronin, J., Steven Jr., Taylor, A. *Measuring Sevice Quality: A Reexamination and Extension,* ***Journal of Marketing,*** 1992.
8. Doyle, P., Stern, P. *Marketing Management and Strategy*, 4th ed., FT Prentice Hall, 2006.
9. Deming, W.E. *Out the Crisis Quality*, *Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press,Cambridge, MA, 1998.
10. Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010.
11. Gronroos, C. *Services Management and Marketing*, Jonh Wiley and Sons, 2000.
12. Guo, X., Duff, A., Hair, M**.** *Service quality measurement in the Chinese corporate banking market,* ***International Journal of Bank Marketing,*** Vol. 26, Issue: 5, pp. 305-327, 2008.
13. Meidan, A., Lewis, B., Mouthino, L. (1997), Finacial Services Marketing - A Reader, *The Dryden Press*, London.
14. Mihić S., Dašić, D., Šupić, D. *Marketing approach to e-distribution of modern banking products*, ***Ekonomika***, Vol. 61, april-june 2015, № 2, ss. 69-82, 2005.
15. King, B. *Bank 2.0.How Customer Behaviour and Tehnology will Change the Future of Financial Services,* Marchall Convendish Busines, 2010.
16. Papasolomou-Doukakis, I. *Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality?,* ***Journal of Marketing Management,*** 19, p. 213, 2003.
17. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. *SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality*, ***Journal of Retailing,*** Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40, 1988.
18. Peters, J.T., Austin, N. *A Passion for Excellence*, Random House, New York, 1985.

R.F. Blanchard, R.L. Galloway, *Quality in Retail Banking*, ***International Journal of Service Industry Management,*** Vol. 5 Issue: 4, pp. 5-23, 1994.

19. Rust, R.T, Oliver, R.L. *Should We Delight the Customer,* ***Journal of the Academy of Marketing Science,*** Winter, Volume 28, No. 1.
20. Severović K., Žajdala N., Cvetković Šoštarić B. *Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga,* ***Ekonomski vjesnik,*** 22(1), str. 149, 2009.
21. Spool, M.J. *Understanding the Kano Model - A Tool for Sophisticated Designers, User Interface Engineering*, January 18, 2009.
22. Zeithaml, A.V., Parasuraman, A.I., Berry.I.I. *Delivering Service Quality,* The Free Press, 1990.

Internet izvori

1. http//www.prcessspecialist.com/grapihicst/alignment.gif – datum pristupa 17.10.2014.
2. http//qualitydigest.com/june04/images/Artikles/16949_Figure1.ipg – datum pristupa 18.10.2014.
3. http//www.emeraldinsight.com/contentimages/fig/07502 301o5001.png – datum pristupa 19.10.2014.
4. http//1.iming.com/data//H//6/MY-544257/total-quality menagement_10307915_250x250.gif – datum pristupa 25.10.2014.
5. http//www.mia.org.my/bandbook/guide/imap5%20Total1%20Quality%20Management.jpg – datum pristupa 27.10.2014.
6. http//www.aboutsurveys.com/wp-content/uploads/2007/05/imageoo1.png – datum pristupa 28.10.2014.

https://.instituteofcustomerrservices.com/files/1.wcs.jpg - datum pristupa 30.10.2014.

http//www.ideationtriz.com/paper_TRIZ_Within_Context.asp – datum pristupa 03.11.2014.

www.ifm.eng.com.ac.uk/dmg/tools/definition/kano.htm - datum pristupa 05.12.2014.

http://digisevices.files.wordpress.com/2009/12/perceivedquality.png - datum pristupa 14.12.2014.

VIII DIO

Formiranje cijena bankarskih usluga

Cijena je, u ekonomskoj teoriji, iznos po kome se robe i usluge mogu razmijeniti jedna za drugu ili za novac. Najjednostavnije rečeno, cijena je sve ono što se u procesu razmjene traži u zamjenu za kupljeni proizvod ili uslugu. Kako je ranije navedeno, specifičnosti bankarskih usluga su: nemogućnost posjedovanja – odsustvo vlasništva, neopipljivost – istovremeno pružanje i korišćenje usluge, dodatno su komplikovani činjenicom da korisnici u najvećem broju slučajeva ne vrše direktna plaćanja za usluge koje koriste.[136] Troškovi za bankarske usluge se odbijaju direktno sa računa korisnika, tako da korisnik nema mogućnost da utiče na tu transakciju. Potrebno je mnogo vremena, ukoliko se pojavi greška u obračunu, da se ista ispravi i novac vrati klijentu. Jezički posmatrano, terminologija nije usaglašena kada su u pitanju pojedine bankarske usluge koje klijenti plaćaju, zato imamo različite termine: provizija, naknade, premije ili kamate, što zamjenjuje standarni termin cijena.

Savremena bankarska praksa prepoznaje kao najizraženije, problem u vezi sa neopipljivosti i prisustvom klijenta u procesu pružanju bankarskih usluga. Kada je riječ o prvom problem njegova suština je u tome što se korisnicima moraju približiti i objasniti prednosti složenih usluga, a drugi problem je povezan sa usložnjavanjem procesa usluživanja. U predkupovnoj fazi, fazi razmatranja, izraženi su problemi odsustva vidljivih atributa, a u samom uslužnom procesu prisutni su problemi koje mogu izazvati sami korisnici bankarskih usluga.

Cijena se često koristi u uslužnom marketingu za ublažavanje problema neopipljivosti usluge. Cijena, u tom slučaju, postaje sinonim za kvalitet. Polazeći od posebnih karakteristika bankarskih usluga, te istaknutih odnosa, povezanih za proviziju i troškove više cijene, na bankarskom tržištu ne postaju sinonim za kvalitet. Više kamatne stope poprimaju epitet zelenaških, prilikom uzimanja kredita, a visoke provizije za ostale bankarske usluge destimulatvno djeluju na spremnost korisnika da posluju sa konkretnom bankom.

Paradoks je u tome što su kamatne stope povezane sa depozitima. Više stope privlače veći broj zainteresovanih deponenata, ali previsoke stope mogu, u nesigurnim vremenima, izazvati sumnju u

[136] Farquhar, D.J., Meadan, A. *Marketing Financial Services*, 2nd ed, Palgrave Macmillan, 2010, str. 257.

iskrene namjere banke. Takav primjer je poznat kod privatnih banaka na prostorima bivše Jugoslavije, neposredno prije i poslije rata. Nestadoše bankari sa novcem štediša, nakon velikih obećanja koja su se odnosila na izuzetno povoljne uslovime za deponovanje sredstava. Deponenti su bili dovoljno naivni da povjeruju lažnim obećanjima bankara.

Otežana mogućnost kalkulacije troškova za bankarsku uslugu u konkretnom susretu i kontaktu sa klijentima, koji može a ne mora da rezultira sklapanjem ugovora, predstavljaju poseban problem kod banaka. Sa marketinškog stanovište nastaje problem u vezi sa navedenim, što predstavlja značajan razlog povezan sa sigurnošću poslovanja i zadržavanjem već osvojenih korisnika. Ključne razlike, zbog specifičnosti bankarskih usluga, i svega navedenog, omogućavaju da se izdvoje osnovne nepodudarnosti kada je u pitanju formiranje cijena proizvoda i usluga. Te nepodudarnosti se sastoje u slijedećem:[137] korisnici, u većini slučajeva, nemaju kompletne ili dovoljne informacije o bankarskim uslugama, putem cijena nije vidljiv kvalitet bankarskih usluga, novčani troškovi nijesu jedina relevantna kategorija u utvđivanju vrijednosti i cijene za korisnike, mogućnost upoređivanja cijena konkurentnih banaka najvjerovatnije će uticati na skraćenje vremena i napora u traganju za dodatnim informacijama.

Iz ovih razloga, banke često odstupaju od prakse da koriste cjene prilikom privlačenja novih korisnika ili povećanje tržišnog učešća. Iako bi aktivna politika cijena, u jednom dijelu, vjerovatno uticala na privlačenje novih korisnika, uočljiva je opreznost banka da se odluče na takav potez zbog problema koji bi nastali prilikom formiranja takvih cijena, sa jedne strane, i provokativne reakcija konkurenata, sa druge strane. Tako se banke odlučuju na politiku *ne talasaj,* sa ciljem da izbjegnu sukob sa konkurencijom ali i komplikovani proces ocjene korisničkih preferencija, kalkulacije cijena po različitim uslugama i slično. Formiranje cijena bankarskih usluga se tako nalazi u začaranom trouglu kupaca, konkurencije i troškova. Dodatno, svaka od navedenih kategorija prouzrokuje čitavi niz novih problema sa kojim se marketari i menadžment banke suočavaju.

Kada je u pitanju Crna Gora, opšti troškovi poslovanja banaka, na nivou sistema, mogu se smatrati relativno visokim i značajno variraju kada se uzmu u obzir pojedinačne banke. Primjetna je tvrdnja, ne samo u Crnoj Gori, da banke visoke troškove poslovanja prevaljuju na cijenu proizvoda, preko visokih kamatnih stopa i provizija koje se koriguju na više. Troškovi poslovanja mogu uticati na profitabilnost banke tj. nisku profitabilnost izazvanu troškovnom neefikasnošću banke koju mogu nadoknaditi većim kamatnim maržama.

Banke su danas, u intezivnoj konkurentskoj borbi, suočene sa dva važna problema: privlačenje novih klijenata i način održavanja postojećih korisnika bankarskih usluga. Klijent mora osjetiti da vrijednost koju dobija od proizvoda i usluge banke prevazilazi cijenu koju je za njh platio, dok banke moraju pružiti takvu uslugu uz ostvarenje profita. Generalno posmatrajući, kamatne stope postaju jedan od glavnih alata za stvaranje konkurentske prednosti i privlačenje klijenata.

1 Elementi i dimenzije cijena bankarskih usluga

Formiranje cijena bankarskih usluga predstavlja veliki izazov i znatno se razlikuje u odnosu na

[137] Zaithanl, A., Bittner, J.M. *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd ed, Irwin McGraw Hill, 2000, str. 429.

formiranje cijena proizvoda, pa i u odnosu na formiranje cijena velikog broja usluga. Tako je u jednom istraživanju sprovedenom u SAD testirano kakva je svjesnost potrošača o cijenama finansijskih usluga u odnosu na nefinansijske usluge. Studija je pokazala da postoje sistematske razlike o svjesnosti cijena između navedenih kategorija. Značajan niži nivo svjesnosti o cijenama prikazan je kada su u pitanju finansijske usluge, što je posljedica kompleksnosti ovog tipa usluga, manje frekvencije i zakonskih ograničenja u pogledu promocije istih. Takođe je pokazano da niži nivo svjesnosti potrošača koristi cijenu kao indikator kvaliteta usluga. Ovo omogućava banci da na pravi način, u zavisnosti od situacije, segmenta ili tipa usluge koristi različite načine formiranja cijena.[138]

Formiranje cijene bankarskih usluga predstavlja izazov, jer je struktura bankarskih usluga, u najvećem dijelu, netransparentna za korisnike. Struktura troškova, koja je osnova ili najznačajniji faktor za formiranje cijena, ponekad je nedovoljno transparentana samim zaposlenima a njihova indentifikacija, i za njih same, predstavlja problem.

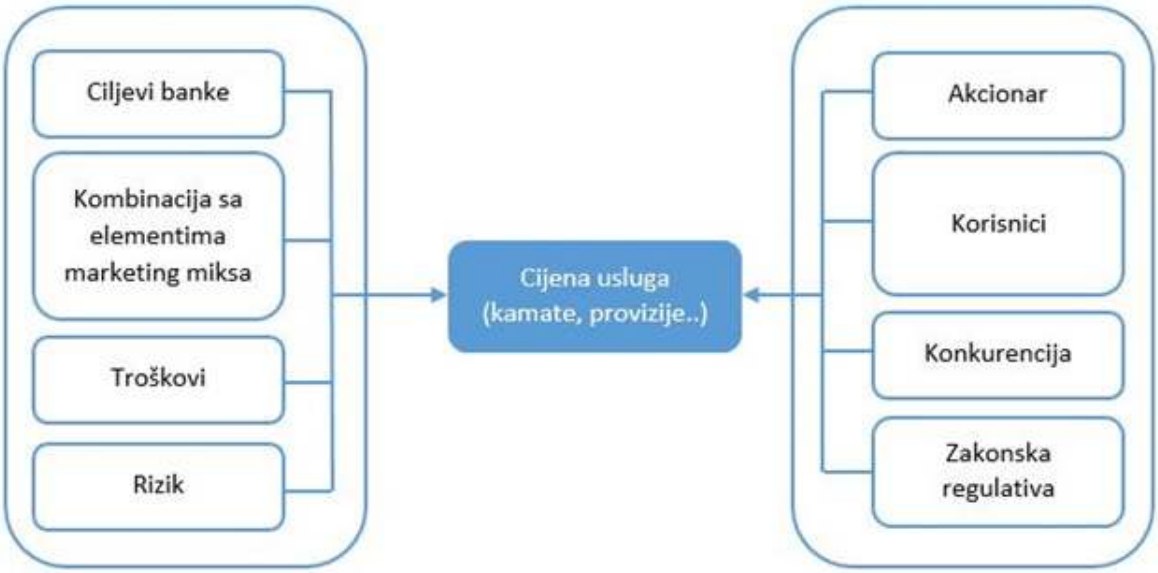
Postoje ograničenja u kojima se cijene bankarskih usluga situirane, a odnose se na kategorije:

- *cjenovni prag* – donju granicu određivanja cijena bankarskih usluga čine troškovi i struktura troškova koji su u vezi sa pružanjem bankarskih usluga;
- *visinu cijene koju su spremni platiti korisnici za bankarske usluge*, u odnosu na njihove percepcije fer cijena troškova, što predstavlja cjenovni plafon i
- *konkurencija*, kao kontrolni parametar u smislu usaglašenosti kvaliteta pruženih usluga i visine cijene iz perspektive kupca, što je područje diskrecije cijena.

U tim granicama troškova i percepcije korisnika, cijene se formiraju pod uticajem internih i eksternih faktora. Interni faktori sadrže ciljeve banke, kombinaciju elemenata marketing miksa, troškove i rizike. Eksterni faktori se odnose na uticaj akcionara, korisnika, konkurencije i zakonske regulative. Faktori koji utiču na kalkulaciju cijena bankarskih usluga prikazani su na sledećoj slici:

[138] ***Journal of Financal Services Marketing***, 2005, Vol. 10, No. 2, str. 125-135.

Slika 1. Faktori koji utiču na kalkulaciju cijena bankarskih usluga



Izvor: Cetina, I., Michail, N. Price Strategies in Banking Marketing, Teoretical and Applied Ekonomics -1/2007, 2007.

Faktori od značaja na koje banka može uticati su oni koji se odnose na troškove i poslovne ciljeve banke. Uticaj troškova na formiranje cijena bankarskih usluga sagledava se preko: strukture troškova, odnosa i visine troškova uvođenja novih usluga, uticaja razvoja tehnologija i troškova pridobijanja novih klijenata i zadržavanje postojećih i osvajanja tržišnog učešća.

Na visinu i način formiranja cijena značajno utiče struktura bankarskih troškova. Tako na primjer, bankarske usluge se karakterišu visokim učešćem fiksnih troškova u ukupnim troškovima. Troškovi osoblja čine posebnu kategoriju koja učestvuje u realizaciji usvojene marketing strategije banke. Ove troškove banka ne može eliminisati ili izbjeći, i u slučajevima kada banka koristi jeftinije i manje radno intezivne kanale distribucije i promocije. Bankarski troškovi se mogu predstaviti na sljedeći način:[139]

1. *Fiksni troškovi*

a) bankarske usluge: investicioni troškovi i održavanje filijala, zaposleni i upravljanje ljudskim resursima, administrativni centri, mreže i IT infrastruktura, *call* centri, građenje imidža banke,

b) bankarski krediti: rezervisanja, cijena kapitala, marketing odjeljenje, odjeljenje istraživanja i razvoja i

c) depoziti u bankama: rezervisanja, upravljanje rizicima, marketing odjeljenje.

2.*Varijabilni troškovi*

a) materijalni i operativni troškovi poslovanja,

b) prodajna provizija, markentiška kampanja i kampanja oglašavanja,

c) prodajna provizija, marketing kampanja i kampanja oglašavanja.

[139] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str .313.

Fiksni troškovi u bankarskom poslovanju, već na prvi pogled, predstavljaju najveći dio troškova, a da varijabilni, u smislu marginalnih, ne predstavljaju značajno povećanje, recimo, povećanje troškova za još jednog usluženog korisnika. Može postojati izuzetak kod odobravanja loših kredita, gdje je svaki novi korisnik sve veći problem. Zaključak se nameće da banka može usluživati mnogo veći broj korisnika bez značajnog povećanja troškova. Ovo učvršćuje uvjerenje da velike banke mogu usluživati masovno tržište.[140]

Uvođenje novih usluga značajno utiče na povećanje troškova. Visina ovih troškova, za konkretnu novu uslugu, zavisi od brzine kojom se prihvataju novine i tehnološki potencijal za njihov dalji razvoj. Ublažavanje troškova može da se okarakteriše kao preraspodjela troškova na druge elemente usluga, koji pomažu rasterećivanju usluga koje se uvode i na taj način ubrzava prihvatanje istih na tržištu. Ovo može imati pozitivan ishod na dalje smanjenje troškova i to preko ekonomije obima.

Na visinu troškova bankarskih usluga tehnološki razvoj ima značajan uticaj. Logika nalaže da tehnološki razvoj utiče na smanjenje troškova, kroz jeftine kanale disribucije i zamjenu ljudskog rada u filijalama koji predstavlja najveći fiksni trošak u pojedinačnoj usluzi. Međutim, prema podacima sa američkog tržišta, bankomati, elektronsko ili mobilno bankarstvo, nijesu previše smanjili pritisak na filijale, a ni troškove navedenih kategorija u bankama. Korisnici nijesu prihvatili automatizovane alternative, prihvatili su ih kao obogaćivanje mogućnosti koje im banka pruža i zadržali pravo na slobodan izbor neke od ponuđenih alternativa, zavisno od situacionih faktora i ličnih preferencija. Uticaj tehnologije, koja se tiče unapređivanja bankarskih usluga, za korisnike, pratio je negativni efekt kada su u pitanju troškovi.[141] Sve dodatno komplikuje upravljanje troškovima i cijenama bankarskih usluga, zbog činjenice da se tržište bankarskih usluga nalazi u fazi zrelosti, a bankarske usluge u fazi sazrijevanja (životni ciklus usluge). Za korišćenje cijena, u funkciji upravljanja tražnjom i privlačenje novih korisnika, navedene kategorije ostavljaju malo prostora.

Bankama preostaje međusobna borba za klijente konkurentskih banaka, jer je broj potencijalnih korisnika koji se prvi put pojavljuju skoro neznatan. Aktivnosti koje banke preduzimaju i instrumente koje u tom smislu koriste direktno utiču na povećanje troškova, a samim tim i na rast cijena ili smanjenje profita, zavisno od toga ko će preuzeti teret ili na koga će se prevaliti teret ovakvog sukoba konkurencije. Banke međusobno ratuju, a korisnici njihovih usluga plaćaju, kad je u pitanju rast cijena bankarskih usluga. Banke ratuju, a akcionari plaćaju smanjenje dividende po jednoj akciji.

2 Poslovni ciljevi banaka

Ciljevi koji se formiraju na nivou banke kao cjeline utiču takođe na formiranje cijena u bankama, osim kad se radi o troškovima koji su prethodno obrađeni. Integrisano djelovanje marketing funkcije u bankama veoma je značajno, imajući u vidu operativne funkcije i funkcije upravljanja ljudskim resursima, povezane sa integracijom strategije na korporativnom, poslovnom i operativnom nivou. Priroda bankarskih usluga zahtijeva objedinjavanje sva tri menadžerska nivoa, jer se radi o strateškim opredjeljenjima na duži rok. Na osnovu strateškog opredjeljenja moguće je kreirati različite ciljeve koji

[140] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services - second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 285

[141] *Ibid*, str. 258.

će uticati na strategiju formiranja cijena. Banke mogu postaviti određeni broj ciljeva kao što su:

a) *Maksimiziranje profita* kada formiranje cijena banku motiviše nastojanjem da ispunjava svoju osnovnu obavezu prema akcionarima i da maksimizira profite. Tako postavljen cilj pretpostavlja odluku o formiranju cijena na višem nivou, a samim tim i usmjeravanje fokusa na one ciljne segmente koji će prihvatiti i tako formiranu višu cijenu. Ovako formiran cilj obično naglašava potrebu da se takav cilj vremenski ograniči. Ako se prihvati maksimiziranje profita na kratak rok, po svaku cijenu, može imati za posljedicu dugoročan nepovoljan trend, sa tendencijom potpunog ugrožavanja profita. Banka povećava atraktivnost ciljnog segmenta za konkurente samim tim što je odredila visoke cijene usluga i istovremeno povećavala očekivanja potencijalnih korisnika, što je logična posljedica da korisnik uz povećanu cijenu percipira i bolji kvalitet. Navedena strategija, očito, može izazvati povećanu konkurenciju, kao i probleme u ispunjavanju očekivanja korisnika, te zato potencijalno može negativno da utiče na nivo očekivanog profita, i u najgorem, na gubitak tržišnog učešća. Inače, teorija koja se bavi ciljnim funkcijama korporacija sugeriše da je nerealno očekivati da menadžeri u bankama usmjeravaju svoje napore na maksimizaciji profita. Praksa pokazuje da se menadžeri u bankama više usmjeravaju na ciljeve širenja tržišnog učešća i povećanje broja korisnika, što ukazuje na mogućnost konflikta ciljeva, a što je potrebno u realnom ekonomskom životu usklađivati.

b) *Maksimiziranje tržišnog učešća* može biti značajno i izuzetno važno za usluge bankarstva, pogotovo za usluge koje podrazumijevaju stvaranje kritične mase korisnika, da bi se prešla donja granica tržišnog učešća. Ovo predstavlja relativizovanje problema visokih fiksnih troškova i njhovo smanjenje po jedinici usluge. Na primjer, obezbeđenje kritičnog broja korisnika kreditnih kartica i njihovo zadržavanje predstavlja preduslov da cijela mreža funkcioniše profitabilno. Kao što je poznato, korisnici kreditnih kartica postaju profitabilni tek u trećoj godini korišćenja kartice, kad sredstva otplate premaše uložena sredstva, u njihovo osvajanje, i kada se klijenti naviknu na prednosti koje kartica pruža.

Opredjeljenje banke na ostvarenje tržišnog učešća direktno se odražava na cijene bankarskih usluga. Banke će nuditi kredite po nižim kamatnim stopama u želji da pridobiju nove klijente, a depozite po višim, što ima za posljedicu niži nivo profita. Ako banka tako ne postupi, što je logično očekivati, njoj kao alternative preostaje agresivni marketing, kako bi od konkurencije preuzela dio klijenata što ima, takođe, za posljedicu povećanje troškova i srazmjerno tome smanjenje dobiti.

Maksimiziranje tržišnog učešća je cilj koji je u potpunosti nekompatibilan sa opredjeljenjem i strategijom kontrolisanog rasta, odnosno za građenje marketinga međusobnih odnosa. Pod uslovom da banka teži da obezbijedi kontrolisani i održivi rast, ili izgrađivanje dugoročnih odnosa sa klijentima, prihvatljivija je solucija da ne preferiraju nagli rast tržišnog učešća i povećanje broja korisnika. Prema tumačenju pojedinih teoretičara insistiranje na povećanju tržišnog učešća odražava se negativno na samo profitabilno poslovanje.

c) *Stimulisanje primarne tražnje* je postupak kojim se koriste cijene za upravljanje tražnjom. U ovom slučaju neophodno je biti obazriv, naročito u pogledu različitog reagovanja na cijene, u zavisnosti da li se radi o novim ili aktuelnim korisnicima bankarskih usluga.[142] Novi korisnici su osjetljiviji na cijene u odnosu na aktuelne, zato banke često koriste povoljnije stope kako bi privukle nove korisnike. Zapaženo je da, nakon izvjesnog vremena, povoljnije stope na depozite počinju da se smanjuju tako da

[142] *Ibid*, str. 270.

se postojeći korisnici osjećaju iznevjerenim, imaju percepciju da su na gubitku, te se mogu odlučiti da promijene banku.

Uslužne organizacije imaju problem sa usklađivanjem ponude i tražnje i fiksne ponude, dok banke najčešće koriste cijene za stimulisanje tražnje. U slučaju velike tražnje na ograničene kapacitete za dobijanje kredita, banke mogu da pooštre uslove, koje podnosioci zahtjeva moraju poštovati i tako rješavati problem. Banke, kada se radi o platnom prometu, mogu jednostavno djelovati tako da upućuju poslovne klijente na korišćenje elektronskog bankarstva. Na taj način se, najčešće, fokusiraju na formiranje cijene usluga koje djeluju stimulativno da klijenti koriste nove usluge, primarnu tražnju, ili da bi privukle potencijalne korisnike, odnosno sekundarnu tražnju. Takav slučaj predviđa formiranje cijena u obliku promocionih, kako bi se obezbijedilo prvo korišćenje usluga ili interesovanje među klijentima.

Cilj ovakve aktivnosti je da se smanji nivo percipiranog rizika u fazi razmatranja, odlučivanja o korišćenju usluge, jer se ne može obezbijediti proba usluge na osnovu uzorka. Primjer ovakvih promocionih cijena su ponude *hit akcija,* XXL kredita, besplatno učlanjenje ili bez članarine za godinu dana, ako se klijent odluči da koristi, recimo, *American Exspress karticu*. Cilj je da se smanji percipirani rizik, u svakoj od navedenih varijanti, u fazi odlučivanja, tj. procesu donošenja odluke o korišćenju neke od navedenih usluga.

Sve kazano o formiranju cijene u funkciji povećanja tražnje, trebalo bi da ima u vidu činjenicu da je navedena aktivnost ograničena veličinom i strukturom depozita iz kojih se krediti odobravaju. Intezivno privlačenje klijenata može dovesti do mogućnosti, s obzirom na njihovu kreditnu sposobnost, da ne mogu vraćati kredite, što predstavlja poseban problem. Postoji i varijanta gdje se cijene, istina rjeđe, koriste za destimulaciju tražnje. Ovo je evidentno u slučajevima kada su kamatne stope na depozite izuzetno niske i neatraktivne za ona lica koja raspolažu novcem.

d) *Pozicioniranje i vođstvo u kvalitetu* je jedan od ključnih problema upravljanja elementima marketing miksa u bankama. Ovaj problem je povezan sa kreiranjem prethodnih očekivanja na strani potencijalnih korisnika. Ispunjavanje ili neispunjavanje tih očekivanja utiče na percipirani kvalitet među korisnicima i reakciju koja slijedi. Premda se cijene bankarskih usluga ne mogu koristiti kao sinonim kvaliteta neki autori i dalje ističu da značaj cijena može nadmašiti druge faktore u ocjeni kvaliteta.[143]

Ovo stanovište se zasniva na mjerenju odnosa između cijena, brenda (i drugih uticaja na kvalitet bankarskih usluga), percipirani rizik i vrijednost iz perspektive korisnika koji pokazuje da banke utiču na korisnike preko njihove percepcije rizika u vezi sa uslugama. Uticaje ovakve vrste, navedeni teoretičari grupišu u interne (unapređenje usluge) ili eksterne (marketing). Tom prilikom ističe se naročito pozitivan odnos između oglašavanja i svijesti o cijenama, naglašavajući ulogu koje oglašavanje ima ne samo u pozicioniranju Brenda nego i u edukaciji korisnika o elementima ponude, uključujući i cijenu.

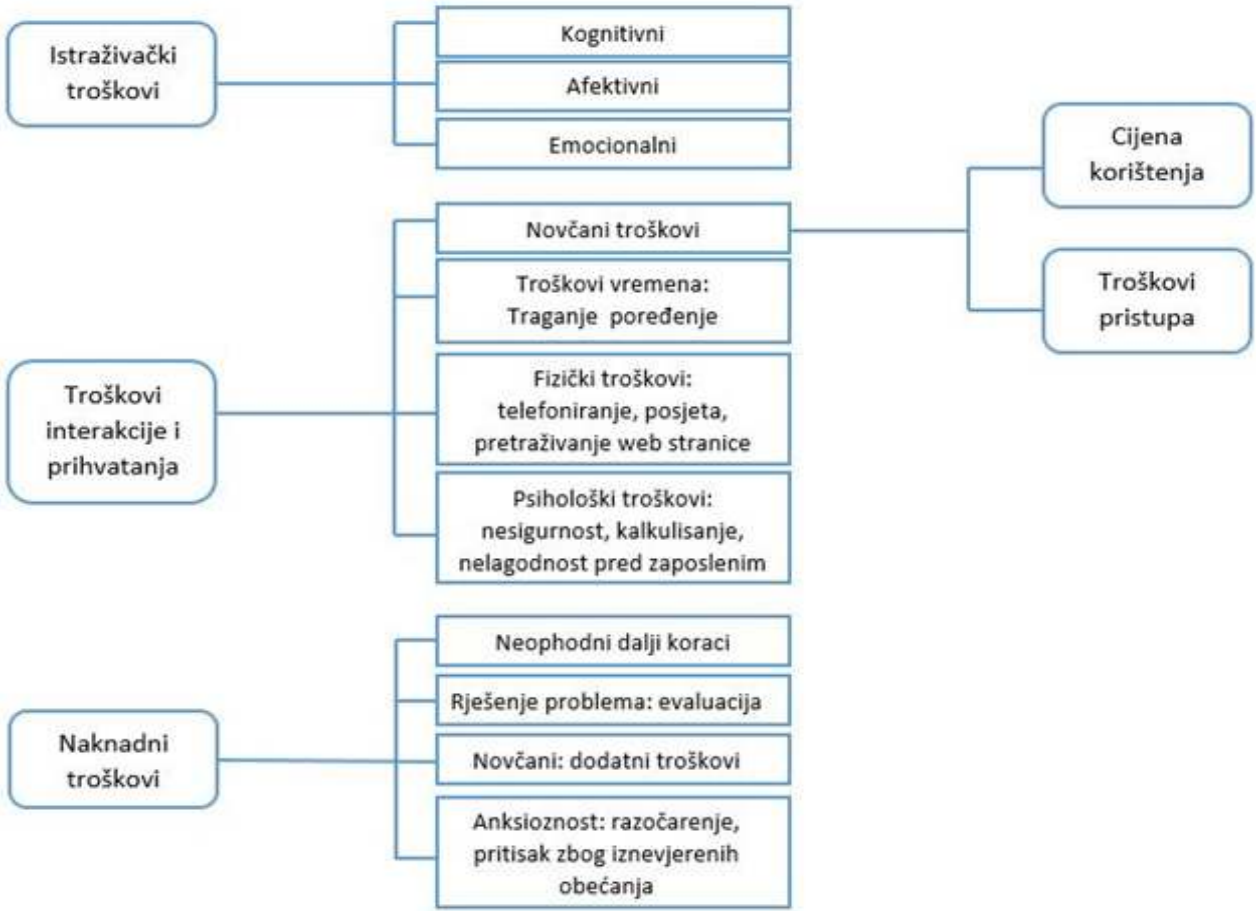
Generalni zaključak može da glasi da se cijene kombinuju sa ostalim elementima matketing miksa. Manifestuje se najčešće kao učešće cijena u strukturi ponude, uticaju odluka o intezitetu distribucije, oglašavanja, broja i strukture zaposlenih. Preko troškova, svi pobrojani elementi utiču na povećanje cijena bankarskuh usluga. Za korisnike bankarskih usluga najvažnija je kombinacija uslova kreditiranja

[143] Chen, T., Chang, P.L., Chang, H. S. *Investigation of Personal Influences on Costumer Complaining*, ***Journal of Retailing***, No. 56, Autumn 2003, str. 3-20.

i deponovanja sredstava, vremenska dimenzija i visina kamatne stope. Niža kamatna stopa na kredite znači nepovoljnije preostale uslove, vrijeme ili proviziju za obradu. Dobar primjer u vezi sa navedenim je aktuelna situacija povezana sa švajcarskim frankom. Korisnik kredita mora da ima u vidu da je odnos cijene i ostalih elemenata marketing miksa uvijek tako koncipiran da se banka maksimalno zaštiti. U konkretnom slučaju, preuzimanje rizika bila je gorka pilula koju su banke dužnicima servirale uz slatkiš povoljnih CHF kredita, u pravu poznat kao skrivena namjera.

Osim internih, na cijenu bankarskih usluga utiču i eksterni faktori ili faktori iz okruženja, gdje posebno mjesto zauzimaju vlasnici kapitala, kao stejkholderi čiji interesi i danas dominiraju u poslovnim bankama, naročito o pitanjima koja su u vezi sa insistiranjem maksimizacije profita i širenja poslovanja banke. Od ostalih eksternih uticaja potrebno je posebno istaći korisnike i konkurenciju, kao i uticaj zakonske regulative.

Slika 2.Troškovi na strani korisnika



Izvor: Lovelock, C., Vandermewe, S., Levis, B. Services Marketing, Prentice Hall Europe, 1996, str. 349.

Korisnici bankarskih usluga zauzmaju vrlo značajno mjesto ako se polazi sa stanovišta važnosti interesnih grupa i njihovog uticaja na visinu i metode formiranja cijena. Bankarske usluge ne spadaju u kategoriju željenih usluga, nego se tretiraju kao nužno zlo, ili blagodet, u zavisnosti od perspektive i shvatanja posmatrača, za pribavljanje drugih sadržaja. Intenzitet njihovog korišćenja u najvećoj mjeri zavisi od inteziteta želje za nabavkom ili korišćenjem drugih proizvoda i usluga, kao kod usluga

kreditiranja, na primjer. Osjetljivost korisnika na cijenu bankarskih usluga i zahtjev za fer cijenama i ovdje je veoma prisutna. Treba istaći da bankarske usluge spadaju u onu kategoriju usluga čiju suštinu i osnovu na kojoj se formiraju, način obračuna i konačne efekte malo korisnika poznaje, a još manje razumije.

Troškovi na strani korisnika prikazani su na slici 2.

Osim navedenih troškova koje korisnici bankarskih usluga moraju da plate, važni su i sledeći: provizija i kamate koje plaćaju i psihološki troškovi (žrtve) koje imaju u procesu odlučivanja o korišćenju bankarskih usluga a koji su, ponekad, važniji od prvih. Zbog visokih troškova koji su povezani za odluku kojom se mijenja banka, korisnici su često neskloni tom treningu i ostaju vezani za banku i onda kada nijesu zadovoljni uslugama koje dobijaju. Na visinu cijene prilikom pružanja bankarskih usluga utiču finansijski i nefinansijski troškovi. Sa stanovišta korisnika, ukupne troškove čine:

- *troškovi istraživanja*, povezani sa periodom koji prethodi donošenju odluke o korišćenju bankarske usluge i izboru banke. Njihov je cilj da uporede različite alternative koje tržište nudi;
- *troškovi kupovine* (troškovi interakcije i prihvatanja) i
- *troškovi poslije kupovine* (naknadni troškovi).

U fazi razmatranja alternative, korisnici nastoje da prikupe informacije o stavovima i iskustvima članova referentnih grupa, što je posljedica rizika i neizvjesnosti sa kojim se korisnici susrijeću u ovoj fazi. Imajući u vidu povećani percipirani rizik pri izboru alternative uslovljen najvećim dijelom nepoznavanjem strukture bankarskih usluga, vrijeme i napor koji korisnik ulaže u istraživanje biće duži i imaće značajnu težinu u procesu odlučivanja.

Na slici je prikazana grupa troškova koju čine interakcije i prihvatanja, odnosno troškovi koji nastaju u procesu kupovine, a to su: novčani troškovi (plaćanje kamata i provizija za uslugu), ali i uslužno vrijeme i fizički napor na pribavljanju određenih dokumenata ili obavljanju određenih aktivnosti koje su pretpostavka da se određene usluge pruže (dostava CIPS prijave ili bilansa uspjeha i biznis plana), i na kraju, psihološki napor uzrokovan samim procesom (nesigurnost, kalkulacija najbolje varijante, neugodnost zbog odnosa zaposlenih ili kontakta sa ostalim korisnicima u procesu), naročito kada se radi o uslugama namijenjenim stanovništvu.

Struktura i visina novčanog dijela cijene direktno je uslovljena načinom organizacije operativnog procesa banke. Racionalizacija, po navedenom osnovu, pretpostavlja veće učešće korisnika u operativnom procesu, što će vjerovatno uticati na smanjenje troškova. Međutim, to će povećati troškove vremena, fizičkog i psihološkog naprezanja, kao kada se koriste bankomati ili elektronsko bankarstvo. Ovdje postoji jedna anomalija na koju bi trebalo ukazati. Banku manje košta transakcija preko bankomata, a kod korisnika je upravo obrnuto – transakciju na bankomatu plaća (za sada samo druge banke), a transakciju u filijali dobija besplatno. Pri tome se utrošak vremena za usluge u filijali i na bankomatu sve češće približava, ali sa stanovišta sigurnosti, filijali svakako pripada prednost.

Slika 3. Odnos vrijednosti i troškova za korisnike bankarskih usluga i recepcija vrijednosti

Izvor: Kotler, P. Marketing Management, 9th ed, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1997, str. 37.

Naknadni troškovi predstavljaju posebnu grupu. To su troškovi koji nastaju nakon završenog procesa usluživanja, dodatni kontakti ili eventualno rešavanje problema koji se mogu pojaviti. Način na koji je uslužni proces završen dominantno uslovljava prirodu i visinu ovih troškova. Može se zanemariti ova kategorija troškova ako je korisnik zadovoljan procesom usluživanja. Ukoliko rezultati nijesu zadovoljavajući, ovi troškovi mogu značajno da narastu. Ispoljavaju se u obliku različitih akcija u kojima korisnik zahtijeva prava, obeštećenje, započinje sudski proces i sl. Zato se bankama preporučuje da u komunikaciji sa potencijalnim korisnicima nastoje umanjiti rizik od ovakvih i sličnih troškova, i ubijede korisnike da neće imati dodatnih problema, dodatnih troškova i potrebe za dokazivanjem svojih prava.

Troškovne komponente cijena bankarskih usluga upućuju na zaključak da se problemi formiranja cijena sa stanovišta korisnika sastoji u tome da se uporede dobijene vrijednosti u odnosu na uložena sredstva. Ako korisnik percipira da dobija veću vrijednost u poređenju sa uloženim sredstvima, tada će najvjerovatnije ostati lojalan postojećoj banci, odnosno izabrati konkretnu banku. U suprotnom će se opredijeliti za neku drugu banku. Odnos vrijednosti i troškova za korisnika bankarskih usluga prikazani su na slici 3.

Posmatrajući navedenu sliku u kojoj je prikazana struktura troškova, u nastojanju da se utiče na smanjenje troškova, banka može koristiti sledeće mjere:

- smanjenje nefinansijskih troškova koje može realizovati preko skraćenja vremena koje se tiče uslužnog procesa,
- minimiziranje psiholoških troškova (obezbijediti kvalitetan sistem usluživanja i odnosa bankarskog osoblja prema postojećim i potencijalnim korisnicima),
- eliminisanje neželjenih fizičkih troškova i kreiranje adekvatnijeg okruženja,

- sniženje finansijskih troškova,
- sniženje cijene koju korisnik plaća za bankarske usluge (cijena korišćenja kredita kao što je poznato ne zavisi samo od kamatne stope nego i analize onoga što korisnik kupuje tim kreditom).

Koeficijent cjenovne elastičnosti predstavlja veoma značajan faktor analize troškova iz perspektive korisnika bankarskih usluga. Uopšteno gledajući, postoji ekonomska zakonitost, da ako cijena nekog proizvoda ili usluge poraste, tražnja za tim proizvodom se smanjuje. Tražnja kao reakcija na rast cijena može opadati vrlo brzo ili veoma sporo. Zato, zavisno od nivoa koeficijenta cjenovne elastičnosti i njegove prirode, moguće je voditi aktivnu politiku cijena koje su u funkciji postavljenih ciljeva banke. Varijabilni i fiksni trokovi predstavljaju limitirajući faktor kada je u pitanju sloboda odlučivanja na bazi elastičnosti cijena. To se manifestuje tako što više učešće fiksnih troškova može generisati probleme u oblast pokrivanja ukupnih troškova u slučaju elastične tražnje. Iz navedenog proizlazi da se cjenovna elastičnost tražnje u bankarskom sektoru mora koristiti sa rezervom, kao i metod formiranja tražnje na bazi marginalnih troškova.

Transparentnost cijena je faktor koji direktno utiče na percipiranu vrijednost koju korisnik dobija i njegovo zadovoljstvo cijenom, što se prilikom analize ne smije zapostaviti. Radi se o dva tipa transparentnosti: transparentnost cijena i transparentnost usluga. [144] Banke mogu kombinovati visok ili nizak nivo transparentnosti cijena sa niskom ili visokom transparentnošću usluga, koristeći najpovoljniju kombinaciju za stvaranje maksimalne koristi.

3 Konkurencija na bankarskom tržištu

Konkurencija se odvija na bankarskom tržištu dominantno preko cijena, u prvom redu preko kamate na kredite (aktivne kamate) i kamate na depozite (pasivne kamate), ili preko provizija na usluge platnog prometa. U kontekstu navedenog, banke moraju praktikovati da, nakon osvajanja novih korisnika, budu dovoljno dobre i servilne do tog nivoa da korisnici budu zadovoljni da se isključi njihov interes da koriste usluge drugih banaka. Zato cijena bankarske usluge mora biti prihvatljiva, posmatrajući generalno, bar na nivou onih koje nudi konkurencija. Na tržištu bankarskih usluga i nema značajnijih razlika u pogledu visine kamata na depozite i kredite, ali isto tako i kada se govori cijenama platnog prometa u zemlji i inostranstvu.

Zbog svega navedenog a imajući u vidu specifičnosti bankarskih usluga i njihov značaj za korisnike, zaračunavanje premijskih cijena u ponudi bankarskih usluga nije, najblaže rečeno, preporučljivo. Isto tako treba istaći da korišćenje cijena u konkurentskoj utakmici utiče na povećanje i fluktuaciju tražnje i izaziva probleme usklađivanja tražnje sa ponudom: mora se procijeniti učešće konkurentskih banaka i mogućnosti vlastite banke prilikom odlučivanja o politici cijena i ponašanja u odnosu na konkurenciju. Pogrešno je, isto tako, pozicioniranje i praćenje lidera koji primjenjuju strategiju sniženih cijena, ukoliko banka nema slične performanse ili isto tržište.

[144] Farquhar, D.J. and Meidan, A. *Marketing Financial Services – second edition*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 273-274.

4 Rizik na bankarskom tržištu

Rizik u bankarstvu je jedan od problema kojima se posvećuje značajna pažnja, jedno od najviše istraživanih a najmanje israženih područja – vječiti izazov i za teoretičare i za praktičare. Rizik je, naravno, značajan element strukture troškova banaka koji direktno utiče na proces određivanja cijena u bankarstu. Njegov pojavni oblik je naročito karakterističan u trenutku formiranja cijena bankarskih usluga (na primjer, kredita) i mora se kalkulisati bez obzira na performanse banke. Ovoj problematici se prilazi veoma sažeto, samo toliko da se prikaže njegov značaj u formiranju cijena jer šira elaboracija o riziku zahtijevala bi mnogo više prostora i obrade. Zato treba kazati da su za banku najvažniji rizici likvidnosti, kreditni, kamatni ili rizik smanjenja dobiti izazvanog promjenama u visini kamatnih stopa, devizni rizik, valutni rizik koji se odnosi na situaciju kad je banka izložema riziku i ostvari gubitak uzrokovan promjenom deviznih kurseva, rizik zemlje, tržišni rizik i rizik nesolventnosti.

Rizik zemlje (*country risk*) utiče na visinu kamatnih stopa zbog povećanja troškova kapitala. Sada je izuzetno aktuelan, i predstavlja jedan od ključnih elemenata koji utiču na visinu kamatnih stopa. Predio jugozapadnog Balkana, još uvijek, predstavlja naglašeno rizično područje, zato su i kamatne stope znatno veće u odnosu na neke zemlje EU. Crna Gora se prema kreditnom rejtingu agencije *Standard and Poor's* iz decembra 2001. godine nalazi u grupi zemalja BB+, BB, BB- sa Indonezijom, Rumunijom, Makedonijom, Srbijom, Gruzijom. Ispred ovih zemalja je Hrvatska sa BBB+, BBB, BBB- a ispod BiH sa oznakom B+, B, B-.

Kada se polaže novčani deposit, depozitar mora dobiti uvjeravanja i sigurnost da u svakom trenutku može raskinuti ugovor i podići cjelokupni iznos depozita. Takvu garanciju banka obezbeđuje od isplate kamata na cijeli odgovarajući period. Cijena odnosno uslovi isplaćivanja kamate (za posljednji ugovoreni period), u ovom slučaju, su instrumenti da se depozitar kazni za prijevremeni raskid ugovora i neodgovornosti sa kojima se banka suočava. Rizik banka kalkuliše i u slučaju kreditnih kartica kada se radi o prekoračenju iznosa dozvoljenog minusa.

Banke prave kalkulacije o riziku svakog pojedinačnog segmenta, zato se visina kamatnih stopa i provizija nalaze pod uticajem navedenih obračuna. Viši rizik će uticati na formiranje viših kamatnih stopa na kredite koje banka odobrava. Pojedini investitori pokazuju spremnost investiranja i posluju sa rizičnim klijentima, ali po odgovarajućim profitnim stopama koje predstavljaju kompezaciju za povećani rizik.

U kontekstu rizika na bankarskom tržištu, veoma je bitno istaći značaj standardizacije kroz primjenu *Bazelskih standarda*. *Bazel I,* kao prvi mađunarodni sporazum o kapitalu banaka (*Basel Capital Accord*) imao je za cilj uspostavljanje zajedničkih regulatornih standarda za međunarodne banke i uvođenje pogodnog načina informisanja za izračunavanje adekvatnosti kapitala, sa namjerom da se ojača finansijska stabilnost. Njime se definišu osnovni i dopunski ponderi za izračunavanje kapitalnog rizika po bilansnoj aktivi, kao i faktori konverzije za varijabilne stavke. *Bazel II* polazi od toga da se integrišu *Bazel standardi* kapitala sa nacionalnom regulativom. *Bazel II* podrazumijeva set regulativa u oblasti međunarodnih finansija i bankarstva. Svrha *Bazela II* je, za razliku od *Bazela I,* da kreira

standarde i regulative u pogledu iznosa kapitala koji finansijska institucija/banka mora posjedovati u rezervi sa osnovnom namjerom da smanji rizike koji prate investiranje preko kreditnih aražmana. *Bazel III* daje bankama rok od tri godine da ispune postavljene uslove. Radi se zapravo o sveobuhvatnom setu reformskih mjera usmjerenih na regulaciju, superviziju i upravljanje rizicima u bankarskom sektoru. Konačno, *Bazel IV* je predloženi standard za kapitalne rezerve za banke, za ublažavanje protiv rizika od finansijske krize i od njega se u budućem period očekuje da će slijediti *Bazel III* i da će zahtijevati strožije zahtjeve kapitala, veće objelodaljivanje finansija, naglašavajući korišćenje jednostavnijih ili standardiziranih modela, a ne internih modela banaka, za izračunavanje kapitalnih zahtjeva, kao i detaljnije objelodanjivanje rezervi i drugih komponenti finansijskih statistika.

S obzirom da su Bazelski standardi veoma kompleksna tema, za potrebe izučavanja marketinga u savremenom bankarstvu, oni su samo kratko definisani.

5 Zakonske regulative

Peter S. Rose u knjizi *Menadžment komercijalnih banaka* navodi da je bankarstvo jedna od najregulisanijih poslovnih aktivnosti na svijetu. Kaže da niko ne može osnovati banku bez dozvole centralne banke, a isto tako niko ne može likvidirati banku bez odobrenja centralne banke.[145] Sveobuhvatna pravila koja ograničavaju bankarske usluge, ponašanje i poslovanje se stalno mijenjaju. Bankarstvo je stalno u promjenama. Banke nikad ne mogu prestati da uče jer priroda bankarske djelatnosti postaje svakim danom nešto novo a njihovi klijenti očekuju od banaka da budu *vječno u samom vrhu.*

Kada je u pitanju sloboda formiranja cijena bankarskih usluga, mora se konstatovati da ona zavisi od većeg ili manjeg nivoa državne intervencije u finansijskom sektoru i ukupnih ograničavajućih propisa države. Manji je prostor za aktivnim djelovanjem samih banaka u formiranju cijena u uslovima u kojima postoje određeni propisi i ograničenja koji to onemogućavaju ili djelimično sprečavaju. Svjedoci smo da se bankarska praksa značajno promijenila, u dijelu formiranja cijena i u bankarstvu, sledstveno načelu koje se krajem prošlog i početkom ovog vijeka temeljilo na principu funkcionisanja privrede i banaka po tržišnim principima, bez miješanja države, po prilici, zavisno od situacije i od interesa najjačih. Finansijska i, uopšte svjetska kriza, nedvosmisleno pokazuje da su ovakve mjere u nekim slučajevima potrebne, ma koliko na prvi pogled bile neatraktivne.

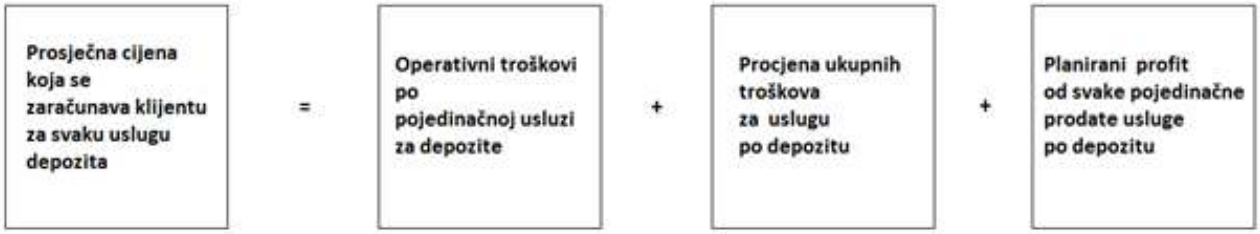
Na našem tržištu i tržištu zemalja u okruženju, u periodu finansijske krize, intervencije u oblasti formiranja provizija od strane banaka, a posebno kamata, su neophodne makar bile privremenog karaktera. Centralna banka Crne Gore je preduzela odgovarajuće mjere koje se odnose na visinu kamatnih stopa kada su gornji limiti u pitanju, iako je osnovna zakonska regulativa postavljena tako da bankama daje punu slobodu odlučivanja ukoliko poštuju propisane sigurnosne procedure i pravila. Problem se ispoljava na način što CB putem obaveznih rezervacija utiče na povećanje/smanjenje novca u opticaju, uz smanjene raspoloživog novca sa inotržišta, što bankama daje dovoljno snažno opravdanje da dalje povećavaju kamatne stope. U isto vrijeme, banke se suočavaju sa nedovoljnom tražnjom za kreditima, jer su i privreda i stanovnoštvo prezaduženi i izbjegavaju kredite kad god je to moguće, a banke su opterećene obavezom visokih rezervacija, tako da je kreditna aktivnost i dalje na niskom nivou.

[145] Rose, P.S. *Menadžment komercijalnih banaka*, Mate, Zagreb, 2003, str. 23.

Regulativom država nastoji zaštititi korisnike usluga u slučajevima oligopola ili od monopolskih cijena. Proces formiranja cijena u nekim zemljama dodatno komplikuje činjenica kad se cijene nekih usluga formiraju centralizovano, utvrđivanjem najniže cijene ili intervala cijena koji se može primijeniti. Takođe, postoji grupa usluga za koje se cijene formiraju kao rezultat pregovora između banke i klijenata. Jedinstvene cijene se formiraju za: personalne tekuće račune zajedno sa kamatama, depozitne račune zajedno sa kamatama, plaćanje uplate/isplate, faktoring, lizing, fiksni uslovi kredita za pojedinca ili male trgovačke kompanije, finansijske operacije (kreditno pismo, garancije, naplata). Individualno se može pregovarati o tekućim računima kompanija, kamati, o tekućim uslugama, kreditima (fiksna ili varijabilna stopa plus marža) i drugim individualnim uslugama. Dakle, praksa se različito manifestuje kada su u pitanju zakonska ograničenja za formiranje cijena.

6 Formiranje cijena bankarskih usluga

Sama specifičnost bankarskih usluga kao i struktura bankarske ponude značajno utiču na ukupan proces formiranja cijena i na strategije koje je moguće primijeniti. Cijene depozita se formiraju odvojeno od cijena kredita i ostalih bankarskih usluga, što predstavlja suštinsku specifičnost. Svaka usluga koja je u vezi sa depozitom najčešće ima dovoljno visoku cijenu da se njom mogu pokriti svi troškovi, ili najveći dio troškova, za pružanje takve usluge. Formula za formiranje prosječne cijene koja se zaračunava klijentu za svaku uslugu po depozitu prikazana je formulom:



Cijene kredita, na drugoj strani, predstavljaju, u suštini, kombinovanu cijenu koja obuhvata kamatu (cijenu za novac) i druge elemente. Kamatu plaća zajmoprimac kao vid kompenzacije za ustupanje sredstava na određeno vrijeme i uz izvjestan rizik. Kamata je dio cijene kredita. Korisnici kredita plaćaju nominalnu kamatnu stopu, u novčanom iznosu, koja se sastoji od četiri elementa:[146]

I = r +II +I + beta

I = realna kamatna stopa

II = inflatorna premija

I = premija za likvidnost

Beta = premija za rizik (riziko premija)

U oba slučaja, banke formiraju cijene depozita ili kamate i njima pokrivaju puni iznos troškova. Upoređene sa drugim uslugama, troškovi bankarskih usluga predstavljaju značajan faktor u formiranju cijena, što nije slučaj sa drugim uslugama. Kod bankarskih usluga kao specifična kategorija pojavljuje se rizik, koji se kalkuliše u cijenu.

[146] Howells, P., Keith, B. *The Economics of Money*, ***Banking and Finance,*** Addison Wesley, Longman Ltd.Harlow, England, 1998, str. 45-49.

6.1 Strategija formiranja cijena zasnovana na korisnicima bankarskih usluga

Polazeći od osnovnih faktora koji utiču na formiranje cijena bankarskih usluga, moguće je predočiti strategiju cijena zasnovanu na korisnicima, strategiju cijena zasnovanu na liderstvu u troškovima i strategiju zasnovanu na konkurentima.

a) *Strategija zasnovana na korisnicima* odnosno na vrijednosti koje usluge imaju za korisnika. Ove strategije su potpuno oslonjene na korisnike, zasnivaju se na spoznaji da cijena mora biti usklađena sa vrijednošću koja je kreirana za korisnika. Ovakav pristup podrazumijeva analizu koncepta vrijednosti koji, u osnovi, predstavlja razradu kategorija vrijednosti koje se koriste da objasne percepciju između dobijenog i uloženog. Treba imati u vidu, u navedenom konceptu, da korisnici definišu vrijednost kao: niske cijene, ono što žele od usluge – odnosno koristi koju dobijaju od usluge, kao najvažniju konponentu usluge; kvalitet koji se dobija za cijenu koja se plati – razmjena između novca koji žrtvuju i kvaliteta koji se dobije; ono što se dobija u odnosu na ono što se dalo.

b) *Strategija fokusirana na kupce ili tržište* polazi od koncepta vrijednosti/koristi koju bankarske usluge imaju za kupce, pa je neophodno utvrditi i definisati dvije grupe faktora: intržišne i ekstržišne. Prve se ne mogu mijenjati bez promjene usluge. One su dio usluge koje banka pruža a to su mreža filijala ili stručno osoblje. Drugi (ekstržišni) nijesu stvarni dio usluga koje kupac koristi, a samim tim ni esencijalni dio usluge. To su sekundarni atributi koji determinišu cjelokupni okvir u kome se usluge nude. Ime brenda i objektivne cijene su najvažniji ekstržišni atributi, kao i oglašavanje banke. Ovi atributi značajno utiču na opseg očekivanja korisnika.

c) *Strategija cijena zasnovana na vrijednosti* polazi od predpostavke da je *percipirana vrijednost* fundamentalna kategorija u formiranju cijena i da cijena komunicira kupcima vrijednost – tj.doživljavanje vrijednosti u konkretnoj interakciji.

Na bazi uticaja aktuelne cijene na percipiranu korist koncipirane su tri različite strategije, prilagođene specifičnostima bankarske usluge: *cijene usmjerene na zadovoljstvo korisnika, cijene za građenje međusobnih odnosa i cijene za obezbeđenje efikasnosti*.[147]

1. Cilj *cijene usmjerene na zadovoljstvo korisnika* je eliminisanje neizvjesnosti koja praktičino potiče od kupovine usluga, pa je potrebno ubijediti kupca da neće napraviti grešku ukoliko se odluči da odabere neku uslugu koju banka nudi. Korisniku bi trebalo argumentovano predočiti prednosti koje banka nudi u odnosu na ponudu konkurencije i ubijediti ga u te prednosti prilikom korišćenja postojećih i novih bankarskih proizvoda. Ove strategije manifestuju se kroz niz oblika: cijene formirane na osnovu koristi, primjena jedinstvenih cijena i uslužne garancije.

a) *Cijena formirana na osnovu koristi* polazi od pretpostavke da će se korisnik osjećati sigurnije i biti više zadovoljan bankom ako percepcija koja proizlazi iz veza između formiranja cijena i koristi izgledaju što prirodnije a samim tim i logičnije. Na primjer, iz vizure korisnika, logičnije je da su ukupne obaveze koje klijent plati za dugoročne kredite veće od onih koje plati za kratkoročne (ovo radi vremenskog perioda otplate i rizika naplate). Ili, logično je da kamata na nenamjenske kredite bude

[147] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 326.

veća od one koja se plaća za namjenske. Ovakav način formiranja cijena (na bazi koristi) obezbjeđuje profitabilno poslovanje, praćeno privlačenjem i zadržavanjem korisnika koji imaju mogućnost da sami biraju altenativne ponude, kao i visinu cijene koju plaćaju. Banke ovu strategiju u praksi primjenjuju u formi različitih paketa ponude kreirane za odabrane ciljne segmente. Primjer ovako formiranih cijena kroz plasman paketa bankarskih usluga ima više kod različitih banaka u posljednje vrijeme. Banke, na ovaj način, kombinuju različite usluge i uslovljavaju različite provizije po osnovu korišćenja usluga ili razlike u nivou sredstava na računu. Tako banke omogućuju svojim klijentima da biraju varijantu koju smatraju najpovoljnijom i donesu odluku o cijeni koju će platiti. Ovu strategiju teorija naziva *versioning* što znači nuđenje cijena zasnovanih na različitim osnovama: od mogućnosti pristupa informacijama do brzine prenosa sredstava, nivoa kamatnih stopa i sl. Korisnik je taj koji o svemu navedenom sam donosi odluku.

b) *Primjena jedistvenih cijena* je slijedeći oblik manifestacije strategije cijene usmjerene na zadovoljstvo korisnika. Primjena jedinstvenih cijena karakteristična je za usluge kod koje su kupci manje ili više sigurni i upoznati sa koristima koje dobijaju, ali su u dilemi kada se radi o troškovima. Ova dilema i nesigurnost se umanjuju definisanjem cijena unaprijed i ima smisla samo u onim slučajevima kada je ta cijena prihvatljiva za kupca. Zato su česte pojave ujednačavanja uslova među korisnicima ali i izjednačavanja sa konkurencijom (kao cijena platnog prometa ili provizije za plaćanje). Kod ovog načina formiranja cijena pojavljuje se rizik u smislu povećanja troškova kapitala u slučaju njegove nabavke na inostranom tržištu .Primjenjuju se zato u slučajevima kad banke nastoje obezbijediti prednosti u odnosu na konkurenciju koja cijenama prati rast troškova i određuje promjenjive kamatne stope na kredite i depozite. Percepcija fer usluge podrazumijeva da će svi podnosioci zahtjeva za dodjelu kredita biti jednako tretirani (*jednakost pred zakonom kapitala*). Ovakav način formiranja jedinstvenih cijena posljedično ima za rezultat problem koji se mora riješiti racionalnim upravljanjem troškovima i povećanjem produktivnosti obezbijedi profitabilno poslovanje.

c) Treći oblik cijene usmjerene na zadovoljstvo korisnika su *uslužne garancije* koje su dio kategorije cijena u cilju kreiranja zadovoljstva korisnika. Predstavljaju ekstremnu varijantu koju je veoma teško primijeniti kada su bankarske usluge u pitanju. Garancija tipa *ako ste nezadovoljni nećemo Vam naplatiti uslugu,* u bankarstvu definitino ne dolazi u obzir, zbog same strukture i prirode poslovanja, ali i strukture cijena depozita i kamata. Ipak, banke su u mogućnosti da primijene kategoriju uslužnih garancija u formi osiguranja depozita od strane *Fonda za osiguranje depozita*. Ova oznaka predstavlja oblik eksplicitne garancije pouzdanosti i sigurnosti banke koja je ispunila kriterijume za dodjelu certifikata. U ovom slučaju se smatra da je deponovanje novca u bankama do visine osiguranog depozita ulaganje bez rizika. Drugi oblik garancije i sigurnosti koje banke pružaju odnosi se na građenje imidža finansijske grupacije kojoj banka pripada ili jačanje veze sa *bankom-majkom* koja uspješno posluje na nekom od inostranih tržišta, sa kojih pristižu ulaganja u novoosnovane banke ili u akvizicije postojećih banaka. Model građenja cijena usmjeren na zadovoljstvo korisnika polazi od korisničke percepcije vrijednosti i na osnovu toga definiše visinu cijene kredita, depozita i drugih bankarskih usluga. Ovdje se problem javlja na način kako u svijesti kupca integrisati kategorije cijena – kamate, kvalitet pruženih usluga, odnosno koristi koje realizacija bankarskih usluga osigurava i vrijednosti koju korisnik percipira da je dobio. Tako dolazi do

"iskrivljavanja" objektivne cijene i kvaliteta u kategorije koje korisnik smatra mnogo vjerodostojnijim, a riječ je o njegovoj percepciji obije kategorije. Kod usluga čiji kvalitet korisnici ne mogu mjerodavno procijeniti ova činjenica može da predstavlja problem. Odnos objektivnih i subjektivnih procjena cijena i kvaliteta i njihov uticaj na percepciju vrijednosti može se sagledati sa sledeće slike.

Slika 4. Odnos objektivnih i subjektivnih procjena cijena i kvaliteta i njihov uticaj na percepciju vrijednosti

Izvor: Monroe, B.K. Buyers Subjective Perceptions of Price, Journal of Marketing Research, American Marketing Association, Vol. 10, No. 1 (February), 1973, str. 70-80.

2. *Cijene za građenje međusobnih odnosa* stimulišu dugoročne odnose klijenata sa bankom a u mogućnosti su da se realizuju ako korisnici imaju percepciju da su ovi odnosi korisni. Osim produženja vremenskog trajanja, ove cijene su usmjerene i na širenje palete usluga koje klijenti koriste u jednoj banci. Na segment vrijednih i profitabilnih klijenata, banke primjenjuju ove cijene. Kad se ove cijene vezuju za građenje međusobno dugoročnih odnosa, one se često nazivaju *relationship* cijene. One nijesu jedinstvene cijene koje se tiču jednog konkretnog slučaja, a najčešći oblici *relationship* cijena su:

a) *dugoročni ugovori* koji korisnicima nude cjenovne i necjenovne podsticaje da prihvate dugoročne odnose, što utiče na transformaciju odnosa *banka-korisnik* u odnos *banka-klijent,* odnosno na partnerske odnose međusobnog povjerenja i saradnje;

b) *grupne ili vezane cijene* su usmjerene na razvoj međusobnih odnosa baziran na povećanju inteziteta kontakata, odnosno količine bankarskih usluga koje koriste, i prodaju se, u ovom slučaju, samo one koje su vezane;

c) *cijene vezane sa vodećom uslugom* u kojoj jedan tip usluga predstavlja uslovnu uslugu, onu koja povlači za sobom sniženje cijena, kao što je slučaj sa visinom provizije za vođenje računa kod vlasnika tekućih računa i naknade za debitne kartice (kojih nema u prvoj godini);

d) *cijene vezanih usluga* podrazumijevaju smanjenje cijena ukoliko se dvije ili više vrsta usluga koriste zajedno, kao što je slučaj odobravanja stambenih kredita za korisnike koji polože određeni depozit kod banke.

Paket cijena stimuliše povećanu tražnju i utiče na povećanu efikasnost marketinga i napora koje banka ulaže za pridobijanje korisnika. Korišćenje cijena za građenje dugoročnih odnosa, međutim, može

imati negativne posledice za korisnike bankarskih usluga. To se dešava na način, ako na predlog banke korisnik odluči da koristi neku novu uslugu, koja je dio paketa, eliminiše njegov aražman u pretkupovnoj fazi i njegov interes za alternativnom ponudom konkurentske banke. Na taj način prvobitni smisao vezivanja cijene za vrijeme provedeno zajedno, može se transformisati u manipulisanje korisnicima usluga.

Cijene objedinjene u strategiju cijena za smanjivanje neizvjesnosti predstavljaju, u suštini, cijene usmjerene na ostvarenje prvog kontakta i formiraju se sa ciljem privlačenja korisnika, posebno na prvi kontakt. Izvode se iz transakcionog marketinga i jednokratnih transakcija koje se odvijaju u uslužnom sektoru. Strategija građenja dugoročnih odnosa ima za posledicu povećanje cjelokupne vrijednosti korisnika koja proizlazi od njegove spremnosti da stupa u takve odnose sa bankom. Zato je više nego uputno zaključiti da je potrebna kombinacija različitih strategija formiranja cijana, kako bi bile u funkciji ostvarenja poslovnih ciljeva banke. Korišćenjem mogućnosti unakrsne prodaje i nuđenjem složenijih usluga (*upselling*) banke nastoje maksimizirati potencijalne profite i smanjiti troškove osvajanja novih korisnika, a aktuelnim ponuditi niže cijene.

3. Kao poslednje u nizu formirana cijene za korisnike su *cijene koje obezbeđuju efikasnost*. Zasnivaju se na razumijevanju i upravljnju troškovima da bi se postigle uštede koje se onda prenose na kupce. Neprestani izazov kod formiranja ovih cijena je uočavanje aktivnosti koje ne doprinose vrijednosti i traganje za novim oblicima u realizaciji određenih aktivnosti. Djelujući na taj način na troškove, banka može ponuditi najniže cijene. Osnovni cilj ove strategije je apel na korisnike osjetljive na cijene, s obzirom da je težište na pružanju usluga po najpovoljnijim cijenama. Strategije su efikasne i za banku, a njihov cilj je da se uštede podijele sa korisnikom.

6.2 Strategija cijena zasnovana na konkurenciji

Cijene čiju osnovu čini konkurencija ubrajaju se u kategoriju cijena izvedenih iz aktuelne i željene konkurentske pozicije banke. Osnovni cilj ovako formiranih cijena je stvaranje željene pozicije i tržišnog učešća. Strategije koje banke koriste za realizaciju ovakvih ciljeva mogu biti: *cijene formirane na bazi krive iskustva, cijene praćenja - slijeđenja, cijene za signalizaciju i liderske cijene.*

1. *Cijene formirane na bazi krive iskustva* obično se realizuju onda kad se neka od banaka odluči da snizi cijene sa ciljem da privuče korisnike od konkurencije. Prema zakonima ekonomske teorije, tada dolazi do multiplikovanja aktivnosti koje banka sprovodi, i odraziće se, zakonomjerno, na krivu iskustva i omogućiti snižavanje troškova, pa po tom osnovu i cijena, što na kraju može dovesti i do elimisanja konkurencije sa tržišta. Ukoliko se efekti krive iskustva snažno ispoljavaju – banka ima više iskustva od konkurencije, a korisnici su cjenovno osetljivi, tada može doći do navedenih rezultata. Obično se banke odlučuju da upravljaju cijenama preko krive iskustva onda kada lansiraju različite vrste kartica za plaćanje. Efekti korišćenja kartica se manifestuju onda kada se ostvaruje široka mreža mjesta na kojima korisnici mogu plaćati karticom, povećava se broj transakcija i obezbjeđuje se širenje mreže korisnika. Pravac aktivnosti ovakve strategije jeste djelovanje u cilju povećanja broja korisnika i povećanje broja usluga koje korisnici koriste.

2. *Cijene koje prate* predstavljaju, u suštini, slijeđenje tržišta i reakcija na cijene konkurencije, tako banke određuju cijenu svojih proizvoda i usluga prema cijenama dominantnim na tržištu. Naročito se primjenjuju na tržištima koje prati visoka elastičnost tražnje. Tada najmanje promjene cijena uslovljavaju značajno odustajanje korisnika od korišćenja usluga ili obrnuto, značajno povećanje tražnje u slučaju da dođe do smanjenja cijena. Da bi se spriječile velike promjene i potresi na tržištu, tržišni akteri su zato skloni izbjegavanju ovakve oscilacije cijena.

Praksa poznaje dvije varijante ovih cijena: *naivna* koja se karakteriše automatskim utvrđivanjen cijena na nivou konkurentskih, bez analize troškova i tražnje i *sofisticirana* varijanta koju karakteriše činjenica da sljedbenici slijede strategiju lidera. Ova varijanta karakteristična je za bankarski sektor u kome lideri utvđuju kamatne stope za specifične segmente (hipotekarne kredite, depozite i sl.) a manje banke ih, po pravilu, slijede. Osnovne prednosti *cijena koje prate* se ogledaju u jednostavnosti i cjenovnom miru. Na bazi već utvđenih tržišnih cijena mnogo je lakše donositi odluku o cijenama, nego kalkulisati sve do sada navedeno o formiranju cijena, uključujući značajna ograničenja i probleme. Tržište bez potresa održava se uglavnom na činjenici da nijedna banka ne formira cijene, u principu, na nivou koji bi ugrozio druge učesnike na tržištu, pogotovo lidere.

3. *Cjenovna signalizacija* predstavlja specifičnu varijantu strategije formiranja cijena na bazi konkurencije. Umjesto fer odnosa u kojima bi viši kvalitet usluga pratila i viša cijena, ili niža cijena bila kompenzacija za uslugu nižeg kvaliteta, cjenovno signalizacija koristi percepciju korisnika koji imaju sklonost da cijenu koriste kao sinonim kvaliteta. Nastojeći da kreiraju percepciju korisnika da se radi o uslugama koje imaju viši kvalitet od stvarnog, banke tako za usluge niskog kvaliteta određuju više cijene. Signalizaciju obično banke primjenjuju ili bolje rečeno,moguće je da primijene u slučaju kad korisnici imaju mogućnost da obezbijede informacije o cijenama bankarskih usluga mnogo lakše nego informacije o kvalitetu. Navedeno je logična posljedica same činjenice koja upućuje na zaključak da je struktura bankarskih usluga prilično komplikovana za korisnike. Postoji mogućnost da korisnici žele uslugu dovoljnu da bi prihvatili veće cijene i onda kad nema garancije za kvalitet ili da je kvalitet visok nije previše vjerovatna za bankarske usluge. Kada su korisnici dovoljno informisani o cijenama i o kvalitetu, ovu strategiju nije moguće primijeniti. Slanje poruka o o kvalitetu usluga predstavlja izvor kratkoročnih profita, zato je neopravdano korišćenje cijena za slanje takvih poruka. U dugom roku, tako neopravdano praktikovanje slanja poruka o kvalitetu je veoma loše za banke, jer predstavlja, u suštini, prevaru klijenta. Kada je u pitanje građenje dugoročnih odnosa sa klijentima, nemoguće je koristiti visoke cijene za neadekvatan kvalitet, jer banke neće moći takvom strategijom obezbijediti lojalnost korisnika.

4. Formiranje cijena u okviru strategije zasnovane na konkurencji u suštini predstavlja varijacije strategije *slijeđenje lidera* koje se primjenjuju i u marketingu preduzeća. One su za bankarski sektor primjenjive jer omogućavaju izbjegavanje konkurencije putem kamatnih stopa i tako obezbeđuju zaštitu vlastitih interesa usmjerenih na maksimizaciju profita. Ove cijene se jednostavno mogu nazvati imenom kopiranje konkurencije. Ima razloga da se konstatuje da je za bankarsko tržište karakteristična strategija cijena tipična za *tržišne sljedbenike.* Naime, ako neka od banaka pokrene *lavinu cijena* kroz povećanje kamata na depozite ili obratno, njihovo smanjenje, većina banaka ubrzo donosi istovjetnu odluku. Sličnu

situaciju imamo kada posmatramo kamatu na kredite, povećanje ili sniženje kamatne stope na kredite koje inicira jedan od igrača na tržištu, što vrlo brzo kopiraju i ostali učesnici. Pretpostavlja se da je, u ovim slučajevima, troškovna komponenta dobro procijenjena, odnosno da tako formirana kamatna stopa obezbeđuje pozitivno poslovanje. Nedovoljno efikasne banke u ovom slučaju imaju problema, recimo one sa visokim brojem zaposlenih i velikom maržom, kao i banke koje imaju veliko učešće tzv. nekvalitetnih kredita. To su osnovni elementi koji uslovljavaju povećane troškove zbog čega te banke nijesu u mogućnosti da drže korak sa onima koji iniciraju promjenu cijena. Korisnici, u navedenim slučajevima, mogu biti u prednosti zbog činjenice što postoji alternativni izbor, jer po sličnim cijenama mogu dobiti istu ili sličnu uslugu. Zato je realno očekivati da će korisnici odlučivati o prihvatanju usluge na osnovu drugih elemenata, a ne na osnovu cijena. Ipak treba reći da ovo u realnim uslovima može predstavljati ograničenje u mogućnost izbora za korisnike iz razloga što se, u ovakvim situacijama, banke nedovoljno trude da unaprijede kvalitet svojih usluga polazeći od rezona korisnika da ne postoji posebni razlog da mijenjaju banku jer su one u suštini sve manje-više iste.

Zbog rizika od procjene tržišnog učešća u odnosu na konkurenciju i problema koji mogu izazvati kod banaka sa drugačijom strukturom troškova i profitabilnosti, prednosti ovog jednostavnog modela treba sa rezervom prihvatiti. Naročito može biti karakterističan za male banke ukoliko pokušaju pratiti lidera. Snaga malih banaka ne može izdržati veća troškovna naprezanja, zato se otvara mogućnost da se ovaj model, kao altrnativa, koristi kao korektor u posljednjim fazama formiranja cijena. Neusklađenost imidža banke i njene ponude, zajedno sa cijenama, u odnosu na imidž konkurencije, cijene i ponude, donekle je moguće relatizovati ili spriječiti na navedeni način.

6.3 Strategija cijena zasnovana na troškovima

Karakteristika formiranja cijena na bazi troškova je dominacija tržišnog lidera koji je u poziciji da određuje cijene niže u odnosu na ostale učesnike na bankarskom tržištu, sa osnovnim ciljem da proširi svoje tržišno učešće. Naročito su uočljive, kod prve strategije, u fazama penetracije na tržištu ili kad se uvode nove usluge. Premda ovako formirane cijene nijesu karakteristika za uslužni sektor, posebno u bankama, ipak se u praksi banke ponekad odlučuju i na ovu varijantu. To se obično dešava u situacijama kada banka postavi kao cilj istiskivanje neke od konkurentskih banaka. Banke ovo rade, najčešće, zbog ograničenja u poslovanju i insistiranja na profitabilnom poslovanju, naročito radi sigurnosti depozita.

Tržišni lider, dakle, može primijeniti ovu strategiju formiranja cijena, koja ima dominantni uticaj na formiranje cijena i koju, u principu, odlikuje agresivno ponašanje, ali i niski troškovi na strani ponude. Ovakve banke imaju snažne kanale distribucije, najčešće su nosioci tehnološkog razvoja sa superiornim finansijskim performansama, koje im omogućavaju da se u određenom periodu odreknu dijela profita u korist kupaca.

Iz ove strategije proizlazi i metoda formiranja cijena na bazi troškova, koja se u praksi generalno smatra najjednostavnijom i poznata je kao metoda *troškovi plus.* Koriste se istorijske informacije o troškovima za izračunavanje jediničnih troškova za svaki ulazni element u pružanju bankarskih usluga. Za pojedine bankarske usluge, po ovoj metodi, primjenjuje se kalkulativni princip koji obuhvata sve inpute i troškove po pruženoj usluzi i obračun profitne stope. U ovom slučaju se primjenjuje proces

formiranja cijena kompatibilan sa formiranjem cijena proizvoda. Prednosti ovog metoda su sljedeći:

a) Prilikom sklapanja ugovora i određivanja uslova međusobne saradnje može se predvidjeti da će cijena koju bi korisnik trebalo da plati zavisiti od troškova koji su podložni promjenama u određenom periodu. Ovom klauzulom ugovora se želi obezbijediti fer odnos i za banku i za korisnika. Ovaj oblik ugovora karakteriše promjenljiva kamatna stopa jer se, u načelu, polazi od činjenice da se izvrši podjela rizika između korisnika i banke. Asimetričnost informacija između korisnika i banke, u ovom slučaju, predstavlja najveći problem. Problem je i činjenica da se navedeni ugovori obično zaključuju za depozite u periodu kad banka očekuje pad interesa za privlačenjem depozita, a samim tim i pad kamata na depozite. Ugovarajući varijabilnu kamatnu stopu, banke sebe štite od troškova koji nastaju kao rezultat razlika u kamatnim stopama koje opadaju. Kada očekuju rast kamata na depozite, banke praktikuju da ugovaraju oročenu štednju sa fiksnom kamatnom stopom. Ovakav postupak banaka sada već uočavaju pojedini korisnici, prateći aktivnosti banaka ovakve vrste.

b) Regulator i druge nadležne institucije ponekad ograničavaju ili dozvoljavaju povećanje cijena samo onda ako je to povećanje zasnovano na povećanju stvarnih troškova. Za slučaj da dođe do gubitka izazvanog poremećajima na tržištu kapitala, na osnovu navedenog, banke imaju zaštitu, a korisnici štetu od neetičnog nastojanja banaka da teret prebace na korisnika. Često nedostaje ovlašćenje nadležnim institucijama da preduzmu adekvatne i blagovremene mjere, tako da su njihove akcije nedovoljnog uticaja na tržištu.

Sa druge strane, problemi vezani za ovaj model su sledeći:

a) Veoma je teško precizirati *jedinicu* usluge radi kalkulisanja troškova i odrediti cijenu bankarske usluge.

b) Model ne uzima u obzir konkurenciju sa kojom se banka susrijeće, a naročito činjenicu da korisnici ponekad smatraju određene usluge više vrijednim od drugih ili, preciznije, ne uzima u obzir vrijednost koje pojedine usluge imaju za korisnike.

c) Ponekad kalkulacija troškova može biti vrlo složena, prvenstveno zbog strukture troškova bankarskih usluga, naročito onih koji se odnose na rizik, ali i vrijeme i stručnost bankarskog osoblja.

d) Korišćenje tradicionalnih računovodsvenh metoda *troškovi plus* ima za posljedicu preferiranje manje stručnog osoblja jer u kalkulacijama jedino ono može *podnijeti teret troškova* i prikazati profit.

e) Mada je moguće odrediti troškove za prethodni period, veoma ih je teško predviđati, budući da se oni stalno mijenjaju, kao što je slučaj sa cijenom kapitala.

6.4 Kombinovana strategija formiranja cijena

Ukoliko banke žele obezbijediti uspješno poslovanje, ne smiju zanemariti ni jedan od navedenih elemenata formiranja cijena. Zato se kaže da je u praksi teško pronaći čist metod formiranja cijena, jer nijedan od navedenih elemenata (troškovi, kupci, konkurencija) ne smije biti zanemaren. Treba takođe istaći da se banke u realnom ekonomskom životu ne opredjeljuju isključivo za jednu od prikazanih strategija. Primjenjuje se, obično, kombinacija prikazanih strategija i metoda koja sa jedne strane

obezbeđuje pokriće troškova, a sa druge strane, da istovremeno korisnici imaju percepciju adekvatne vrijednosti za cijenu koju plaćaju.

Banke kreiraju sistem za formiranje cijena svojih usluga na osnovu postavljenih ciljeva koje nastoje realizovati, i eksternih uticaja koje moraju maksimalno uvažavati. Prema nekim autorima, navedeni sistem odlikuju sledeće karakteristike: različitim tržišnim segmentima usluge se različito naplaćuju, zavisno od elastičnosti tražnje i realne situacije na tržišnom segmentu u cilju maksimizacije profita; usluga po istoj cijeni, usmjerena prema više segmenata, utiče na favorizovanje nekih segmenata u odnosu na druge; cijene treba da budu komunikabilne ako se koriste kao marketinško oruđe, što pretpostavlja njihovu jednostavnost, jasnost i razumljivost, jer u protivnom mogu ugroziti ostale elemente marketing miksa.

Sve navedeno ukazuje na potrebu da se cijene bankarskih usluga upravljaju u okviru usvojene poslovne i marketing strategije i iz njih izvedenih ciljeva. Osnovno ishodište svih navedenih elemenata predstavlja naglašena specifičnost bankarskih usluga, percipirane i shvaćene iz perspektive korisnika, uzimajući u obzir karakter bankarskog poslovanja u pogledu zakonskih ograničenja. Kompromisi su, dakle, neminovni, u svim navedenim kategorijama, i jedini su način da se pokuša obezbijediti održivost i podnošljiva atmosfera za sve učesnike.

Cijene bankarskih usluga, kao element marketing miksa u bankama, izložene su jakom uticaju mnogo većeg broja različitih faktora, od onih koji utiču na formiranje cijena u proizvodnji. Struktura i snaga eksternih faktora značajno su složenije, u prvom redu, radi složenosti bankarskih usluga i zakonske regulative, te procjena na finansijskom tržištu koje utiču na troškove i rizik. Netransparentnost informacija o strukturi usluga i njihovih troškova korisnicima otežavaju proces upoređivanja cijena i vrijednosti.

Bazični faktori koji utiču na formiranje cijena kod bankarskih usluga su interni i eksterni. Na osnovu tih faktora, banke odlučuju koju će strategiu cijena primijeniti: strategiju cijena za smanjenje rizika, strategiju za građenje dugoročnih odnosa ili strategiju za obezbeđenje efikasnosti, zavisno od poslovne i marketing strategije i odabranih ciljeva. Visoko učešće fiksnih troškova u bankarskim uslugama omogućava vođenje aktivne politike cijena, i u isto vrijeme, utiče na metode formiranja cijena u bankama. Važan faktor u određivanju cijena su troškovi na strani korisnika bankarskih usluga, upoređeni sa vrijednostima i koristima koje njima bankarske usluge obezbeđuju. Banke mogu koristiti razne metode formiranja cijena na bazi troškova, vrijednosti ili konkurencije, u zavisnosti od toga koja od ovih dimenzija ima dominantan uticaj na implementaciju marketing strategije banke.

7 Primjer iz prakse: Kako to radi *Erste* banka?

Erste banka primjenjuje savremenu FTP metodologiju za određivanje cijene kredita (ili depozita) a služi za određivanje minimalne kamatne marže kako bi ostvarila pozitivne ekonomske vrijednosti, kao i kalkulaciju profitabilnosti pojedinačnog proizvoda (kredita/depozita). Alat služi kao podrška za utvđivanje cijene kredita bilo na nivou pojedinačnog klijenta, bilo na nivou proizvoda u *retail*-u, namijenjenu građanima i fizičkim licima.

Bitni elementi za utvđivanja *break even* kamatne stope su:

1. Ukupan FTP, *Funding spread*, regulativni trošak
2. Standardni trošak rizika
3. Trošak angažovanja kapitala – *CoC*
4. Trošak odobravanja kredita.

Kratka objašnjenja baznih elemenata:

1. FTP bazni – Referentna tržišna stopa (na primjer EUROBORD). Cijene po kojoj banke rejtinga A međusobno plasiraju sredstva. Zavisi od valute i ročnosti za proizvode sa fiksnom kamatnom stopom, odnosno od valute i perioda ažuriranja kamatne stope za proizvode sa promenljivom kamatnom stopom.

- *Funding spread* – kompleksni sastavni dio FTP-a (određen rizikom zemlje, lokalnim tržišnim uslovima). Određen je valutom i ročnošću kredita/proizvoda.

- *Regulacioni trošak* – odražava izgubljeni prihod zbog ispunjenja regulatornog zahtjeva (držanje obavezne rezerve kod CBCG).

2. Standardni trošak rizika (SRC) predstavlja očekivani gubitak, odnosno prosječni gubitak za određenu izloženost. Računa se kao vjerovatnoća gubitka i zavisi od vjerovatnoće da će klijent određenog kreditnog rejtinga doći u status neispunjenja obaveza i izračunatog gubitka u slučaju neplaćanja.

3. Trošak angažovanog kredita (CoC) pokazuje minimalnu premiju potencijalnih i postojećih investitora za povećanje vrijednosti akcija u odnosu na investicioni kapital, kako bi vlasnici ostvarili isti profit kao da su kapital uložili u neku nerizičnu investiciju, pa dodatno izjednačili rizik ulaganja u akcije u odnosu na nerizično ulaganje. Najviše zavisi od RWA – rizika ponderisane aktive tj. kredita. To je, u stvari, udio ukupnog kapitala u finansiranju svakog pojedinačnog plasmana koji zavisi od rizičnosti tog plasmana – što je rizičniji plasman veći je udio kapitala koji je potreban za njegovo pokriće.

4. Trošak odobravanja kredita – Naknada za obradu kredita, odnosno, svi troškovi poslovanja banke za vrijeme provedeno na aktivnostima odobravanja jednog kredita, umanjeni za prihod od naknade za odobravanje kredita.

Tako izračunata kamatna stopa obračunata za kredit klijenta sa slabijim kreditnim rejtingom je: Marža banke – zarada 1,13%, *break-even* kamata 6,87% (sastoji se od: CoC 0,80; Neto trošak odobrenja kredita 0,10%; SRC 3,31%; FTP 2,66% = 6,87%). Klijent ili grupa ima nizak kreditni rejting u banci, te analogno, visok trošak rizika. Kada bi klijent imao visoki A rejting, kamatna stopa bi se mogla smanjiti, primjera radi, za preko 2,5% na račun SRC-a.

Vidljiv je uticaj raznih faktora na visinu kamatnih stopa koje banka koristi za određeni kredit i to: tržišna kamatna stopa, rejting Crne Gore, lični rejting klijenta koji određuje trošak rizika, kolateral koji je dat u zalog i koji utiče na cijenu angažovanog kapitala za pokriće konkretnog kredita. Najveći uticaj, ipak, ima FTP odnosno njegov standardni dio *funding spread* za Crnu Goru, koji predstavlja trošak

likvidnosti, kao i SRC – standardni trošak rizika.

Klijent utiče na **SRC** – *Standardni trošak rizika klijentovim kreditnim rizikom,* **CoC** – *Cijenu angažovanog kapitala klijentovim kreditnim rejtingom, visinom i kvalitetom kolaterala.* Van klijentovog i bančinog uticaja, na kamatnu stopu dodatno utiču: *Funding spread* za Crnu Goru i trošak obavezne rezerve na depozite kao izvor kreditiranja.

Banka utiče na FTP putem približavanja adekvatnih izvora finansiranja po cijeni i ročnosti, zatim neto troškovima odobravanja kredita i visinom kamatne stope iznad *break even* kamate. I kada *Standard and Poor's* ili *Moodi's* objavi da je kreditni rejting Crne Gore pao sa Ba3 na B1, to takođe utiče na cijenu kapitala.

Zaključuje se da visina marže iznad *break even* kamate ne zavisi samo od *volje* banke.

8 Upozoravajući signali o cijenama bankarskih usluga iz regiona

Udruga za zaštitu slovenačkih potrošača (*ZPS)* upozorila je da se pažljivim odabirom banke godišnje može uštjedeti do 150 EUR-a na standardnim uslugama za vođenje računa i plaćanje mjesečnih uplatnica. Tako je istraživanje pokazalo da je prethodne godine zabilježeno čak 80 poskupljenja za osnovne bankarske usluge, dok je pojeftinjenja bilo samo u deset slučajeva. U tom pogledu su prednjačile *Sberbanka*, *Hranilnica*, *Banka Koper*, *Hypo banka* i *Nova Ljubljanska banka NBL*. *Udruga* upozorava potrošače da su nekim slovenskim bankama cijene pojedinačne usluge i do četiri puta više nego u drugima, pa zato matične banke treba požljivo birati na osnovu kvaliteta usluge i cijena.

Upozoravajući su signali iz Vlade Hrvatske u vezi sa problematikom i visinom bankarskih usluga. Radi se o novim pravilima za banku u odnosu na njihove klijente, koja će građanima unaprijediti korišćenje bankarskih usluga i koje su dio *Evropske direktive 214/92EU* a koja se odnosi na povećanje transparentnosti i uporedivosti naknada povezanih sa računima za plaćanje, uspostavljanjem novih pravila za prebacivanje računa unutar zemlje, te uspostavljanjem osnovnog računa. Nastoje se uvesti pravila na koje banke nijesu bile obavezne do sada. Banke će biti u obavezi da klijentu daju informacioni dokument o naknadama za neprepoznatljive usluge i to dovoljno dugo unaprijed, kako bi klijent imao vremena za donošenje odluke.

U isto vrijeme *Centralna banka Crne Gore* (**CBCG**) saopštava da prosječna ponderisana efektivna kamatna stopa konstatno opada, te da je u aprilu 2017. iznosila 7,12% na novoodobrene kredite, a njen godišnji nivo iznosi 6,53%. Iako je zabilježen pozitivni trend cijena kapitala sa akspekta oporavka privrede i doprinosa smanjenja troškova finansiranja preduzeća i stanovništva, nivo kamatnih stopa i dalje je visok. Visoke kamatne stope u Crnoj Gori, koje su iznad prosjeka pojedinih zemalja u regionu, posledica su faktora kako na strani ponude kredita kod banaka tako i na strani tražnje. Malo tržište i visoki troškovi poslovanja utiču na podizanje kamatne margine na strani ponude.

Interesantno je istraživanje sprovedeno u Srbiji, koje je pokazalo da je cijena (provizija) relevantan element pridobijanja klijenta, što je potvrdilo 44% klijenata, dok je ljubaznost klijenata na drugom mjestu (27%). S druge strane, prikupljanje informacija o cijenama može biti naporno za potrošače jer one često nijesu vidljive, što se najbolje vidi na primjerima potrošačkih kredita.

Izvori:https://www.vesti.rs/Ekonomija/U-Sloveniji-porast-cijena-bankarskih-usluga.html – preuzeto 21.07. 2017 god.

http://www.index.hr/vijesti/clanak/kako-nas-gule-banke-placamo-vise-od-400-naknada-ali-ova-je najludja/946295.aspx *– preuzeto 21.07. 2017 god.*

Pavlović, M., Marković, J., Marković, D. Istraživanje odnosa sa klijentima u bankarskom sektoru, Ekonomija – Teorija i praksa, God. VIII, Br. 1, ss. 47-66, 2015.

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Cetina, I., Michail, N. Price *Strategies in Banking Marketing*, ***Teoretical and Applied Ekonomics*** -1/2007, 2007.
3. Chen, T., Chang, P.L., Chang, H.S. *Investigation of Personal Influences on Costumer Complaining*, ***Journal of Retailing*****,** No 56, Autumn 2003.
4. Farquhar, D.J., Meadan, A. *Marketing Financial Services*, 2nd ed, Palgrave Macmillan, 2010.
5. Howells, P., Keith, B. *The Economics of Money, Banking and Finance*, Addison Wesley, Longman Ltd. Harlow, England, 1998.
6. Lovelock, C., Vandermewe, S., Levis, B. *Services Marketing*, Prentice Hall Europe, 1996.
7. Monroe, B.K. *Buyers Subjective Perceptions of Price*, ***Journal of Marketing Research*****,** American Marketing Association, Vol.10, No. 1, February 1973.
8. Kotler, P. *Marketing Management*, 9th ed, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1997.
9. Rose, P.S. *Menadžment komercijalnih banaka*, Mate, Zagreb, 2003.
10. Zaithanl, A., Bittner, J.M. *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd ed, Irwin McGraw Hil, 2000.

IX DIO

Kanali prodaje bankarskih usluga

Odluka o kanalima distribucije treba da odgovori na pitanja o načinu *dostavljanja* bankarskih usluga. Osnovni zadatak kanala distribucije je da proizvod učine raspoloživim na pravom mjestu i u parvo vrijeme. Zato su za svaku finansijsku instituciju od posebnog značaja kanali distribucije, koji povezuju ponudu i tražnju za finansijskim uslugama. S obzirom da se usluge *dostavljaju* direktno, veoma je važan sistem distribucije finansijskih proizvoda, koji mora biti prilagođen zahtjevima i potrebama usluga. Kanale distribucije bankarskih proizvoda i usluga trebalo bi prilagoditi zahtjevima klijenta banke, ali i strukturi klijenata banke (bankarske usluge za stanovništvo, privredu, poljoprivredu).

1 Koncept i uloga kanala prodaje bankarskih usluga

Promjene u bankarskom poslovnom okruženju, kada su u pitanju konkurentski pritisci, sofisticiraniji zahtjevi klijenata, otvaranje velikog broja filijala banaka i pogotovo uvođenje elektronskog bankarstva, značajno su uticali na distribuciju usluga. Da bi pridobila i zadržala klijenta, banka mora voditi računa o strategijama distribucije. Primjera radi, od hladnog, socijalističkog, sivog izgleda, kakav su ranije imale crnogorske banke, koje su bile ne samo fizička nego i psihološka barijera, danas se stvaraju ležerni, otvoreni prostori, svijetlih boja, koje će klijentu stvoriti osjećaj dobrodošlice a ne nelagode.

U distribuciji bankarskih usluga banke se suočavaju sa dva osnovna tržišta:[148]

1. *Retail* tržište – podrazumijeva standardne usluge a poslovanje na ovim tržištima zahtijeva geografsku decentralizaciju i snažnu promociju. Zato ga mnogi autori nazivaju masovnim tržištem.
2. *Corporate* tržište – čine ga poslovni subjekti sa pojedinačnim narudžbinama koje su dovoljno velike da bi bile profitabilne i dobile poseban tretman u bankama u smislu individualizacije usluge i savjetovanja, kao što su sveobuhvatni finansijski savjeti, istraživačke i brokerske usluge.

[148] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 212.

Zato se ova kategorija tržišta zovu individualna tržišta.

Distributivni kanali na ovim osnovnim tržištima na kojima banka posluje treba da osiguraju sledeće funkcije:[149]

- Prodaju i ponudu usluga i savjetovanje klijenta;
- Prikupljanje informacija za planiranje marketing aktivnosti, strateških odluka i razvoja usluga;
- Marketing komunikacije i brendiranje;
- Akviziranje korisnika i građenje odnosa.

Na osnovu ovih funkcija je vidljivo da se funkcija distributivnih kanala preklapa sa drugim funkcijama u bankama odnosno sa poslovima zaposlenog osoblja na prvoj liniji, sa poslovima marketing odeljenja i sa poslovima zaposlenih u filijalama.

Kanali distribucije za usluge su često direktniji nego za fizičke proizvode. Pošto su usluge neopipljive, marketar usluga se manje brine o skladištenju; proizvodnja i upotreba su često istovremene, a lična priroda usluga znači da je direktan kontakt sa uslužnom kompanijom poželjan. Pored tradicionalnih kanala distribucije, odnosno mreža filijala, poslovnica, ekspozitura i šaltera, danas se koriste i alternativni kanali distribucije poput *plastičnog novca,* bankomata, POS terminala, i posebno elektronskog bankarstva.

Formiranje adekvatnog distribucionog kanala u bankarstvu zavisi od:

- vremena u kojem korisnik želi da mu se pruži tražena usluga,
- cijene koju je klijent spreman platiti za izvršenu uslugu,
- načina pružanja usluge i
- troškova alternativnog kanala distribucije.

Većina klijenata se ipak odlučuje sa filijalsko odnosno tradicionalno bankarstvo. Čak i u savremenim uslovima, bez obzira na sve tehnološke promjene, korisnici bankarskih usluga još smatraju konvencionalnost pružanja usluge jednim od najznačajnijih faktora u odluci o izboru banke čije će usluge koristiti. Mišljenja autora u ekonomskoj teoriji su različita pa ima ekonomista koji predviđaju brže širenje *online* bankarskih usluga u azijskim i afričkim zemljama, a mnogo manji porast u Evropi i Americi.[150]

Kada govorimo o poslovnicama kao distributivnom kanalu i njihovoj perspektivi, svjetska istraživanja pokazuju da 15% bankarskih filijala ostvaruje 50% profita, a 50% filijala doprinosi samo sa 5% ostvarivanju ukupnog profita. Kao posledica toga, banke nastoje da racionalizuju broj filijala i na tom putu važno je voditi računa o zahtjevima korisnika i tehnologiji. Očekuje se da XXI vijek veću pažnju usmjeri na poslovanje putem bankomata (ATM), telebankarstva i elektronskog bankarstva. Trenutno, bankarske filijale još iziskuju najviše vremena i napora osoblja i menadžmenta, i previše su skupe. Predviđa se da će sledećih 5-7 godina postati preskupe da bi izdržale promjene u ponašanju koje su uslovljene snažnim nastojanjem da se povećaju prihodi (primjer *Splitske banke* u Hrvatskoj). Prema sprovedenom istraživanju crnogorskih banaka, klijenti u Crnoj Gori za sada nijesu dovoljno naviknuti na druge oblike distribucije koje nude nove informacione tehnologije. Novi mogući oblici distribucije

[149] Farquhar, D.J., Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 293.

[150] Berlon, D. *Where Do People Do Their Banking? You Might Be Surprised,* ***GALLUP Management Journal*****,** 2009, available to www.gmj.gallup.com/content/116488/people-banking.aspx (primjer 13)

su: formiranje mini filijala na manjim lokacijama, *pop up* filijala, *bankshops*, 1-2 savjetnika (savjetnike smjestiti u poslovnu klasu aviona A380 gdje korisnici mogu dobiti vrijednost od *mini filijala),* filijale u tržnim centrima koje rade do kasnih večernjih sati.[151]

Najveći dio korisnika bankarskih usluga ne kontaktira direktno sa centralom banke nego sa filijalama. Prema tome, današnja struktura distribucionih kanala usmjerena je na filijalski bankarski segment, dok je Internet bankarstvo u začetku. Za razliku od Internet bankarstva, tradicionalno (filijalsko) bankarstvo koriste stariji ili kompjuterski neobrazovani ljudi. Cijene ovih usluga ne moraju biti niže, niti su korisnici više informisani. Dalji razvoj bankarskog sektora predviđa veću zastupljenost Internet bankarstva. Obzirom da se buduća struktura distribucionih kanala razlikuje od postojeće, u procesu prilagođavanja doći će do zatvaranja filijala i redukcije osoblja u većini banaka. Jaka konkurencija će usloviti integraciju filijala u efektivnije banke. Međutim, zasad se promjene u distribucionim kanalima sporo dešavaju. Usljed prisutne inercije, a posebno zbog kompjuterske neobrazovanosti korisnika, postojeći kanali su kruti i stabilni. Promjene mogu ubrzati veća korist i niži troškovi Interneta kod bankarskih korisnika (jeftiniji pristup Internet bankama, te niže cijene kompjutera i modema).

Pojavom Interneta kreira se novi distributivni kanal za finansijske usluge, što se automatski odrazilo na strukturu ostalih distribucionih kanala. Troškovi korišćenja Interneta se razlikuju od drugih dostupnih kanala. Svi potrošački segmenti nisu spremni da plate cijenu za Internet bankarsko poslovanje. Proces prihvatanja Internet bankarstva se ne može sprovesti preko noći zbog privremenog neprihvatanja od strane klijenata. Struktura distribucionih kanala se mora prilagođavati okruženju, ukoliko ne može bitnije uticati na promjene stavova.

Internet bankarstvto se može plasirati:

- *kompjuterski obrazovanim* osobama koje imaju pristup PC-u,
- osobama koje posjeduju kreditnu karticu i rijetko im treba savjetovanje kod kupovine,
- osobama koje nijesu vezane za lokalnu banku, a pri tome imaju visoku kupovnu moć.

Generalno posmatrajući, menadžeri banaka bi trebalo da prate i reaguju na zahtjeve klijenata i na taj način budu vodeća snaga u ostvarivanju osnovne misije banke koja se odnosi na ispunjavanje očekivanja klijenata, zaposlenih i akcionara. Od toga najvećim dijelom zavisi za koju vrstu distributivnih kanala će se opredijeliti.

2 Vrste kanala prodaje u bankama

Osnovna podjela kanala distribucije u bankarstvu, budući da banke ne mogu angažovati posrednike u pružanju svojih usluga, kao neke druge finansijske institucije ili osiguravajuća društva, je na: [152]

- Direktne kanale distribucije – bankarske filijale,
- Indirektne kanale distribucije – kanali na principu produžene ruke, kao što su bankomati (ATM), POS terminali, EFT (*Eletronic Funds Transfer*), linkovi za kućno bankarstvo ili elektronsko

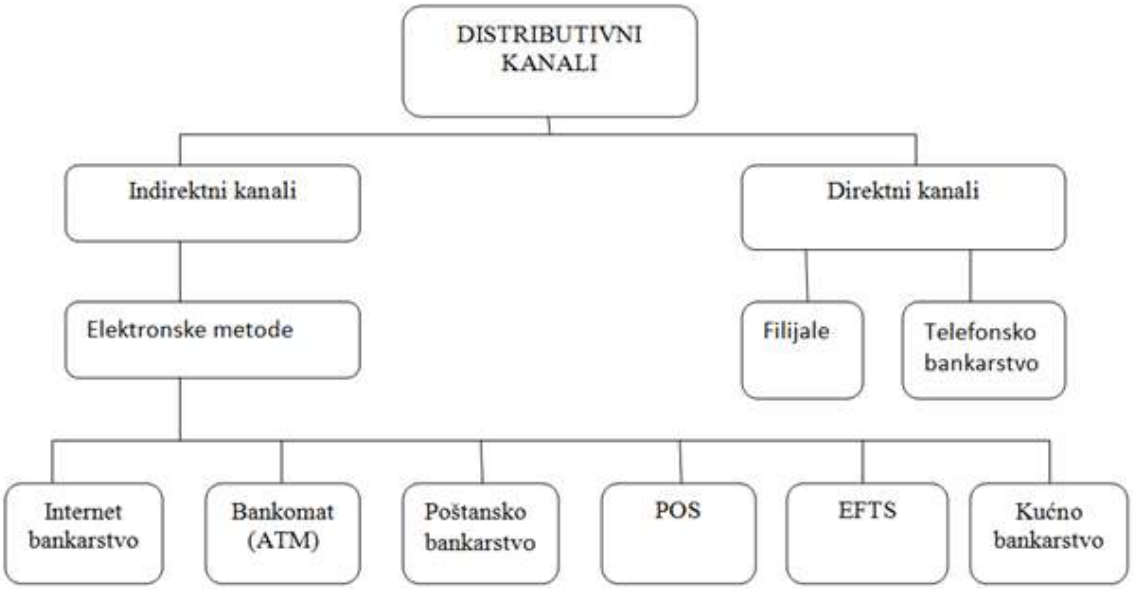
[151] King, B. *What banking branches will become*? Bank 2.0, 2010, str. 365, www. banking4tomorrow.com – datum pristupa 04.09.2014.

[152] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 214.

bankarstvo.

Indirektni i direktni kanali distribucije kod banaka predstavljeni su na slici 1.

Slika 1. Indirektni i direktni distributivni kanali banaka



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 348.

Kanali distribucije se kod finansijskih institucija dosta oslanjaju na kompjuterske i telekomunikacione tehnologije, tako da se razvilo *samouslužno bankarstvo*. Kod samouslužnog bankarstva, korisnici, odnosno klijenti, van prostornih i vremenskih granica, samostalno, uz pomoć računarske mreže obavljaju transakcije. Najrasprostranjenije usluge samouslužnog bankarstva su:[153] usluge bankomata, EFTOPS,[154] bankomat mjenjačnica, zatim *Telebanking*, *Home Banking, Internet Banking, Mobtel banking* usluge, SMS i slično. Generalno, cilj je da se zadovolji određeni nivo usluge ciljne grupe uz minimalne troškove i to se danas najviše obavlja kroz e-bankarstvo, tj, korišćenjem bankarskih usluga putem Interneta, usluživanje sa bankomata, razne transakcije preko mobilnih telefona itd. Kanali distribucije u banci obezbjeđuju da usluge banke budu raspoložive na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Cilj svake banke je da izabere kanale koji će maksimizirati njen profit u dugom periodu.

2.1 Tradicionalno (filijalsko) bankarstvo

Činjenica je da se najveći dio kontakata danas ostvaruje putem filijala. Savremene filijale mogu biti koncipirane na četiri načina:[155]

[153] Momirović, D. *Inovacije u bankarstvu Srbije-usvajanje savremenog evropskog načina poslovanja,* ***Tržište, novac, kapital***, 2008, Vol. 41, str 97-110

[154] Debitna kartica, koja omogućava da se cijena kupljenih roba ili uluga direktno oduzme od tekućeg računa kupca. Nude više pravne zaštite od kreditnih kartica.

[155] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996, str. 217.

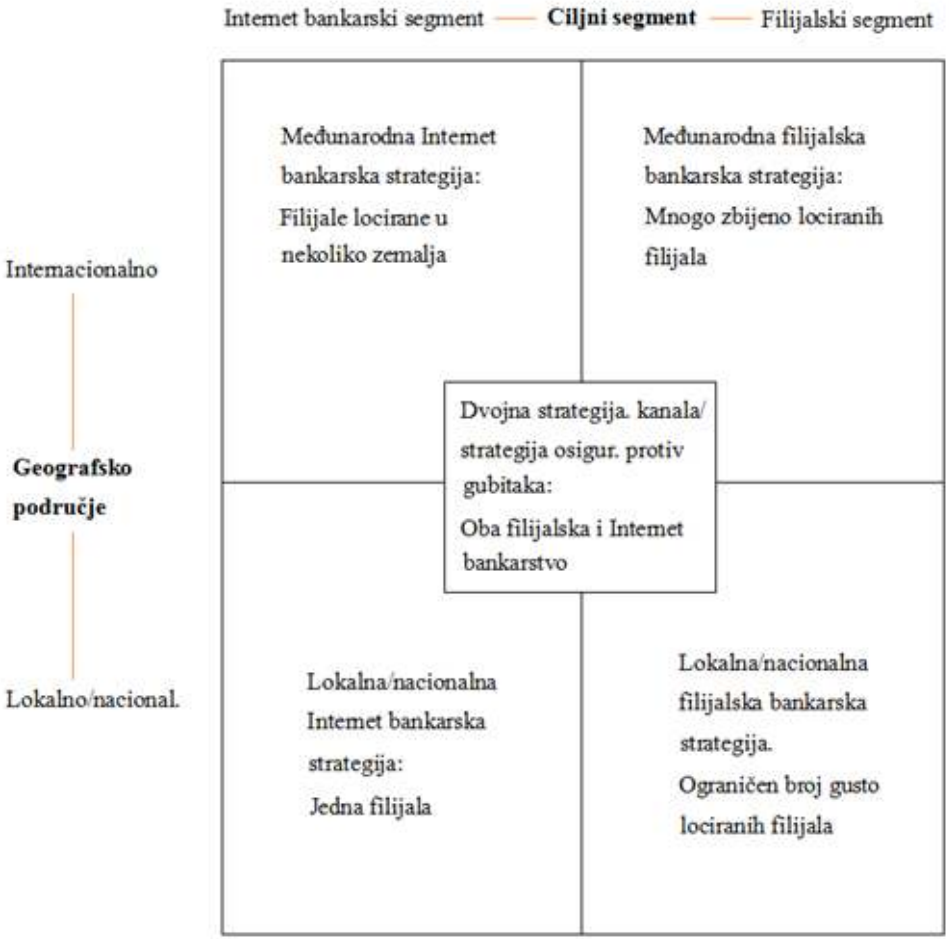
1. *Filijale pune usluge* – konvencionalni sistem pružanja bankarskih usluga. Za naše banke je karakteristično da, bez obzira na veličinu, pružaju manje-više istu paletu usluga.
2. *Specijalizovane filijale* – alternativa filijalama pune usluge. One se fokusiraju na poslovanje sa pravnim ili fizičkikim licima, racionalizujući vrijeme zaposlenih tako što se fokusiraju na određenu specijalnost i određen broj klijenata.
3. *Filijale visoke neto vrijednosti* – filijale koje su locirane u odgovarajućim sociodemografskim oblastima i osiguravaju paletu bankarskih usluga za takozvane VIP klijente. Ovi klijenti na računima imaju iznos novca koji uvijek prelazi utvrđeni minimalni limit, i oni ne sarađuju sa redovnim službenicima već sa ličnim bankarima.
4. *Korporativne filijale* – fokusirane su na korporativne račune u sredini tržišta i ne bave se poslovanjem sa stanovništvom.

Banke se, uglavnom, suočavaju sa dvijema osnovnim strategijama o distribucionim kanalima, a koje se odnose na:

- ciljni segment (filijalski, Internet ili oba),
- geografsko područje koje banka želi da pokrije (lokalno, nacionalno ili internacionalno).

Banka može prihvatiti različite čiste ili dvojne strategije, što se može vidjeti na slijedećoj slici:[156]

Slika 2. Strategija distribucionih kanala



Izvor: http://www.gfk.ba/imperia/md/content - datum pristupa 23.10.2014

[156] http://www.gfk.ba/imperia/md/content - datum pristupa 23.10.2014.

Lokalna i nacionalna filijalska strategija

Lokalnu i nacionalnu filijalsku strategiju karakteriše gusta mreža filijala na ograničenom području jedne zemlje. Ovoj strategiji su težile sve banke, jer je to bio jedan od načina uspješnijeg poslovanja. Međutim, osnovni problem se javlja usljed smanjenja broja korisnika što vodi zatvaranju filijala. Ova strategija može biti profitabilna ukoliko banka uspije da zadrži niske troškove. S obzirom da se radi o nerastućoj strategiji, ona postaje sve manje popularna kod bankarskog menadžmenta. Ciljani rast kod ove strategije se može održavati integracijom i pripajanjem (akvizicijom) mada većina banaka nema tu mogućnost niti sposobnost da sprovede ovakvu strategiju. Neznatne promjene ove strategije se realizuju kombinovanjem sa ponudom Internet bankarskih usluga. Za neke banke promjena će izazvati probleme zbog teškoća u pronalaženju partnera i nedostatka neophodnih izvora. Osim toga, promovisanjem Internet bankarstva povećaće se troškovi, što će smanjiti njihovu konkurentnost, pogotovo u odnosu na Internet banke.

Internacionalna filijalska bankarska strategija

Internacionalna filijalska bankarska strategija se odlikuje gustom filijalskom mrežom na dvije ili više (najčešće susjednih) država. Njihova ekspanzija se temelji na želji da opslužuju veće korporacije internacionalnog karaktera. Internacionalna filijalska bankarska strategija je rastuća, a ostvaruje se akvizicijom odgovarajućih banaka. Problem ove strategije je u opadanju broja klijenata. Za banke je najprihvatljivije rješenje - težnja dvojnoj strategijskoj ponudi: oba filijalska i Internet bankarske usluge.

Lokalna/nacionalna Internet bankarska strategija

Lokalna/nacionalna Internet bankarska strategija zahtijeva jedan samostalni ogranak, a sve rutinske transakcije se obavljaju preko Interneta. Čista Internet strategija zahtijeva radikalne promjene u granskoj mreži (redukovanje grana, osposobljavanje osoblja). Manje banke će morati pronalaziti partnere sa kojima će sarađivati na unapređenju Internet bankarskih usluga. Primjena ove strategije, pored brojnih prednosti (brzine opsluživanja, veće tržišno učešće, niži troškovi) ima najveći nedostatak u nemogućnosti banke da diferencira svoju ponudu. S obzirom da je konkurencija oštrija, ona može dovesti do pada profita (zbog izražene cjenovne konkurencije).

Internacionalna Internet bankarska strategija

Za razliku od nacionalne Internet bankarske strategije, ova strategija ne zahtijeva filijale. Međutim, dobro je da se u svakoj zemlji zadrži po jedna centralna filijala kako bi mogla privući lokalne eksperte za pomoć klijentima ili uspostavljanja komunikacija sa lokalnim vlastima. Internacionalna Internet strategija je rastućeg karaktera, jer banke nastoje da privuku što više Internet bankarskih potrošača iz više zemalja. Teškoće se mogu javiti zbog smanjenja profita koji je uzrokovan stalnim padom cijena Internet usluga. Osim toga, kod ove strategije će se javiti problem povjerenja u banku koja nije fizički prisutna, a prostire se na više zemalja.

Dvojna/osiguravajuća strategija

Dvojna strategija predstavlja kombinaciju prethodne četiri strategije (npr. kombinacija filijalske mreže i Internet bankarstva). Ovakva strategija omogućava banci postepen prelaz na Internet bankarstvo, a istovremeno ima mrežnu pokrivenost. Ona je manje rizična, iz razloga jer se nove investicije uvodi postepeno. Dvojni kanali mogu prouzrokovati konflikte između filijalskih odjeljenja i Internet bankarskih odjeljenja, iz straha da će zaposleni u filijalama ostati bez posla uvođenjem Internet bankarstva. Za klijente, dvojni kanali mogu dovesti do široke cjenovne diferencijacije među uslugama koje nude filijale i Internet. Gubici mogu biti manji ukoliko se usluge pružaju iz vlastitih filijala (nema troškova zakupa) ili putem pošte.

Generalno posmatrajući, u praćenju ostvarivanja ciljeva postavljenih pred filijale, potrebno je voditi računa o njihovoj održivosti jer osim pristupačnosti usluga klijentima, one moraju doprinositi profitabilnosti i imidžu banke. Uobičajen zahtjev je da svaka filijala ostvari prag rentabilnosti u roku tri godine od osnivanja. Pri ocjeni profitabilnosti postojećih ili predloženih lokacija filijale mogu se koristiti četiri veličine:[157]

1. Udio menadžerskih troškova u ukupnom prihodu filijale, računat kao procenat;
2. Iznos obaveznih rezervi i rezervi tzv. neiskorišćena imovina filijale;
3. Neto višak filijale, odnosno razlika između depozita i kredita koje je filijala plasirala;
4. Kamatne stope koje mogu biti različite, kako između banaka tako između filijala, zavisno od slobode koju menadžment filijale ima u kreiranju i implementaciji marketing strategije na različitim ciljnim tržištima.

Sve četiri varijable moraju se koristiti u analitičke svrhe jer zajedno posmatrane omogućavaju upoređivanje sa konkurencijom i ocjenu sopstvene pozicije.

2.2 Lociranje bankarskih filijala

Filijale su najčešće locirane u velikim tržnim centrima, na atraktivnim lokacijama ili na aerodromima. Ove filijale su vrlo pogodne za rješavanje problema koji nastaju djelovanjem takozvanih situacionih faktora kao sredstava *za probijanje u sekundarnu memoriju potencijalnih korisnika.* Ovo može biti značajno prilikom analize i procjene raspoloživih alternativa koje omogućavaju korisnicima da riješe neki problem u budućnosti.[158]

Odlučivanje o mjestima pružanja bankarskih usluga je pod uticajem činjenice da korisnici usluga preferiraju veći broj uslužnih mjesta a banke racionalizaciju procesa usluživanja na što manje lokacija. S obzirom da između banke i klijenata postoje suprotstavljeni interesi, potrebno je razdvojiti one bankarske usluge kod kojih je moguće odvojiti djelove procesa usluživanja, najčešće one koji se mogu automatizovati i na taj način ih objediniti u centrali, a drugi dio procesa usluživanja, koji zahtijeva

[157] Babić-Hodović,V. *Kako distribuirati bankarske usluge,* ***Banke u BiH,*** broj 36, mart 2004, str. 18.

[158] Kesić, T. *Ponašanje potrošača*, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinion, Zagreb, 2006, str.128-131

prisustvo klijenata, učiniti dostupnim potencijalnim i aktuelnim korisnicima usluga.[159]

Generalno posmatrano u *retail* poslovanju, tri najvažnije stvari su lokacija, lokacija i lokacija.[160] Prvo, lokacija je jedno od najuticajnijih razmatranja u donošenju odluke klijenta, da li mu je banka blizu posla ili kuće. Drugo, lokacija filijale banke može biti stvar konkurentske prednosti koju konkurenti ne mogu lako kopirati a ona je izuzetno atraktivna za klijenta. Treće, odluke o lokacijama su vrlo rizične. Kada banka izabere lokaciju, one ili moraju napraviti značajnu investiciju za kupovinu, razviti nekretninu ili se obavezati na dugoročan zakup, obično od pet do 15 godina.

Banke su najčešće locirane na sledećim mjestima:

- *Centralne biznis zone*
- *Glavne ulice*
- *Šoping centri*
- *Šoping molovi*
- *Aerodromi*

Međutim, osnovna funkcija filijala danas se pomjera prema uspostavljanju odnosa sa kupcima ka jačanju odnosa kroz savjetodavni prodajni proces i sistem podrške kupcima. Vremenom, mnoge od tradicionalnih filijala u glavnim ulicama će se morati zatvoriti ako se promet bude smanjivao a troškovi postanu neodrživi. Iz ovih razloga, banke treba da inoviraju svoje funkcije kako bi zadovoljile potrebe klijenata. Ali, neizvjesnost u pogledu funkcija filijala u odnosu na strukturu troškova i mogućnosti za ostvarivanje prihoda može poslužiti za ilustraciju ključnih razlika između banaka i klijenata. Banke sve više vide filijale kao prihodne centre i unapređuju njihovu profitabilnost. Klijenti, sa druge strane, očekuju usluge u filijalama zato što su platili za njih kroz proviziju za vođenje računa ili provizije za tekuće transakcije. Filijale bi u budućem periodu trebalo da postanu intimne i korisnički posvećene lokacije gdje će se maksimizirati direktan uticaj između banaka i klijenata.[161]

Iz ovih razloga, novi mogući oblici distribucije bi bili formiranje mini filijala na manjim lokacijama ili velikih luksuznih objekata sa kafom ili pićem, *pop up* filijala, *bankshops*, filijale specijalizovane za hipoteke otvorene samo vikendom, mobilne filijale locirane ispred stanova u izgradnji, filijale u tržnim centrima koje rade do kasnih večernjih sati, šaltere za savjete u velikim kompanijama koji pomažu zaposlenima u finansijskim problemima sa kojima se suočavaju.

[159] Babić-Hodović, V. *Strategija i implementacija marketinga u uslužnim organizacijama*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2001, str.252-255.

[160] Levy, M., Weitz, B. *Retailing Management*, McGraw-Hill International Edition, Boston, 2008, str. 193.

[161] King, B. *What banking branches will become*? Bank 2.0, 2014, str. 365, www. banking4tomorrow.com – datum pristupa 04.09.2014.

Slika 3. Lokacija Raiffeisenbank u centru Praga

Generalno posmatrano, budućnost tradicionalnih filijala se drastično mijenja prema mreži malih i specijalizovanih filijala, budući da su banke prinuđene da se ponašaju u skladu sa zahtjevima klijenata i da razmišljaju izvan dosadašnjih pravila poslovanja.

2.3 Indirektni (alternativni) kanali distribucije

Kao indirektni (alternativni) kanali distribucije se javljaju:

- bankomati (ATM),
- *on –line* bankarstvo,
- internet ili elektronsko bankarstvo,
- mobilno bankarstvo,
- *wap i i-mode*,
- web prostori,
- mjesto prodaje (POS),
- telefonsko bankarstvo putem fax-a,
- platne kartice,
- EFT/Pos terminali,
- SMS

Prednosti korišćenja indirektnih kanala za isporuku usluga jesu: standardizovana usluga, niski troškovi, ugodnost za potrošača, izbor potrošača i mogućnost prilagođavanja svojim željama, dobar *feedback* od potrošača, dok su nedostaci: cjenovna konkurencija, nemogućnost konzistentnosti zbog uključenosti potrošača koji zadaju parametre, promjene u ponašanju potrošača u odnosu na klasično

isporučivanje usluga i problemi sigurnosti.[162]

2.3.1 Bankomati

Savremene banke su razvile svoju mrežu instalisanjem bankomata – ATM (*automated telling machines)* na frekventnim mjestima. Pomoću bankomata može se realizovati:

- isplata gotovine,
- uplata gotovine (dostupna samo na uplatno - isplatnim bankomatima),
- korišćenje dnevno-noćnih trezora (klijentima koji imaju sklopljen ugovor o korišćenju dnevno - noćnih trezora banke na određenom uređaju i lokaciji),
- upit u stanje po računima otvorenim u banci,
- upit u stanje investicionog fonda banke, stanje po *Visa* ili drugim računima za korisnike koji nisu klijenti banke,
- promjena pin-a.

Iako se bankomati smatraju revolucionarnim rješenjem u pružanju bankarskih usluga, posebno kada je riječ o dostupnosti usluga u svako doba i na različitim lokacijama, činjenica je da je mnogo sredstava i vremena potrošeno da se korisnici bankarskih usluga ubijede u prednosti ovog kanala distribucije.[163] Da bi uspješno primijenili marketing miks usluga i izborili se sa izazovima koji su povezani sa oblašću usluga, bankari moraju voditi računa o prevazilaženju određenih prepreka koje se između ostalih odnose na upravljanje uslužnim kompanijama i na tehnologiju. Potrebno je uspostaviti ravnotežu između unapređenja produktivnosti kao mjere odnosa između uloženih sredstava i rezultata (efikasnosti) i unapređenja kvaliteta usluga (efektivnosti). Postoje načini da se poboljša produktivnost a ne ugrozi kvalitet, a jedan od njih je korišćenje napredne tehnologije kroz upotrebu bankomata. Bankomati povećavaju broj transakcija po jedinici vremena (produktivnost) a pri tom skraćuju vrijeme čekanja (kvalitet usluge).

Osim prednosti, bankomati imaju i nedostatke koji se ogledaju u problemima pouzdanosti i sigurnosti, kao i troškovima održavanja mreže, pogotovo za banke gdje je obim transakcija po određenim lokacijama veći.

2.3.2 On-line bankarstvo

On-line bankarstvo omogućava obavljanje bankarskih transakcija direktnom vezom klijenta sa bankom uz pomoć specijalizovanog softvera. Softver se instalira na klijentov računar sa koga se jedino mogu obavljati transakcije. Klijent, u tom slučaju, posluje sa dvije strane – bankom i softverskom kompanijom koja je zadužena za održavanje softvera. Samim tim on je ograničen na rad samo sa jednog PC-a. Softveri za tu namjenu su *Quicken, Microsoft Money* i drugi.

[162] Veljković, S. *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 383.
[163] Harrison, T. *Financial Services Marketing*, Harlow, FT Prentice Hall, 2000.

2.3.3 Internet ili elektronsko bankarstvo

Internet bankarstvo podrazumeva pristup bankarskom servisu sa bilo kog kompjutera koji se konektuje na Internet, od kuće, sa posla ili sa putovanja. Banke izražavaju veliki interes za uvođenje i primjenu novih tehnologija kako bi snizile troškove i tako povećale profitabilnost. Internet bankarstvo ili sajber bankarstvo (*CyberBanking*) ili *PS* bankarstvo omogućava bankarsko poslovanje posredstvom Interneta. Da bi se obavila bankarska transakcija u Internet bankarstvu nije potreban specijalni softver. Pristup banci je moguć sa svih mjesta na kojima postoji računar priključen na Internet.

Razvoj bankarskog poslovanja iz vlastite kuće postao je uobičajen način bankasrkog poslovanja u visoko razvijenim zemljama i povezan je sa razvojem informacionih tehnologija. Putem Interneta mogu se ponuditi sljedeći bankarski proizvodi i usluge:

- otvaranje i korišćenje čekovnih, zajmovnih, depozitnih i tekućih računa,
- plaćanje računa elektronskim putem,
- korišćenje sistema kreditnih kartica,
- trgovina hartijama od vrijednosti,
- mjenjački poslovi,
- provjera stanja i transakcija iz prethodnog perioda na računima klijenata,
- elektronski transferi između računa,
- *e-mail* korespodencija (dostavljanje najvažnijih informacija u vezi sa klijentovim poslovanjem: sa svjetskih berzi, o aktivnostima banke, o stanju klijentovih ulaganja...),
- obavljanje brokerskih usluga za klijente banke,
- odobravanje hipotekarskih i ostalih kredita,
- savjetodavni poslovi.

Osnovne prednosti Internet bankarstva u odnosu na tradicionalno (filijalsko) poslovanje se ogledaju u sledećem:

- neograničeno radno vrijeme (0-24 sata svih 365 dana u godini),
- prostorna neograničenost (posao se može obavljati sa bilo kojeg mjesta u svijetu),
- brzina obavljanja transakcija (potrebno je vrijeme za prijavljivanje na Internet banku i vrijeme potrebno za obavljanje same transakcije),
- niska cijena bankarskih usluga (zbog manje zastupljenosti ljudskog rada, manjeg angažovanja objekata i opreme),
- širok asortiman bankarskih proizvoda i usluga.

Internet bankarstvo ima i određene nedostatke, koji se ogledaju u:

- nesigurnosti pri obavljanju poslovanja,
- zakonskoj regulativi koja se razlikuje od zemlje do zemlje (u vezi sa porezima, carinam, pranjem novca),
- nedostatku privatnosti (pitanje zagarantovane tajnosti slanja poruka putem Interneta),
- averziji prema inovacijama (edukacijom klijenata i marketinškim aktivnostima potrebno je

kontinuirano raditi na učvršćivanju odluka o usvajanju inovacija),

- opasnost od zloupotrebe Internet bankarstva u kriminalne svrhe (zasad postoje mjere, ali ne i savršeni sistem zaštite).

Kao primjer niskog nivoa pružanja *on line* usluga je studija 52 vodeće evropske finansijske uslužne kompanije kojom je utrđeno da britanske banke, investiciona društva (štedionice) i finansijske zadruge često ne pružaju zavidan nivo *on line* usluga. Studija je pokazala propuste u iskustvu *on line* korisnika, jer britanske finansijske institucije nude samo ograničene mogućnosti za web samousluživanje i ne odgovaraju na zahtjeve upućene *e - mailom*. Istraživači su pokušali da dođu do odgovora na najjednostavnija pitanja, tipa Kolike su kamatne stope?, Koje vrste štednih računa nudite?. U Velikoj Britaniji, 53% finansijskih institucija nije odgovorilo na ova pitanja na korektan način, ne odgovarajući ili davajući netačan odgovor, 18% ispitanika nije uopšte odgovorilo na mejl. Istraživanje korišćenjem *tajnih kupaca* pokazalo je da je potrebno uložiti više truda da bi se osigurali kanali koji će zaštititi modern kupce. Samo 29% posmatranih banaka su osigurale šifrovane i sigurne kanale komunikacije a ostale dvije trećine su bile nezaštićene od on line lopova.[164]

2.3.4 Mobilno bankarstvo

Mobilni telefon je, takođe, značajan distribucioni kanal koji je stekao veliku popularnost kod svih starosnih populacija, čak i u manje razvijenim zemljama. Mobilno bankarstvo (M *Banking, SMS Banking*) se koristi za provjere stanja na računima, transakcije sa računa, plaćanje, podnošenje aplikacija za kredit i druge bankarske transakcije putem mobilnih uređaja kao što su mobilni telefoni ili PDA uređaji (*Personal Digital Assistant)*.[165] Prvi oblici usluga mobilnog bankarstva pružani su putem SMS poruka. Uvođenjem prvih pametnih telefona sa *WAP* podrškom koja je omogućila korišćenje *mobile web*-a u 1999, evropske banke ponudile su mobilno bankarstvo kao platformu za svoje korisnike.[166]

Procjenjuje se da trećina vodećih evropskih banaka koristi ovaj kanal za obavljanje transakcija plaćanja računa ili prenosa sa računa. Neke banke su čak omogućile interaktivnu video komunikaciju s klijentima, odnosno finansijsko savjetovanje u toku realnog vremena. Ovakva standardizacija poslovanja odgovara bankama zbog ekonomije obima i efikasnosti. Da bi banke pridobile nove i zadržale postojeće klijente primorane su da, pored standardizacije, uvažavaju i sve specifičnosti i potrebe za individualizovanim uslugama, odnosno uslugama koje su jednostavne i pristupačne prosječnom klijentu.

Kada je riječ o korišćenju mobilnog bankarstva, mlađe starosne grupe su rani usvojitelji ovog oblika kanala kod finansijskih usluga. Usvajanje mobilnog bankarstva nastavljeno je u 2015. godini. Na pitanje o korišćenju prethodnih 12 meseci, 43 posto korisnika mobilnih telefona sa bankovnim računima su prijavili da su koristili mobilno bankarstvo. Korišćenje mobilnog bankarstva, putem pametnih telefona korisnika sa bankovnim računom su veći na 53 posto.[167]

[164] Farquhar, D.J., Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Palgrave Macmillan, 2010, str. 305.

[165] Babić, Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2012, str. 353.

[166] *The World´s first WAP Bank is Norwegian* itavisen.no.1999-09-24. Retrieved 2014-10-24.

[167] *Board of Governors of the Federal Reserve System*, 2016, *Consumers and Mobile Financial Services* – dostupno na https://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report 201603.pdf – datum pristupa 26.09.2017.

Iako su pametni telefoni jedan od najnovijih tehnologija i inovacija koje transformišu načine dolaska do potrošača, laptop i desktop računari su i dalje važni načini za interakciju sa finansijskim institucijama. Osamdeset posto onih koji imaju pristup Internetu na desktopu, laptopu ili tabletu, i kod kuće i daleko od kuće, imaju pametne telefone, i 60% onih koji imaju Internet pristup samo kod kuće imaju pametne telefone. Smartphone vlasničke stope među ispitanicima koji nemaju pristup Internetu kod kuće su niži, ali i dalje suštinski: 45 procenata za one koji samo imaju pristup Internetu koristeći desktop, laptop, ili tablet daleko od kuće i 31 posto za one koji uopšte nemaju pristup.

Dakle, velika promjena u oblasti mobilnog bankarstva se dogodila prije oko 12 godina pojavljivanjem prvih *smart* telefona (*Appleov iPhone* je pokrenut u 2007), a potom i tablet računara (iPad je pokrenut 2010. godine). Prilagođene aplikacije su bile namjenski programi na ovim uređajima koji su omogućili korisnicima izvođenje specijalizovanih zadataka. Institucije za finansijske usluge kao što su banke, kompanije za kreditne kartice, trgovci akcijama i dobavljači osiguranja razvili su svoje aplikacije za specifične korisničke zahtjeve svojih kupaca. Sada klijenti banke, na primjer, ne bi trebalo sjedjeti za računarom ili laptopom. Koristeći svoje *smart* telefone ili tablete, mogli su pristupiti punom opsegu bankarskih usluga na svojoj bankarskoj aplikaciji sa bilo koje lokacije. Nedavni tehnološki napredak je omogućio tzv. *Apple Pay* što znači da korisnici čak ne bi trebalo da nose gotovinske ili kreditne kartice, jer je plaćanje olakšano aplikacijom za smartphone.[168]

Generalno, finansijske usluge su se vremenom pomjerile sa fizičkog okruženja, poput grana banke, preko automatizacije bankarskih uređaja u bankama, na personalnim računarima i laptop računara, do aplikacija na pametnim uređajima koji se mogu koristiti gdje god postoji bežični signal. U budućnosti će veća kontrola i pogodnosti koju ovaj napredak tehnologije ima, vjerovatno dovesti do veće satisfakcije kupca. Međutim, upravo u ovoj oblasti se radi veliki broj istraživanja, jer postoji malo dokaza koji sugerišu da kupci percipiraju kvalitet usluge koju aplikacije dostavljaju na njihovom *smart* uređaji su bolji, ili čak i samo različiti, od kvaliteta usluge koju dobijaju prilikom fizičkog kontakta sa bankarskim uslugama ili kada je *on line* bankarstvo na računaru. Jedno od njih je pokazalo da bi u svrhu rasta satisfakcije klijenata u oblasti mobilnog bankarstva bilo važno razviti psihometrijski zvučnu vagu za mjerenje percepcije potrošača o finansijskim uslugama o kvalitetu usluga koju pružaju njihove aplikacije.[169]

Ovdje su jako važni podaci koji su automatski snimljeni i odmah dostupni banci. Na primjer, podaci koji se odnose na to koliko puta dnevno korisnik pristupi aplikaciji, vremenu koje provede tu, koliko dugo se korisnik prijavljuje, koliko i koju vrstu transakcija korisnik sprovodi, da li ima bilo kakvih problema ili ne, i ti se podaci dalje snimaju. Za sada još uvijek korisnici preferiraju fizičko prisustvo pružaoca finansijskih usluga, ali je pravi izazov institucijama finansijskih usluga kontinuirano inovirati svoje poslovanje u areni smart uređaja i stalno podizati nivoe usluga koje ovi alati pružaju.

Mobilno bankarstvo je najčešće korišćeni kanal bankarstva, posebno u dobi od 46 do 60 godina. Takođe, kada se ova starosna grupa prebaci na sledeću grupu, (iznad 60 godina) takođe bi lako koristila mobilno bankarstvo, što pokazuje značaj povećanja penetracije mobilnog bankarstva kroz sve starosne

[168] Treen, E., Pitt, L., Bredican, J., Farshid, M. *App service: How do consumers perceive the quality of financial service apps on smart devices?,* ***Journal of Financial Services Marketing*****,** Vol. 22, July 2017, p. 120.
[169] *Ibid*, p. 125.

grupe. Korišćenje mobilnog telefona u bankarstvu za gotovinske transfere pokazuje zanimljiv trend jer ukazuje na rastuće povjerenje klijenata u sigurnost koju banke pružaju za ove alternativne kanale bankarstva.

Količina informacija koje kupci mogu dobiti od ovog bankarskog kanala je jako važan faktor koji utiče na njihov izbor bankarskog kanala. Stoga, ukoliko banke žele da smanjuju posjete klijenata u svojim poslovnicama i tako smanje režijske troškove i poboljšaju svoju produktivnost, trebalo bi da privuku kupce prema alternativnim bankarskim kanalima, lako pružajući više informacija putem ovih kanala. Na primjer, pošto se gotovina najčešće uzima preko *ATM mašina,* klijenti su sigurniji kada čuju manje priče o krađi i prevarama na bankomatima.

Alternativni kanali bankarstva su plodan način da banke dopru do više klijenata, povećavaju svoju bazu kupaca, povećavaju zadovoljstvo kupaca i time ostvaruju konkurentsku prednost. Dakle, kako bi povećale percepciju klijenata i korisnosti različitih kanala prodaje, neki od faktora na koje se banke mogu fokusirati uključuju manju složenost bankarskih operacija, isticanje bezbjednosnih tehnika, kao i razumijevanje i usklađivanje zahtjeva kupaca.[170]

2.3.5 Wap i I-mode

Wireless Application Protocol (WAP) je standard za prenos informacija sa Interneta pomoću mobilne telefonije. *WAP*-uređaji (telefoni) rade kao obični mobilni telefoni i imaju iste funkcije i osobine, osim što im je mnogo veći displej. *Wap* još nije značajno ostvaren, mada mu se predviđa veliki uspjeh. *I-mode* je moderni mobilni Internet. Za njegovo korišćenje potrebno je obezbijediti mobilni telefon za *I-mode*. U odnosu na tarifne modele drugih mobilnih servisa, naplata kod *I-moda* se vrši po bitu. Primjenu je našao najčešće u azijskim zemljama.

2.3.6 Web prostori

Podaci moraju postojati na nekom web prostoru/server, da bi bili dostupni putem Interneta. Klijenti, u tom slučaju imaju Web pristup, odnosno bankarski pristup. Svoje finansijske potrebe rješavaju putem bankomata i Web filijala.

2.3.7 Mjesto prodaje (POS koncept i ATM sistemi)

POS (*Point of Sale*) označava radne stanice kojima su opremljena prodajna mjesta. Sastoje se od računarskih terminala ili personalnih računara lociranih na prodajnim mjestima koji su direktno povezani sa informacionim sistemom lokalne banke. Razvoj bezgotovinskog plaćanja i nastojanja da se automatizuju rutinske bankarske operacije doveo je do stvaranja *ATM sistema* (*Automated Teller Mashine*). *ATM* uređaj je vezan za računar banke i omogućava da funkcije šalterskog radnika obavi

[170] Agarwal, R. & Mehrotra, A. *An Analysis of Adoption Pattern of Alternative Banking Channels by Indian Customers*, ***The IUP Journal of Marketing Management***, Vol. 80, XVI, No. 1, pp. 74 – 75, 2017.

klijent pomoću bankarske platne kartice kao sredstva identifikacije.

2.3.8 Telefonsko bankarstvo putem fax-a

Za bankarstvo putem telefona je dovoljno samo posjedovanje telefonske linije. Ovaj oblik bankarstva ima ograničene mogućnosti, jer se telefonom ne mogu realizovati sve vrste bankarskih usluga. Radi privlačenja što više klijenata, banke nude boljim klijentima besplatne telefonske brojeve. Kod složenijih naloga, koji se ne mogu realizovati putem telefonskog bankarstva, koristi se bankarstvo putem fax-a.

2.3.9 Platne kartice

Platne kartice se koriste za bezgotovinsko plaćanje u zemlji i u inostranstvu. Takođe, sa njima se može podizati gotovina na bankomatima i pos-terminalima, te vršiti konverzija novca. Poslednjih godina su stekle određenu popularizaciju, jer omogućavaju jednostavan pristup kreditnim sredstvima.

- *Kreditna kartica* se smatra inovacijom u distribuciji kreditnih bankarskih usluga. Nastale su iz potrebe olakšanja korišćenja kreditnih kapaciteta banke iznad njihove komfornosti i raspoloživosti.
- *Debitna kartica* se može koristiti na nacionalnom nivou ili nivou banke. Služi za plaćanje svuda, gdje je njeno ime prihvaćeno. Za iznos kupovine se umanjuje stanje tekućeg računa klijenta banke.

2.3.10 EFT/POS terminali

Ako novac praktično predstavlja sjenku robe koju prati[171]*, EFT-POS* u praksi posmatramo kao elektronski prenos novca na mjesto prodaje. On je povezan sa bankom i omogućava da se pomoću platne kartice izvrši prenos novca kupca sa računa njegove banke na račun prodavca u njegovoj banci. Primjera radi, u Australiji i Novom Zelandu *EFT-POS* je postao brend koji se koristi za ovakve vrste prenosa novca. *EFT POS* tehnologija je nastala u Sjedinjenim Američkim Državama 1981. godine i brzo je usvojena od strane drugih zemalja.

2.3.11 SMS - info, E-mail - info

Novi trendovi u bankarstvu nameću potrebu korišćenja novih tehnologija i medija koji mogu informisati kupce ili korisnike, poput SMS poruka i e-mailova. Zahvaljujući ovim bankarskim inovacijama klijent je, SMS porukom ili e-mail-om, uvijek upoznat sa stanjem na svom računu, bez odlaska u banku. Pomoću sofisticiranog softvera može se u kratkom vremenu poslati veliki broj SMS poruka i *e-mailova* za:

[171] Blečić M. *Novac i bankarstvo*, Fakultet za poslovni menadžment, Bar, 2011, str. 21.

- promociju nagradnih igra,
- prezentaciju novih usluga i proizvoda,
- najave dešavanja,
- čestititanje praznika.

Ovi kanali komunikacije su se pokazali jeftinijim i efikasnijim u smislu najneposrednijeg informisanja ciljnih grupa. S obzirom da ih karakteriše jednostavnost korišćenja pogodni su za:

- privlačenje veće pažnje korisnika usluga ili najavu noviteta,
- unapređenje plasmana usluge kroz slanje marketinških poruka i
- sticanje, na nenametljiv način, novih korisnika u kratkom vremenskom roku.

3 Elektronsko bankarstvo - moćno oruđe savremenog marketinga u bankarstvu

E-bankarstvo je započelo uvođenjem kompjutera i bankomata 1970. godine prošlog vijeka. Dodatak Interneta i mobilnog bankarstva bio je revolucionaran za bankarske usluge jer su banke korišćenjem e-bankarstva ponudile široku paletu bankarskih proizvoda i usluga. One finansijske institucije koje radije ne nude e-bankarstvo rizikuju da izgube jedan dio svojih klijenata koji onda apsorbuje konkurentska finansijska institucija koja je već *prigrlila* nove trendove u tehnologiji i poslovanju.[172]

Generalno posmatrajući, e-poslovanje je koncept vođenja trgovine i poslovanja s građanstvom *on-line* kroz korišćenje sigurne web stranice koji predstavlja razmjenu proizvoda i usluga između preduzeća, grupa i pojedinaca. E-poslovne tehnologije omogućuju brz pristup više podataka i mogućnosti nego ikad prije, jer se na ovaj način posluje širom svijeta. Uz ogromne mogućnosti umrežavanja i telekomunikacijskih mogućnosti e-poslovanja, većina kompanija može napraviti veoma isplativa ulaganja. Sa modernim informacionim komunikacijskim tehnologijama i Internetom, budućnost međunarodnog poslovanja za sve lične ili komercijalne aktivnosti investicijskih društava uključuje razne oblike e-poslovanja.

Kada je u pitanju kvalitet finansijske usluge, postoji nekoliko aspekata ponašanja potrošača i očekivanja potrošača finansijskih usluga. *Sasser* je dao tri dimenzije performansi usluga: nivo materijala, opreme i ljudskih resursa.[173] *Grönroos* je predložio dvije vrste kvaliteta usluge: tehnički kvalitet ili zadovoljstvo potrošača finansijskih usluga i funkcionalni kvalitet i način na koji potrošači zamišljaju finansijsku uslugu banke.[174] Dalje, *Parasuraman, Zeithaml* i *Berry* identifikuju kriterije ocjenjivanja koje potrošači mogu koristiti u finansijskim uslugama. Ti kriteriji su sigurnost, tačnost, konkurentnost, vrijednost, komunikativnost i vjerodostojnost.

E-bankarstvo ima prednosti za finansijske institucije koji se odnose na smanjenje troškova i pristup široj bazi potrošača, kao i mogućnosti povećanja efikasnosti bankarskog poslovanja. E-bankarstvo finansijske institucije povećava volumen pruženih usluga i stvaranje novih usluga, u skladu sa potrebama potrošača. Na taj način je omogućen pristup novim tržištima, pomoć pri sticanju konkurentske prednosti

[172] Agarwal R. *Customers' perspectives regarding e-banking in an emerging economy,* ***Journal of Retailing and Consumer Services***, 2009.

[173] Sasser WE, Olsen R P, Wyckoff DD. *Management of service operations*. Allyn & Bacon. Boston. USA, 1988.

[174] Grönroos C. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector,* Swedish School of Economics and Business Administration. Helsingfors, 1982.

i povećavanje vlastite konkurentnosti.

Iako mnoge e-banke nude iste usluge kao i tradicionalne banke, analitičari su vidjeli e-bankarstvo kao sredstvo za zadržavanje sve sofisticiranijih potrošača, za razvoj nove potrošačke baze i zauzimanja bolje pozicije na tržištu. Budući da e-banke imaju značajno niže operativne i transakcijske troškove nego tradicionalne banke, one su, često, u mogućnosti ponuditi *low-cost* kontrolu i *high-yield* potvrde o depozitu. E-bankarstvo nije ograničeno na fizičko mjesto a u nekim slučajevima, e-banke nisu ograničene na obavljanje poslova unutar nacionalnih granica i imaju mogućnosti da odmah prenesu transakcije velike količine sredstava. Takođe, e-bankarstvo nudi niz atraktivnih mogućnosti za udaljeni pristup računu uključujući: dostupnost istraživanja i transakcije usluge na sat, jednostavan pristup podacima transakcije, direktnu kontrolu potrošača međunarodnog kretanja sredstava, bez posredovanja finansijskih institucija.

Neki teoretičari smatraju da su IT aplikacije i IT implementacija uticale gotovo na sva područja bankarstva, na kanale poput bankomata, Internet, mobilne telefone, da se IT rješenja koriste za *front office* i *back office* funkcije, tako da korišćenje IT za upravljanje kupcima ima trend rasta.[175] Studija koju su uradili *Kozark* i *Sylwester* ispituje uticaj napretka u informacionoj tehnologiji na profitabilnost bankarskog sektora u SAD-u. Istraživanje pokazuje da je pozitivan odnos između ove dvije varijable. Ali, sa druge strane, uvođenjem novog raspona bankarskih usluga, troškovi obrade banke moraju porasti zajedno sa porastom prihoda.[176]

Istina, e-bankarstvo stvara povećane rizike za finansijske institucije jer povećava zavisnost banaka od informacionih tehnologija, čime se povećava tehnička složenost mnogih operativnih i sigurnosnih pitanja. Takav razvoj je doveo do stvaranja novih poslovnih modela koji uključuju ne samo banke nego i ostale nebankarske subjekte iz oblasti pružanja Internet usluga, telekomunikacionih kompanija itd. U svojoj studiji, *Nsoui Saleh Mand Schaechter Andrea* su pokazali da elektronsko bankarstvo može pružiti mnogo više prednosti za klijente ali da ima puno rizika, poput: regulatornog rizika, operativnog rizika, reputacijskog rizika itd.[177]

U modernom poslovanju, e-bankarstvo može biti veoma značajan kanal distribucije za mala i srednja preduzeća, prije svega zbog racionalizacije troškova, posebno ako se ima u vidu veliki broj sličnih ili istih transakcija. Upravo zbog osnovne prednosti e-bankarstva, a to je 24/7 dostupnost finansijskih usluga, on je popularan jer omogućava korišćenje usluge bez napuštanja fizičkog prostora korisnika. Najznačajniji faktori u prihvatanju e-bankarstva su povjerenje u banku i socio-demografske karakteristike klijenta a opasnost predstavlja profesija i starost klijenta.[178] Na kraju, što su klijenti zadovoljniji kvalitetom usluge koje im pružaju filijale, na osnovu te percepcije, veća je vjerovatnoća da će i e-bankarstvo biti bolje prihvaćeno.[179]

Jedna ekonometrijska analiza iz oblasti elektronskog bankarstva i njihovog uticaja na povećanje

[175] Bajwa K.S. *The New face of Indian Banking*, *The Business* India, 2006, str. 8.

[176] Kozark Y, Sylwester J. *The role of information technology in the profit and cost efficiency improvements of the banking sectors,* ***Journal of Academy of Business and Economics,*** 2005.

[177] Nsouli Saleh M. Nad Schaechter Andrea. *Challenges of the E-Banking revolution*, *Finance and Development*, 39 (3), 2002.

[178] Flavian, C., Guinaliu, M., Torres, E. *How Bricks-and-mortar Attribures Affect Online Banking Adoption,* ***International Journal of Bank Marketing,*** 2006, Vol. 24, No. 6, str. 406-423.

[179] Montoya-Wiss, M., Voss, G., Grewač, D. *Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational Multi-channel Service Provider,* ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 2003, Vol. 31, No.4, str. 448-458.

profita banaka je pokazao da je internet bankarstvo poželjna prilika za banke i da je to ključ uspjeha za privlačenjem novih klijenata. U početku, koristi od internet bankarstva nijesu toliko vidljive, kao što se često predviđa informacionim tehnologijama. Međutim, rezultati pokazuju da čak i nizak nivo usvajanje klijenta omogućava očekivani rast profita. Takođe, profit se prvobitno povećava kako potrošač više koristi internet bankarstvo. Dakle, internet bankarstvo može postati mali rudnik zlata ako se pravilno i dovoljno agresivno koristi na tržištu.[180]

4 Primjer iz prakse: *Sainsbury* banka

Sainsbury je prvi veliki britanski supermarket koji je otvorio banku, koja je počela sa radom u februaru 1997. godine. *Sainsbury* banka pruža paletu usluga, uključujući osiguranje, kreditne kartice, štednju i zajmove, po konkurentskim cijenama, koje je lako razumjeti i primijeniti. Kupci mogu upravljati svojim računima *online* i mogu položiti depozite u prodavnici, ostvarujući korist od dužeg radnog vremena i raspoloživosti parkinga u supermarketu. *Sainsbury* banka sada ima oko 1,5 miliona klijenata sa depozitima koji prelaze 2 milijarde funti. Banka ima mogućnost kontakta sa više od 16 miliona kupaca koji svake sedmice dolaze u kupovinu. Dobija preko pet miliona poziva od kupaca u *call* centar svake godine i ima više od milion posjeta web stranici svakog mjeseca. *Sainsbury* nije finansijski ekspert, zbog čega drži 55% vlasništva u banci, a preostalih 45% je u vlasništvu finansijskih institucija. Kupci mogu osvojiti nagradne bodove kroz *Nectar* šeme prilikom kupovine finansijskih usluga od *Sainsbury* banke. Ona kombinuje kupovinu personalnim finansijama, što joj omogućava da nađe paletu usluga po konkurentskim cijenama. Kreditni krah i gubitak povjerenja u vodeće bankarske brendove mogu predstavljati mogućnost da ovakve supermarket banke povećaju tržišno učešće, što će zavisiti od snage finansijskih institucija u postkriznom periodu.

Izvor: Farquhar, D., J., Meidan, A. Marketing Financial Services, Palgrave Macmillan, 2010, str. 298, prilagođeno prema Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 373.

[180] Nelson, P. & Richmond,W. *Internet Banking: Gold Mine or Money Pit?*, ***Academy of Banking Studies Journal***, 2007, Vol. 6, No. 1, p. 22.

Literatura:

1. Agarwal R. *Customers'* perspectives regarding e-banking in an emerging economy, ***Journal of Retailing and Consumer Services,*** 2009.
2. Agarwal, R. & Mehrotra, A. *An Analysis of Adoption Pattern of Alternative Banking Channels by Indian Customers*, ***The IUP Journal of Marketing Management,*** 2017, Vol. 80 XVI, No. 1, pp. 74 – 75.
3. Babić, Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
4. Babić-Hodović, V. *Strategija i implementacija marketinga u uslužnim organizacijama*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2001.
5. Babić Hodović, V. *Kako distribuirati bankarske usluge, Banke u BiH, broj 36, mart 2004.*
6. Bajwa K.S. *The New face of Indian Banking*, 2006, The Business India Board of Governors of the Federal Reserve System, Consumers and Mobile Financial Services, 2016, dostupno na https://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report_201603.pdf – datum pristupa 26.09.2017.
7. Berlon, D. *Where Do People Do Their Banking? You Might Be Surprised,* ***GALLUP Management Journal,*** 2009, available to: www.gmj.gallup.com/content/116488/people-banking.aspx (Primjer 13)
8. Blečić M. *Novac i bankarstvo*, Fakultet za poslovni menadžment, Bar, 2011.
9. Grönroos C. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector.* Swedish School of Economics and Business Administration. Helsingfors, 1982.
10. Farquhar, D.,J., Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Palgrave Macmillan, 2010.
11. Flavian, C., Guinaliu, M., Torres, E. *How Bricks-and-mortar Attribures Affect Online Banking Adoption*, ***International Journal of Bank Marketing,*** 2006, Vol 24, No.6.
12. Harrison, T. *Financial Services Marketing*, Harlow, FT Prentice Hall, 2000. http://www.gfk.ba/imperia/md/content – datum pristupa 23.10.2014.
13. King, B. *What banking branches will become*? Bank 2.0, 2010, www.banking4tomorrow.com – datum pristupa 04.09.2014.
14. Kesić, T. *Ponašanje potrošača*, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinion, Zagreb, 2006.
15. Kozark Y, Sylwester J. *The role of information technology in the profit and cost efficiency improvements of the banking sectors,* ***Journal of Academy of Business and Economics,*** 2005.
16. Levy, M., Weitz, B. *Retailing Management*, McGraw-Hill International Edition, Boston, 2008.
17. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, 1996.
18. Momirović, D. *Inovacije u bankarstvu Srbije-usvajanje savremenog evropskog načina poslovanja,* ***Tržište, novac, kapital,*** 2008, Vol. 41.
19. Montoya-Wiss, M., Voss, G.,Grewač, D. *Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational Multi-channel Service Provider,* ***Journal of the Academy of Marketing Science,*** 2003, Vol. 31, No. 4.
20. Nelson, P. & Richmond, W. *Internet Banking: Gold Mine or Money Pit*?, ***Academy of Banking Studies Journal,*** 2007, Vol. 6, No. 1, p. 22.
21. Nsouli Saleh M. Nad Schaechter Andrea, *Challenges of the E-Banking revolution,* ***Finance and Development,*** 2002, 39 (3).
22. Sasser WE, Olsen R.P, Wyckoff DD. *Management of service operations*. Allyn & Bacon. Boston. USA, 1988.
23. *The World´s first WAP Bank is Norwegian* itavisen. no.1999-09-24. Retrieved 2014-10-24.
24. Treen, E., Pitt, L., Bredican, J., Farshid, M. *App service: How do consumers perceive the quality of financial service apps on smart devices?,* ***Journal of Financial Services Marketing***, Vol. 22, July 2017, p. 120.
25. Veljković, S. *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

X DIO

INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE (IMK) U BANKARSTVU

Finansijski marketing, kao posebna oblast marketinga usluga, počeo je da se razvija sredinom 80-tih godina prošlog vijeka, najprije u SAD potom u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i drugim evropskim državama. Kao i opšti marketing i finansijski može da se posmatra kao koncepcija, kao ekonomski proces i kao poslovna funkcija. Kao koncepcija, finansijski marketing polazi od klijenta (postojećeg i potencijalnog), tj. od njegovih potreba, želja i preferencija. Finansijski marketing kao ekonomski proces doprinosi usklađivanju ponude i tražnje za finansijskim proizvodima i uslugama. Kao poslovna funkcija, finansijski marketing obuhvata aktivnosti finansijske organizacije usmjerene na zadovoljenje potreba i želja tražnje za finansijskim proizvodima i uslugama.

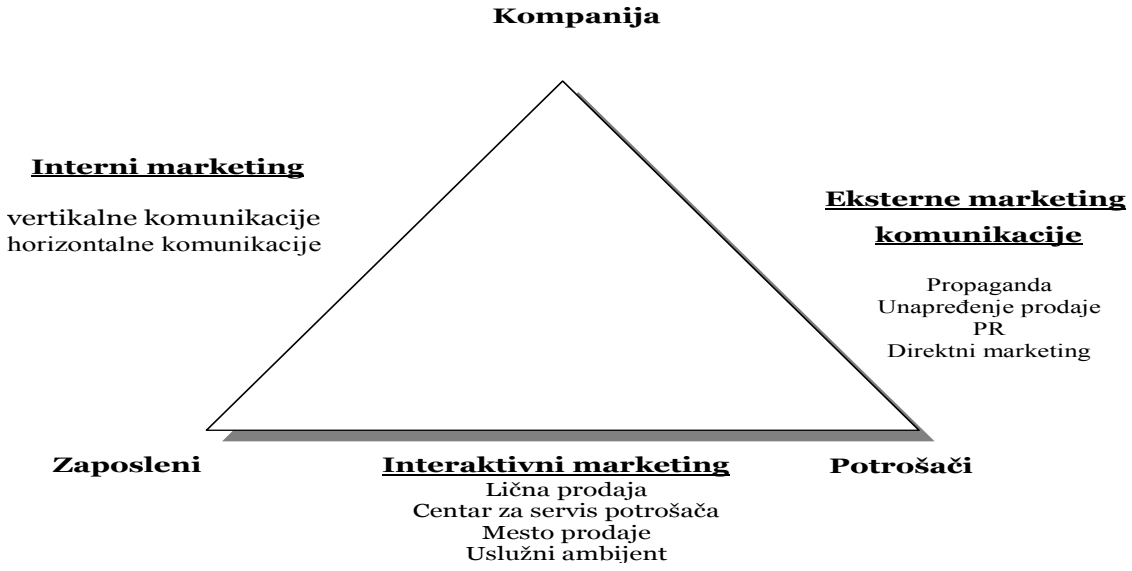
Osnovna uloga finansijskog marketinga jeste da se pridobiju novi i zadrže postojeći klijenti, kroz kreiranje i isporučivanje superiorne vrijednosti. Banke kao finansijske organizacije, imaju značajnu ulogu kao institucije marketing sistema i potrebno je da prihvataju marketing kao poslovnu koncepciju i poslovnu funkciju. Banke bi trebalo da primjenjuju marketing u dvijema aktivnostima: pribavljanju finansijskih sredstava i u plasiranju finansijskih sredstava. Ovim i ostalim aktivnostima banaka rešava finansijske probleme korisnika svojih usluga i oni čine polaznu osnovu za marketing program. Marketinški orijentisana banka ima u fokusu svog poslovanja sadašnje i buduće potrebe svojih klijenata, kao i želje i zahtjeve, prema kojima bi trebalo da usmjeri svoje aktivnosti i poslovanje.

1 Koncept integrisanih marketing komunikacija (IMK)

Kako bi povećale poznatost i izgradile pozitivan stav kod klijenata, banke koriste integrisane marketing komunikacije. Složenost bankarskih usluga uslovljava primjenu tri vrste marketinga: eksternog, internog i interaktivnog marketinga.[181]

[181] Zethmal V., A., Bitner M., Jo., Glemler D. *Services Marketing*, 4th edition, Mc Graw Hill, International edition, 2006, str. 486.

Slika 1. Trougao bankarskog marketinga



Izvor: Zethmal V.A., Bitner M.Jo., Glemler D. Services Marketing, 4th edition, Mc Graw Hill, International edition, 2006, str. 486.

Na **slici 1** se mogu uočiti tri toka komuniciranja. Dva su usmjerena ka eksternoj javnosti, a jedan ka internoj. Ka eksternoj javnosti, kroz eksterni marketing (posao koji banka obavlja da bi pripremila, odredila cijene, distribuirala i promovisala uslugu korisnicima), usmjereni su propaganda, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i direktni marketing, dok kroz interaktivni marketing (vještinu zaposlenih u procesu pružanja usluge korisniku), interakcijom tj. kontaktom između uslužnog personala i potrošača, do komunikacije dolazi kroz ličnu prodaju, putem centara za servis potrošača, samog mjesta prodaje i uslužnog ambijenta. Internim marketingom (aktivnosti koje banka obavlja kako bi obrazovala i motivisala zaposlene da pružaju visokokvalitetne usluge) obezbjeđuje se komunikacija u samom uslužnom preduzeću, kroz horizontalnu i vertikalnu komunikaciju.

Komuniciranje s tržištem moguće je ostvariti na više načina, no jedan od najviše primjenjivanih je tzv. promocioni miks. Prepoznajući promjene, početkom osamdesetih godina marketari dolaze do spoznaje o potrebi koordinisanja svih marketinških komunikacijskih aktivnosti sa ciljem postizanja većeg učinka. Tako se od 1990. godine pojavljuje termin *Integrisana marketinška komunikacija* (**IMK**). Težnja za uspostavljanjem pune interakcije između preduzeća i njegovih potrošača istakla je značaj komuniciranja kao jednog od najznačajnijih marketinških aktivnosti. U skladu sa tim, i koncept marketing miksa izražen preko **4P** (proizvod, cijena, promocija i distribucija) redefinisan je u koncept **4C** (rješenje za kupca, troškovi, komunikacija i ugodnost). Konceptom **4C** ističe se značaj potrošača prilikom definisanja strategije nastupa preduzeća na tržištu.[182]

[182] Ognjanov G. *Integrisane marketinške komunikacije*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 5.

Poslovne komunikacije predstavljaju sredstvo izgradnje i pripreme poslovnog menadžmenta u poslovnim procesima. Na ovaj način se stvaraju, prenose i koriste poslovne informacije, ugrađuju se preko poslovnog menadžmenta u poslovne kontakte, poslovne odnose i ponašanja, poslovne procese, te poslovne sisteme u cjelini. Integrisanimmarketing komunikacijama prišlo se kao pokušaju unapređenja poslovne prakse, novom konceptu,i na kraju, kao potpuno novoj naučnoj disciplini.

Američka asocijacija reklamnih agencija dala je široku definiciju **IMK** po kojoj integrisane marketinške komunikacije predstavljaju koncept planiranja marketinških komunikacija koji prepoznaje dodatnu vrijednost detaljnog plana, koji procjenjuje strateške uloge niza komunikacijskih disciplina (na primjer, opšte oglašavanje, direktna reakcija, prodajna promocija i PR) i kombinuje ove discipline kako bi obezbijedio jasnoću, doslednost i maksimalan efekt komunikacija.

Kotler definiše **IMK** kao *koncept u okviru kojeg preduzeće pažljivo integriše i koordinira mnoge komunikativne kanale kojima raspolaže da bi prenijelo jasnu, konzistentnu i prihvatljivu poruku o organizaciji i njenim proizvodima.*[183] Ova definicija obuhvata sve ključne elemente marketinške komunikacije: pošiljalac, poruka, mediji, primalac i efekti komunikacije.

Promjene u ponašanju potrošača, uzrokovane opštim promjenama u bankarskom okruženju i tehnološkim dostignućima, rezultirale su sve većom potrebom integrisanja svih komunikacijskih aktivnosti, kao i za modifikovanim i potrošaču potpuno prilagođenim komunikacijskim porukama. Imperativ banaka i uopšte finansijskih institucija da budu što više tržišno orijentisana, primorao ih je na kreiranje ne samo proizvoda i usluge koji će biti bazirani na potrebama i željama potrošača, nego i takvog programa marketing komuniciranja čiji će centar pažnje, i na početku i na kraju, biti potrošač. Segmentacija masovnih tržišta na više manjih, od kojih svako zahtijeva prilagođen komunikacijski pristup, razvoj novih medija i porast sofisticiranosti potrošača rezultirali su novim konceptom u komunikacijskoj nauci, poznatim kao **IMK.**

Prva istraživanje u oblasti **IMK** sprovedena su 1991. godine u *Školi za žurnalistiku na Nordvestern Univerzitetu* u SAD. Do danas su urađena mnoga istraživanja koja su imala za cilj da definišu koncept i ustanove faktore koji pozitivno ili negativno utiču na stepen integracije marketinčkih komunikacija. Proučavani su i stepeni korelacije između **IMK,** sa jedne strane, i veličine institucija, promjena u okruženju, iskustva menadžera, s druge strane. Potvrđena je pozitivna korelacija između primjene **IMK** i performansi preduzeća i institucija, kao i iskustva menadžera. Razvoj **IMK** je išao u dva osnovna pravca: od definisanja samog koncepta i postavljanja njegovih bazičnih principa u terijskom smislu do objašnjavanja kako se taj koncept može što uspješnije primijeniti u praksi, od strane marketing agencija i njihovih klijenata. Kako je na teorijskom nivou ostalo mnogo toga nerazjašnjenog, smatra se da su **IMK** još uvijek na nivou predparadigme.[184]

Na koncept **IMK** ne bi trebalo gledati kao na novi trend u marketingu, nego bi ga trebalo shvatiti kao novi strateški pristup marketing komunciranju. Dakle, ovaj pristup daje novi kvalitet komuniciranju

[183] Kotler, P., Keller, L.K. *Marketing menadžment*, Data Status, 12. izdanje, Beograd, 2006, str. 536.

[184] Kitchen, P.J. and Schultz, D.E. *A multi-country comparison of the drive for IMC*, ***Journal of Advertising Research*,** New York, 1999, 39, 1, str. 21-38.

i insistira na uspostavljanju dvosmjerne komunikacije između banaka i različitih ciljnih auditorijuma. Drugim riječima, **IMK** primjenjuju tzv. *pogled 360°* ili zaokruženi pogled na klijente, kako bi razumjeli sve načine na koje komunikacije mogu uticati na njihovo ponašanje. Ovaj pristup daje novi kvalitet komuniciranju i insistira na uspostavljanju dvosmjerne komunikacije između banaka i različitih ciljnih auditorijuma.

Riječ je o potpunoj integraciji poruka upućenih različitim alatima komuniciranja, kroz različite medije i različitim ciljnim grupama. U praksi, marketari obično koriste strategiju za društvene medije kao dodatak tradicionalnim medijima (štampa, TV, radio) u okviru **IMK. IMK** u bankarstvu bi trebalo da koordinira sredstva pomoću kojih banke pokušavaju da informišu, ubijede ili podsjete svoje klijente, na direktan ili indirektan način, o svojim proizvodima ili uslugama. Ove komunikacije omogućavaju klijentima da shvate: vrijednost proizvoda ili usluge; zašto se i kako proizvod ili usluga koristi; kakvi su efekti (kratkoročni i dugoročni) usled korišćenja datog proizvoda ili usluge; koga banka prepoznaje kao ciljnu javnost; kako klijenti mogu biti podstaknuti ili nagrađeni.

Faktori, koji su uslovili pojavu **IMK** mogu se podijeliti na tržišne i tehnološke faktore. Tržišni faktori bi bili:[185]

- Povećana konkurencija;
- Rast ulaganja u promotivne aktivnosti;
- Redistribucija promotivnih aktivnosti;
- Promjene u ponašanju potrošača.

Tehnološki faktori, koji su uslovili pojavu **IMK** su:

- Fragmenatacija medija,
- Pojave interaktivnh medija,
- Mogućnost korišćenja baze podataka.

Faktori koji u velikoj mjeri utiču na izbor promotivnog miksa su:[186]

- Raspoloživi resursi i troškovi promotivnih sredstava,
- Veličina tržišta i koncentracija,
- Potrebe kupaca za informacijama,
- Karakteristike porizvoda,
- *Push* strategija nasuprot *pull* strategije.

Dvije ključne aktivnosti **IMK** su: [187]

1) mnogo različitih marketinških aktivnosti komunicira i isporučuje vrijednost potrošačima,

2) kada su koordinisane marketinške aktivnosti maksimiziraju njihov efekat.

[185] Jobber, D, Fahy,J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 233.

[186] *Ibid*. str. 233.

[187] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 31.

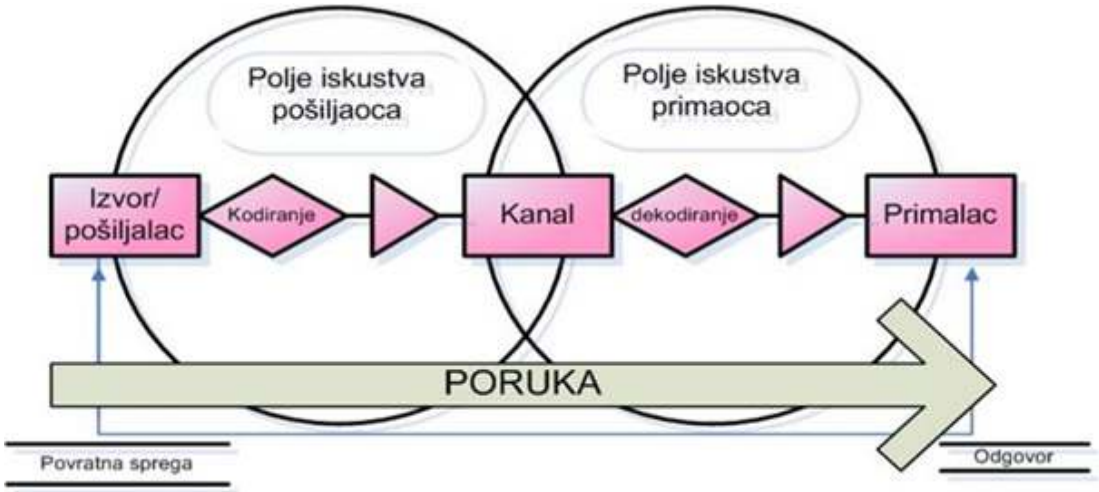
Kombinacija elemenata marketing miksa ostvaruje očekivani efekat, ako postoji usklađenost sa zahtjevima potrošača, dobra usklađenost među instrumentima, usklađenost sa izvorima preduzeća i kada se stvara relativno trajna konkurentska prednost.[188] **IMK** zato nijesu posebna naučna disciplina koja se izdvaja iz marketinga, već novi koncept koji je razvijen unutar marketinga i ima za cilj unapređenje efikasnosti procesa razmjene.[189]

Prilikom prihvatanja koncepta **IMK,** banke moraju prihvatiti činjenicu da svi komunikacioni elementi (oglašavanje, unapređenje prodaje, promotivni događaji) moraju govoriti jednim glasom kako se klijentima ne bi poslale kontradiktorne poruke. Bankari koji se nalaze u ranim fazama prihvatanja i implementacije **IMK** uglavnom se fokusiraju na stvaranje *jedinstvenog izgleda* u kampanjama, koji se obično prevodi u posjedovanje zajedničkih boja, grafike, loga i drugih elemenata vizuelnog identiteta, koji se koriste u svim oblicima i na svim sredstvima marketing komuniciranja. Međutim, zajednički izgled svih sredstava marketing komuniciranja najčešće nije dovoljan da bi se postigla stvarna integracija marketing komuniciranja. Osim *one look* potreban je i *one voice*. U tome leži suština integrisanih marketing komunikacija u bankarstvu.

2 Proces komuniciranja

Proces komuniciranja sastoji se iz nekoliko koraka kojima se prenosi poruka od pošiljaoca do primaoca.

Slika 2. Elementi procesa komuniciranja



Izvor: Veljković, S. Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 442.

Razmjena između njih ne bi bila moguća bez instrumenata komuniciranja – poruke i medija, kao ni bez glavnih funkcija – kodiranja, dekodiranja, odgovora i povratne reakcije.[190] Primalac mora biti u mogućnosti da dekodira simbole poruke kako bi je uspješno razumio. Takođe, neophodno je adekvatno

[188] Hanić, H. Marić, M. *Principi marketinga*, Čugura, Beograd, 2006, str. 126.

[189] Ognjanov G. *Integrisane marketinške komunikacije*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 17.

[190] Veljković, S. *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, 2009, Beograd, str. 442.

odgovoriti na poslatu poruku. Ukoliko primalac ne razumije medij jezika koji je pošiljalac koristio dolazi do nesporazuma, a neadekvatna poruka može uticati na neuspješno komuniciranje.

Kreiranje i razvijanje efikasnih komunikacija zahtijeva poštovanje određene procedure, uzimajući u obzir sve specifičnosti usluga i komuniciranje njihovih vrijednosti potrošačima. Prije svega treba uzeti u obzir neopipljivost kao specifičnost usluge, te iz tog razloga se mora voditi računa da dobra promocija usluga podrazumijeva da usluga: [191]

- bude promovisana na pravi način i zaposlenima,
- izaziva i pospješuje pozitivnu usmenu propaganda,
- obezbjeđuje fizičke dokaze, odnosno materijalizaciju usluge,
- i proces usluživanja budu shvaćeni od strane ciljne publike,
- da postoji kontinuitet u oglašavanju,
- da obećava samo ono što je moguće.

3 Kreiranje komunikativne strategije i koraci u razvoju IMK-a strategije

Pošto je potrošač u fokusu **IMK** i predstavlja osnovu za kreiranje komunikativne strategije, insistira se na utvrđivanju načina na koji potrošač prima i obrađuje informacije, uzimajući u obzir situaciju da je savremeni potrošač pretrpan brojnim informacijama, ali i ograničenim mogućnostima da primi i obradi sve informacije. Zato koncept **IMK** donosi strategiju ciljanog pristupa koji se zasniva na upoznavanju karakteristika primalaca poruke i formiranju baze podataka. Da bi banke i finansijske institucije uspješno planirale svoje marketing komunikacije, i da se ne bi ponašale mehanički i u skladu sa trenutnim okolnostima, neophodno je da urade ozbiljnu strategiju **IMK.** Strategija **IMK** je strategija koordiniranja i kombiniranja marketinških poruka kako bi se postigao maksimalni uticaj i ona je prikazana na slici 3.

[191] Montimer, Kathleen, Integrating advertising theories with conceptual models of services advertising, Journal of Services Markting, 2002, vol. 16, No. 5, str. 440-443.

Slika 3. Strategija IMK

Izvor: Jobber, D., Fahy, J. Osnovi marketinga, Data satus, Beograd, 2006, str. 229.

Efektivni proces **IMK** sastoji se od sledećih faza:[192]

1. situaciona analiza (SWOT),
2. definisanje ciljnog auditorijuma,
3. određivanje komunikacionih ciljeva,
4. izrada poruke (definisanje sadržaja, strukture i formata poruke, kao i izvora poruke),
5. izbor kanala komunikacije, odluke o promocionom miksu i promocionom budžetu (medija plan),
6. mjerenje rezultata kampanje.

Na bankarskom tržištu danas nije najbitnije da li banka nudi najbolji ili najkvalitetniji bankarski proizvod ili uslugu, po najpovoljnijim uslovima, sa najboljom distribucijom ili promotivnim aktivnostima. Na savremenom tržištu uspjeh je određen onim što o našoj ponudi znaju, misle i osjećaju klijenti, odnosno pozicijom koju brend banke zauzima u odnosu na konkurentske brendove, u očima i svijesti klijenata. U tom smislu se govori o pozicioniranju banke ili neke druge finansijske institucije.

U okviru odluka o komunikacijama, banke bi trebalo da razlikuju sledeće podfaze:

1. Situaciona analiza – ima zadatak da ukaže na trenutnu poziciju banke ili finansijske institucije u

[192] Vargas, D.R. *Business Venture*, Fourth Quarter, Vienna, 2005, str. 15.

odnosu na okruženje, kao i odgovor na pitanje kako postaviti i krenuti u kampanju koja odgovara toj poziciji.

2. Definisanje ciljnog auditorijuma – precizno definisanje ciljnog auditorijuma, kojim se banka obraća određeno je samim konceptom **IMK.** Dakle, ciljani pristup komunicira ka potencijalnim i postojećim klijentima, uzimajući u obzir lojalnost brendu, ali i konkurentu. Ciljani pristup zasniva se na prikupljanju velikog broja informacija o pojedincima, kojima bi poruka trebalo da bude upućena, i koje se koriste za stvaranje kvalitetne baza podataka.

3. Postavljanje komunikacionih ciljeva – ova faza podrazumijeva način da se podstaknu klijenti, i oni su ujedno polazna tačka kreiranja promotivne strategije. Sama kupovina rezultat je dugoročnog procesa donošenja odluke. To je proces od šest faza: svjesnost, znanje, sklonost, preferiranje, uvjeravanje i kupovina. Svrha marketing komunikacije jeste da pokreće potrošača kroz te faze i da postigne krajnji čin kupovine.[193]

4. Kreirati poruku – sljedeći korak u komunikaciji je uspješna poruka. Da bi se komunikacija formulisala radi dobijanja željenog odgovora, prvo je potrebno da se riješe tri problema: šta reći (strategija poruke), kako reći (kreativna strategija) i ko treba da kaže (izvor poruke).[194] U idealnom slučaju poruka bi trebalo da privuče pažnju, pobudi pažnju i rezultira akcijom (*Aida model*). Ovaj model sugeriše poželjan kvalitet komunikacije.

5. Odluka o promotivnom miksu – ova odluka podrazumijeva uspješno kombinovanje promotivnih alata u promotivni miks, na način da se traži model koji nudi veću uspješnost, kako bi se na što ekonomičniji način obavio posao. Najbolja sinergija promocionih alata zavisi od vrste proizvoda/tržišta, faze spremnosti na kupovinu i faze životnog ciklusa proizvoda.[195]

[193] Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G. *Principi marketinga*, 4. izdanje, Mate, Beograd, 2008, str. 728 – 730.
[194] Kotler, P., Keller, K. *Marketing menadžment*, 12. Izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 543.
[195] Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G. *Principi marketinga*, 4. izdanje, Mate, Beograd, 2008, str. 730 – 734.

Tabela 1. Modeli djelovanja oglašavanja na potrošače

	Modeli			
Faze	Model AIDA	Model hijerarhije efekata	Model prihvatanja inovacije	Model informacionog procesiranja
Faza spoznaje	Pažnja	Svesnost Znanje	Svjesnost	Prezentacija Pažnja Razumijevanje
Afektivna faza	Interes Želja	Dopadanje Preferencija Ubjeđe	Interes Procjena	Popuštanje Pamćenje
Faza ponašanja	Akcija	Kupovina	Proba Prihvatanje	Ponašanje

Izvor: Veljković, S. (2009), Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 444.

6. Odluke o budžetu za promociju – donose se na osnovu četiri najčešće korišćena metoda:[196]

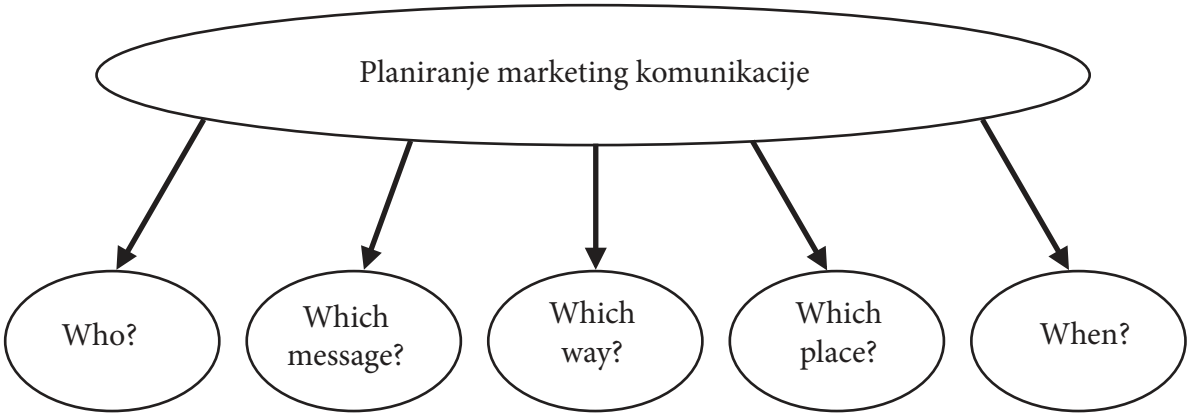
- arbitražnog, gdje se odluka o budžetu donosi na osnovu raspoloživih sredstava i koji dovodi do neizvjesnog godišnjeg budžeta, čime se otežava planiranje na duži rok;
- metoda procenta od prodaje, gdje se određuju troškovi promocije shodno određenom procentu od prodaje (tekuće ili očekivane) ili prodajne cijene. Upravo nedostatak ovog metoda je što prodaja određuje promociju, umjesto da bude njen rezultat.
- metod pariranja konkurenciji, koji zahtijeva od marketara da odrede svoj budžet za promociju na osnovu budžeta konkurencije.
- metod cilja i zadatka, koji se odnosi na definisanje određenih ciljeva, do kojih bi se došlo obavljanjem određenih zadataka i procjenu troškova obavljanja tih zadataka. Iznos tih troškova predstavlja predloženi budžet za promociju.

Nakon sprovođenja u djelo strategije **IMK,** neophodno je izmjeriti rezultate kampanje, što mnoge banke preskaču a što je jedna od najvećih grešaka u procesu komuniciranja. Mora se uspostaviti i određena kontrola promotivne aktivnosti, kako bi se utvrdili rezultati njenog djelovanja i eventualne potrebne promjene.[197]

[196] Kotler, P., Keller, K. *Marketing menadžment*, 12. Izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 552-554.
[197] Veljković, S. *Brend menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 306.

Kod kreiranja strategije komunikacije sa klijentima, važno je uzeti u obzir i koristiti koncept **5W,** čiji je ključni cilj da se u fazi planiranja integrišu ključne dimenzije značajne za samu implementaciju komunikacione strategije.[198] Koncept **5W** za planiranje marketing komunikacija je prikazan na slici 4.

Slika 4. Koncept 5W za planiranje marketing komunikacija



Koncept **5W** za planiranje marketing komunikacija traži odgovore na pet sledećih pitanja:

1. Ko je naše ciljno tržište? (*Who*)
2. Kakvom porukom se treba obratiti ? (*Which message*)
3. Kako da komuniciramo? (*Which way*)
4. Gdje komunicirati? (*Which place*)
5. Kada komunicirati? (*When*)

Iako su ova pitanja veoma jednostavna, odgovori na njih su složeni a posledice dalekosežne, ne samo kada je u pitanju komuniciranje banke već i njeno poslovanje u cjelini.

4 Promotivni miks IMK

Glavna odluka marketara je da donesu odluku o pravoj kombinaciji svih elementa miksa marketinga komunikacija. Odgovarajuća kombinacija oblika i metoda promocije predstavljaju promotivni miks. Svako sredstvo komunikacije posjeduje jedinstvene karakteristike i iziskuje jedinstvene troškove. Naravno, banke moraju da imaju u vidu nekoliko faktora, kada razvijaju svoj komunikacioni miks:

- **Vrsta tržišta proizvoda**, što znači različito ulaganje u komunikacioni miks, kada su u pitanju finalni potrošači i kada su u pitanju preduzeća.
- **Faza spremnosti kupaca**, što znači da su propaganda i publicitet najvažniji u fazi izgradnje svijesti. Za razumijevanje kupca najvažnija je propaganda i lična prodaja. Na ubjeđivanje kupaca najviše utiče lična prodaja, dok na zaključivanje lična prodaja i unapređenje prodaje.
- **Faza životnog ciklusa proizvoda/usluge**, jer u fazi uvođenja propaganda, događaji, iskustva i publicitet imaju najveći efekt na kupovinu, a prate ih lična prodaja, unapređenje prodaje i

[198] Lovelock, C. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, 2000, str. 294.

direktni marketing, koji imaju za cilj da navedu potencijalnog kupca da proba proizvod. U fazi rasta, tražnja se održava putem usmene propagande, dok u fazi zrelosti, propaganda, događaji i iskustva, kao i lična prodaja postaju sve važniji. U fazi opadanja, unapređenje prodaje je i dalje važno, dok se ostala sredstva smanjuju.

Miks marketing komunikacija (promotivni miks) sastoji se od sedam glavnih elemenata:

- **Propaganda (oglašavanje)** – svaki plaćeni vid prezentacije ideja ili proizvoda u glavnim medijima (televizija, štampa, posteri, bioskop i radio).
- **Unapređenje prodaje** – podsticaji, koji se daju potrošačima ili poslovnim partnerima i imaju za cilj da stimulišu kupovinu.
- **Publicitet** – predstavljanje proizvoda ili banke, tako što se informacije o njima plasiraju putem medija a da se, pri tom, medijsko vrijeme ili prostor ne plaćaju direktno.
- **Lična prodaja** – usmena komunikacija sa potencijalnim kupcima čiji je cilj da se zaključi prodaja.
- **Odnosi s javnošću** – doprinose stvaranju dobrog imidža-slike o banci od strane eksterne i interne javnosti
- **Sponzorstvo** – povezivanje banke ili njenih proizvoda sa pojedincem, događajem ili organizacijom.
- **Internet marketing** – distribucija proizvoda, informacija i promotivnih koristi potrošačima ili firmama preko Internet tehnologija.
- **Direktni marketing** – distribucija proizvoda, informacija i promotivnih koristi ciljnim kupcima kroz interaktivnu komunikaciju, na način koji omogućava da se izmjeri njihova reakcija.

Osnovne karakteristike sedam glavnih elemenata promotivnog miksa date su u sledećoj tabeli.

Tabela 2. Najbitnije karakteristike sedam glavnih elemenata promotivnog miksa

Tip promotivnog miksa	Karakteristike
Propaganda	- Brzo dopire do širokog auditorijuma - Televizija je naročito moćna - Legitimizuje kompaniju i njene brendove - Nedostaje joj fleksibilnost - Ne može da odgovori na pitanja - Nemogućnost dogovora o prodaji
Lična prodaja	- Interaktivna - Moguće je odgovoriti na pitanja - Prilagodljiva - Mogu da se predstave složeni problemi - Pruža šansu da se dogovori prodaja - Lična prodaja je skupa

Direktni marketing	- Targetuju se individualni kupci - Komunikacija može da se personalizuje - Kratkoročni efekat može se lako izmjeriti - Aktivnosti su manje vidljive za konkurenciju - Stopa odgovora je niska - Loše targetiranje izaziva ljutnju potrošača
Internet marketing	- Globalni domet po niskoj cijeni - Broj posjeta sajtu može da se izmjeri - Cijene i proizvodi se mogu brzo izmijeniti - Može da se ostvari dijalog sa kupcima - Pogodan način traženja proizvoda - Izbjegavaju se prepirke sa prodavcima
Unapređenje prodaje	- Dovodi do brzog porasta prodaje - Koristi se kratkoročno - Lako izvodljiva metoda - Pretjerani popusti škode imidžu brenda - Ponekad se kupci udaljavaju od brenda - Dugoročni efekti su diskutabilni
Publicitet	- Visok stepen kredibiliteta - Mora se izabrati prava poruka - Privlači veći broj čitalaca - Urednik medija odlučuje o objavljivanju - Gubitak kontrole - Sadržaj u medijima može biti izmijenjen
Sponzorstvo	- Korisno za izgradnju brenda - Korisno za ostvarivanje publiciteta - Šansa za zabavu za poslovne partnere - Pokazuje se briga o lokalnoj zajednici - Pokazuje se briga o društvu uopšte

Mnogi marketari posmatraju odnose s javnošću (*Public Relations*) kao posebnu naučnu disciplinu i ne ubrajaju je u promotivni miks. Osim navedenih elemenata promotivnog miksa, posebno mjesto u današnjem marketingu zauzimaju društveni mediji, kao najkreativnija pojava koja se poslednjih godina pojavila u modernom marketingu.

4.1 Privredna propaganda

Kotler propagandu definiše kao *formu posrednog komuniciranja, koja se vodi preko plaćenih medija i od strane poznatog naručioca*[199] dok Američko udruženje za marketing navodi definiciju: *Propaganda je forma posrednog komuniciranja i prezentacija ideja, proizvoda ili usluga kod koga je poznat pošiljalac.*

Učesnici u propagandi su:

- **Oglašivač –** koristi propagandu za promociju svojih proizvoda i usluga određenom tržištu. On je, ujedno, i finansijer troškova ali i korisnik ekonomskih efekata, koje propaganda ostvaruje.
- **Agencija za propaganda** – pruža oglašivaču kadrovsku i organizacionu pomoć.
- **Mediji –** pružaju oglašivaču vrijeme, prostor i uspostavljaju kontakt sa potrošačima.
- **Potrošači** – primaoci propagandnih poruka i potencijalni kupci. Ka njima je usmjerena data poruka.
- **Konkurenti** – bitan element propagande, jer u slučaju saturiranog tržišta agresivna propagndna aktivnost dovodi do preuzimanja kupaca od konkurenata.
- **Vlada** – kreator ekonomske politike u okviru koje se definišu uslovi za vođenje propagandne politike.

Prva dva učesnika imaju veoma aktivnu ulogu, kao faktori propagande, dok potrošači imaju pasivnu ulogu. Propagandom oni postaju aktivni učesnici. Reakcija može biti pozitivna, negativna, a potrošači mogu biti i indiferentni.

Kriterijumi koji se najčešće koriste za klasifikaciju propagande su: proizvod, preduzeće/institucija, tip tražnje, medij, odnos perma konkurenciji, ciljni auditorijum.[200]

- **Sa stanovišta broja učesnika propagandu dijelimo na individualnu i zajedničku**. Individualnu vodi sam oglašivač, sam je finansira i organizuje, dok kolektivnu ili zajedničku propagandnu aktivnost realizuje veći broj učesnika.
- Postoji **primarna i sekundarna propaganda.** Primarna je usmjerena na razvijanje tražnje bez obzira na to ko je proizvođač, dok sekundarna propaganda je usmjerena na propagandu proizvoda određenog proizvođača.
- **Sa stanovišta sadržaja propagandne poruke razlikujemo institucionalne i propagande proizvoda ili usluga.** [201]

[199] Kotler, P., Keller, K. *Marketing menadžment*, 12. Izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 536.
[200] Vračar, D. *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 135.
[201] *Ibid,* str. 138.

Cilj institucionalne propagande je stvaranje određene slike na tržištu, dok propaganda proizvoda i usluga je usmjerena na lansiranje, ekspanziju ili održavanje nekog proizvoda na tržištu. Propaganda proizvoda naziva se i propaganda brenda, marke, a insitucionalna, propagandom preduzeća/institucije.

Ciljevi propagande su:[202]

- Dobra reputacija,
- Povećanje broja kupca i obim prodaje,
- Uvećanje čistog profita,
- Stabilizacija obima prodaje u periodu kada prodaja obično opada.

Ciljevi propaganda se mogu podijeliti prema tome da li njena svrha informisanje, ubjeđivanje, posjećanje ili podsticanje. Neke banke imaju razvijene sve funkcije neophodne za planiranje, provođenje i kontrolu propagandnih aktivnosti, dok druge koriste usluge spoljne agencije, koje im pomažu da donesu neke ili sve propagandne odluke.

Sredstva za prenos propagandnih poruka su:[203]

- novine,
- časopisi,
- radio,
- televizija,
- pošta,
- spoljna propagandna sredstva,
- transportna sredstva i ostala sredstva.

U sledećoj tabeli su detaljnjije predstavljene prednosti i nedostaci medija propagandnih poruka.

Tabela 3. Prednosti i nedostaci medija propagandnih poruka

Vrste medija	Prednosti	Nedostaci
TV	Mogućnost demonstracije, visoka pažnja, širok domet	Veliki troškovi, manja mogućnost targetiranja
Direktni marketing	Selektirana publika, flesibilan, može da se personalizuje	Relativno skupo po kontaktu, junk mail, teško je održati pažnju
Dnevna štampa	Fleksibilna, na vrijeme, lokalno tržište	Može da bude skupo, kratak životni ciklus
Radio	Širok auditorijum, segmentirana publika, nisu visoki troškovi	Loša pažnja, kratkoročna izloženost
Žute stranice	Targetiraju lokalne kupce, koji traže informacije u vezi sa neophodnom kupovinom	Mnogo drugih konkurenata se nalazi na istom mjesu, teško je diferencirati se

[202] Charles, M.E., Carl, F.L. *Retail advertising and sales promotion*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, 1981, str. 5.
[203] Vračar, D. *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 333.

Časopisi	Veoma usko profilisani, detaljini, dobra vidljivost	Nefleksibilni, nwmogućnost čestog prilagođavanja
Internet	Mogućnost postavljanja linkova ka određenom sajtu, neki od njih naplaćuju u odnosu na rezultat, lakše mjereni rezultati	Teško je porediti troškove sa ostalim medijima
Outdoor	Fleksibilan, ponovljena izloženost, nije skupo	Masovna publika, veoma kratka izloženost poruci

Izvor: William D. Perreault, Joseph P Cannon, E. Jerome McCarthy, (2008), Essentials of Marketing, McGraw Hill, New York, str. 392.

U savremenom bankarstvu, pri razvoju programa propagande, neophodno je krenuti od utvrđivanja ciljnog tržišta i motiva klijenata, a zatim treba donijeti pet osnovnih odluka, poznatih kao **Pet M**:[204]

1. **Misija** (*Mission*) – Koji su ciljevi oglašavanja?
2. **Novac** (*Money*) – Koliko se može potrošiti?
3. **Poruka** (*Message*) – Kakvu poruku bi trebalo poslati?
4. **Mediji** (*Media*) – Koje medije koristiti?
5. **Mjerenje** (*Measurement*) – Kako sprovesti evaluaciju rezultata?

Bez obzira koliko je poruka kvalitetna, neće imati pozitivan efekt ukoliko ne bude emitovana putem medija i primijećena od strane auditorijuma kome je namijenjena.

4.2 Lična prodaja

Lična prodaja predstavlja najstariji i najviše primjenjivani oblik promocije. To je oblik promocije kod kojeg dolazi do direktnog–ličnog kontakta između preduzeća-prodavca i kupca. Cilj lične prodaje je da se postigne prodajna porudžbina na osnovu razgovora o prodaji. Uloga lične prodaje jeste povećanje obima prodaje, odnosno doprinos uspješnom funkcionisanju promocije i uspješnom ostvarenju ciljeva preduzeća. Pozitivne strane lične prodaje su: interaktivnost jer je moguće odmah odgovoriti na pitanja i otkloniti prigovore; fleksibilnost jer se prezentacije mogu mijenjati prema potrebama klijenata, mogu se predstaviti složeni argumenti, obezbjeđuje se *feed back* sa klijentom. Negativne strane lične prodaje su ograničen auditorijum, veliki troškovi po potrošaču i slab imidž. Lična prodaja je neefektivna u pogledu stvaranja poznatosti proizvoda, jer prodajno osoblje može da kontaktira samo ograničen broj potrošača.

Faze u procesu lične prodaje su:[205]

1. **Prva faza** efektivne prodaje je priprema odnosno identifikovanje i kvalifikovanje potencijalnih

[204] Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu*, Proleter, Bečej, 2015, str. 155.

[205] Jobber, D., Fahy, J. *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, 2006, str. 289-293.

potrošača. Međutim, za neke situacije ne postoji priprema, kao što su neočekivana priprema ili neočekivane primjedbe. Priprema u svakom slučaju može pomoći da steknu znanja i o sopstvenim i o konkurentskim proizvodima, razumijevanju ponašanja klijenata, postavljanju jasnih ciljeva prilikom prodaje i planiranju prodajne prezentacije.

2. **Druga faza** je otvaranje odnosno pokretanje inicijative. Zauzimanje poslovnog stava, ljubaznost ali ne i pretjerana familijarnost, poklanjanje pažnje detaljima kao i procjena da li je osoba sa kojom se kontaktira i pregovara sposobna da donese odluku o kupovini i da plati proizvod ili uslugu.

3. **Treća faza** je utvrđivanje potreba i problema. Za efektivno utvrđivanje potreba i problema potrebno je razviti vještine ispitivanja i slušanja.

4. **Četvrta faza** je prezentacija i demonstracija – u ovoj fazi bankarima se pruža šansa da ubijede kupca da može pronaći rješenje za svoj problem pa bi bankari trebalo da budu usredsređeni na koristi za kupca a ne na karakteristike proizvoda.

5. **Peta faza** je rešavanje prigovora – ukazuje prodavcu da li je kupac zainteresovan, i koliko, za proizvod, i postoje li neki problemi povodom prezentacije. Tajna za prevazilaženje primjedbi je u tome da se uzmu u obzir i suštinski i emocionalni aspekti. Suštinski aspekti se odnose na, recimo, visinu kamate pa bankar mora iznijeti ubjedljive argumente da to nije tako. Sa druge strane, bankari moraju imati na umu i emocionalne aspekte u prevazilaženju primjedbi, jer se ne smije dozvoliti da kupac bude ljut ili posramljen. Najbolje je primijeniti taktiku *prihvati i kontriraj* gdje se prvo složite sa kupcem a onda iznesete svoj stav.

6. **Šesta faza** je zaključivanje ugovora – čin kojim se formalizuje prethodno postignuti dogovor.

7. **Sedma faza** je praćenje kupaca – proces se ne završava činom prodaje, jer prodavac želi da mu se kupac ponovo vrati. Bankar u ovoj fazi mora da pokaže da mu je zaista stalo do klijenta tako što će provjeriti da li je sve bilo u redu i da li je klijent zadovoljan.

4.3 Direktni marketing

Direktni marketing podrazumijeva korišćenje direktnih kanala da bi se doprlo do potrošača i da bi im se isporučili proizvodi ili usluge bez korišćenja marketinških posrednika. Direktni marketing obuhvata direktnu razmjenu sa pojedincima, čija imena i adrese kompanija poznaje.[206] Kompanije koriste kao osnovna sredstva direktnog marketinga: direktnu poštu, prodaju od vrata do vrata, telemarketing, televiziju, štampane i druge medije da bi podstakli i izgrađivali bazu podataka o potrošačima. Za razliku od direktnog, masovni marketing usmjeren je na šire segmente potrošača sa određenim, demografskim, psihografskim ili biheviorističkim karakteristikama.

[206] *Ibid*, str. 61.

Pošto je cilj direktnog marketinga određena akcija kupca, rezultati komuniciranja mogu se odmah izmjeriti. Dakle, kod direktnog marketinga kao i kod drugih oblika komuniciranja preduzeća sa kupcima, proces komuniciranja prolazi kroz sve svoje faze. Konstantna komunikacija sa kupcima, kao strategija direktnog marketinga, doprinosi pružanju veće vrijednosti kupcima, čime se obezbjeđuje njihova lojalnost, dok je profit upravo rezultat te lojalnosti.

Osobine direktnog marketinga su:[207]

• komunikacije preko direktnog marketinga imaju cilj da pribave odgovor,
• rezultati direktnog marketinga su mjerljivi i
• direktni marketing je interaktivan.

Prednost direktnog marketinga ogleda se u tome što pošiljaoci mogu da kontrolišu i poruku i medije, kao i ko i kada prima poruku. Naravno, direktni marketing nije moguć bez baze podataka. Ovo je veoma skup način komuniciranja koji podrazumijeva visoke troškove. Opravdanost ovako visokih troškova može se naći u visokom procentu ostvarenih kontakata i visokom povjerenju onih kojima je poruka poslata. Racionalnom korišćenju će najviše doprinijeti pažljivo sastavljen spisak potencijalnih kupaca. Efikasnost direktnog marketinga mjeri se procentom onih, koji su odgovorili na ponudu, procentom ispitanih, koji su obavili kupovinu, procentom ponovljene kupovine i ukupne prodaje.

Dok je klasični marketing fokusiran na kreiranje poruka za potrošače/klijente, kojim će se oni pridobiti da kupuju određene usluge/proizvode, direktni marketing gradi čvrste emotivne veze između potrošača/klijenata i određenog proizvoda/usluge. Cilj direktnog marketinga nije trenutna prodaja, već podizanje preferencije kod kupaca prema određenom proizvodu. Ostvarivanje komunikacija sa potrošačima i podizanje njihovih preferencija vrši se putem medija, uz istovremeno korišćenje instrumenata koji su zastupljeni u klasičnom komunikacionom miks-u.

Mediji koji stoje na raspolaganju direktnom marketingu su:

- pošta (direktna i elektronska),
- narudžbe poštom ili kuponi,
- telefonski marketing,
- telešop,
- prodaja od vrata do vrata.

Prednosti direktnog marketinga su:

- rezultati su mjerljivi,
- usmjeren je ka ciljnim grupama,
- mogućnost prodaje novih proizvoda i usluga starim klijentima,
- mogućnost savladavanja konkurencije.

Direktni marketing se oslanja na bazu podataka (imena klijenata-prošlih, potencijalnih i sadašnjih). Baza podataka služi za mjerenje rezultata i mjerenje performansi prodaje. U tu svrhu klijentima se mogu slati jednostavne kartice kojima se obavještavaju o vremenu promotivnih akcija ili pak klasični paketi (pismo, brošura, porudžbenica). Velike baze podataka predstavljaju, ujedno, platformu za primjenu savremene **CMR** strategije, odnosno strategije upravljanja odnosima sa kupcima.

[207] *Ibid*, str. 556.

4.3.1 Direktna pošta

Lista direktne pošte se proširila od običnih pisama do elektronskih pisama, telefonskih poziva i direktnih pisama. Mnoge banke šalju direktnu poštu na dnevnoj ili mjesečnoj bazi. Ukoliko se banka odluči za direktnu poštu, onda je potrebno da proširi svoju mailing listu, odluči se za način slanja pošiljki (preporuka, s povratnicom, obično pismo) ili ponudi besplatan broj za upite.

Efektnost direktne pošte se može povećati:

- nuđenjem pisma u kojem se navodi slijedeći korak koji bi trebalo preduzeti,
- kombinacija boja povećava uspjeh prodaje (crvena boja sa crnim kombinacijama je vrlo efektna kod direktne pošte),
- direktna pošta mora stvoriti harmoničan sklad između teksta, grafike, ponude i spiska,
- kod ponavljanja pisama, mora se ispoštovati njihova međusobna različitost.

Konačan uspjeh direktne pošte zavisi od:

- formiranog spiska ljudi,
- kvaliteta ponude,
- kreativnosti poslatog paketa (pažnju korisnika privlače koverte sa živahnim bojama; uredno ispisano ime velikim slovima na koverti; bijela poslovna koverta sa jedinstvenom markom i bez povratnice).

Ukoliko se kao oblik direktne pošte koriste pisma, onda je poželjno da ona sadrže:

- prijedlog za sastanak,
- izvinjenje za greške,
- zahvalnost za učinjeno (slušanje ili pregled prezentacije, za kupovinu, za utrošeno vrijeme bez obzira na ishod kupovine, za preporuku drugima, za učinjene usluge, poziv na neki događaj),
- kompliment i čestitanje (bilo čega – unapređenje na poslu, postignute rezultate, jubileje, rođenje djeteta, sklapanje braka, kupovinu stana, rođendan),
- produbljivanje kontakta predhodno uspostavljenog telefonom,
- dobrodošlicu novim klijentima,
- izraz oduševljenja za druženje s nekim,
- primjedbu da smo vidjeli neku osobu u novinama,
- izraz žaljenja ukoliko ima potrebe,
- izraz saučešća,
- obavještenje o novom proizvodu ili usluzi.

Pismo u kojem su navedene takve primjedbe će biti dobro prihvaćeno od strane primaoca. Da bi direktna pošta imala efekt, potrebno je:

- najvažniji tekst ponude oštampati drugom bojom (svijetlom i prijatnom) radi uočljivosti,
- u obrascu za odgovor ponoviti glavnu ponudu,
- koristiti ilustracije i grafike koje doprinose ponudi ili obećanju,
- ponudu i odziv podstaknuti besplatnim poklonima za naručioce, besplatnu prezentaciju proizvoda i usluga, fotografijom besplatnog poklona na koverti,
- osvježiti i ažurirati mailing listu,
- pismo započeti isticanjem vlastitih prednosti koje su interesantne za klijenta kome se obraća,
- ponuditi klijentu nešto što ga veže za saradnju sa bankom (posebne uslove otplate, garancije i sl),

– koristiti kratke riječi, rečenice i pasuse, kako bi se klijentu oduzimalo što manje vremena za čitanje a ujedno reklo najvažnije,
– više spominjati klijenta nego banku,
– navesti rješenja i pogodnosti koje se nude klijentima.

4.4 Internet marketing

Internet marketing predstavlja proces planiranja i izvršavanja koncepcije cijena, promocije, distribucije ideje, robe i usluga pod uslovom prilagođavanja komunikacionim aspektima Interneta u cilju stvaranja razmjene, koja zadovoljava ciljeve potrošača, preduzeća i društva.[208] S obzorom na rastuću ulogu i značaj Interneta, finansijske organizacije, bez obzira da li globalne ili lokalne, moraju da uključe Internet pri planiranju komunikacija.

Web sajtovi u zavisnosti od svoje svrhe, mogu se kvalifikovati na*: promocijske sajtove* koji promovišu proizvode i usluge, *sajtove određenog sadržaja* koji obezbjeđuju vijesti i zabavu i *transakcijske sajtove* koji omogućavaju maloprodajane aktivnosti na Internetu. Internet se može koristiti kao kanal oglašavanja, sredstvo za odnose s javnošću, način podsticanja prodaje kroz razne nagradne igre i kao podrška ličnoj prodaji. Web sajtovi bi trebalo da budu povezani sa ukupnom marketing strategijom, da bude dobro dizajnirani i tržišno prilagođeni.

Prednost Interneta ogleda se kroz mogućnosti prenošenja informacija o misiji preduzeća i njegovom marketing miksu, zatim, omogućava pristup aktuelnim i potencijalnim potrošačima dvadeset četiri časa dnevno, pruža mogućnost interaktivnosti nakon kupovine i rešavanje problema potrošača, niski troškovi prikupljanja podataka za bazu preduzeća. Veoma je važno da kompanije odluče sa kojim portalima ili linkovima bi željeli da budu povezani. Najvažnije tehnike sprovođenja Internet marketinga su *e-mail, newsletter, e-books* i ostale *online advertising* tehnologije, kao što su blog, forum, web sajt.

Banke danas na svojim sajtovima imaju razvijene programe za komunikaciju sa klijentima, koji su u funkciji mjerenja njihovog zadovoljstva proizvodima i uslugama banke, odnosno samim nastupom banke. Takođe, banke se pojavljuju i na društvenim mrežama (*Facebook*, *Twitter, Youtube*), kako bi sa klijentima imale dvosmjernu komunikaciju, u funkciji uspostavljanja dugoročnih partnerskih odnosa, povećanjem broja korišćenih usluga, kao i povećanjem profita i konkurentske prednosti banke. Internet stranica mora biti jednostavna za korišćenje i obično sadrži sledeće elemente:

- Privlačan naslov,
- Jednostravne smjernice za snalaženje na Internet stranici banke,
- Grafički prikazi i fotografije,
- Preporuke zadovoljnih klijenata, sa njihovim tačno citiranim navodima, uz obavezno navođenje njihovog imena, prezimena i adrese stanovanja, kako bi se znalo da su u pitanju pravi a ne izmišljeni ljudi,
- Stranu ličnog predstavljanja banke, osoblja i poslovanja, sa fotografijama,

[208] Kotler, P., Keller, K. *Marketing menadžment*, 12-o izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 615.

- Stranice za pitanja i odgovore klijenata,
- Kontakt informacije.

4.5 Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje obuhvata kratkoročna stimulativna sredstva, koja su dizajnirana da podstaknu brže ili veće kupovine proizvoda ili usluga, kako od strane potrošača tako i od strane poslovnih kupaca. Unapređenje prodaje obuhvata aktivnosti *unapređenja prodaje potrošačima* (uzorci, kuponi, ponuda refundiranja gotovine, popusti, premije, nagrade, nagrade za redovnu kupovinu, besplatne probe, garancije, vezane promocije, unakrsne promocije, displeji na prodajnim mjestima, i predstavljanja); *unapređenje prodaje poslovnim kupcima* (rabati, bonifikacije za oglašavanje i izlaganje, besplatna roba); i *unapređenja poslovanja i prodajne sile* (sajmovi i konvencije, takmičenja za predstavnike prodaje i specijalizovano oglašavanje).[209]

Cilj unapređenja prodaje jeste da se preko različitih aktivnosti privuku novi kupci i nagrade lojalni, ali i da se poveća stopa ponovne kupovine povremenih korisnika. Aktivnosti unapređenja prodaje su kratkoročnog karaktera na prodaju, ali dugoročan uticaj na vrijednost brenda. Za unapređenje prodaje treba znati vrste tržišta, ciljeve unapređenja prodaje, troškovnu efikasnost sredstava. Najefektivnije unapređenje prodaje je u kombinaciji sa oglašavanjem. Unapređenje prodaje je komuniciranje sa precizno definisanom grupom potencijalnih kupaca, pri čemu je veličina grupe određena prostorom i mogućnošću kontrole učesnika. Važna karakteristika unapređenja prodaje je laka mjerljivost efekata.

Unapređenje prodaje se odvija, po pravilu, u slijedećim smjerovima:

1. Podsticaji za kupovinu usmjereni na distributere, kao što su posebni popusti i bonifikacije na količine i visinu prometa (*trade promotion*).

2. Podsticanje potrošača da kupe određeni proizvod u određenom momentu, kao što su besplatni uzorci, sniženje cijena, demonstracije i degustacije proizvoda, premije i takmičenja, što se naziva unapređenjem potrošača (*consumer promotion*).

3. Ostale aktivnosti koje se sprovode na prodajnim punktovima da bi se proizvod što bolje istaknuo, kao što su njegovo izlaganje, označavanje cijena, specijalne police i natpisi, što se generalno naziva izlaganjem (*display*). U tu grupu spada učešće na sajmovima, izložbama i salonima.[210]

Ulaganje u unapređenje prodaje banaka ima dugoročnije efekte. Unapređenje prodaje se može realizovati:

- direktnim metodama (sitni pokloni, nagradne igre, lični kontakti na radnom mjestu, organizovanjem demonstracija i degustacija)
- indirektne metode (međusobno takmičenje, obučavanje prodajnog osoblja, propagandni materijal).

[209] *Ibid*, str. 585.

[210] Rocco, F. *Osnove tržišnog poslovanja - tekst i slučajevi*, Informator, Zagreb, 1974, str. 76.

Najčešći oblik unapređenja prodaje u bankarstvu su sitni pokloni, kao što su npr: privesci, upaljači, olovke, kalendari, kišobrani, futrole za naočale, novčanici, kasice, satovi i sl. za znakom banke, sloganom banke i/ili imenom. Sitni pokloni se uglavnom daju stalnim klijentima i korisnicima značajnih usluga, kao i radnicima radi bolje motivacije za rad.

Slika 5. Primjeri štednih kasica

Sa tehnološkim unapređenjem poslovanja javila se potreba za demonstracijom usluga. Demonstracija je poželjna za klijente koji pružaju otpor kompjuterizaciji. Ukoliko se klijentima kroz demonstaciju približi način korišćenja bankomata, *home banking*-a i sl. proširiće se tržišni udio i na taj način rasteretiti šalteri poslovnica i radnom osoblju osigurati dovoljno prostora i vremena za obavljanje složenijih i zahtjevnijih usluga.

Nagradne igre se koriste za privlačenje klijenata. Najčešće se kao nagrada koristi automobil, štedna knjižica sa određenim iznosom ili uzbudljivim putovanjem. Nagradne igre se organizuju kod uvođenja novih proizvoda ili novih kanala distribucije ili u slučajevima otvaranja poslovnice. Uslov za učešće u nagradnoj igri može biti obavljanje usluga, limitirano iznosom i vremenom u novootvorenoj poslovnici, korišćenjem nove usluge. Pravila igre moraju biti precizno definisana, a izvlačenje nagrada javno, kako bi se otklonile sumnje u korektnost izvlačenja. U poslednje vrijeme banke se javljaju kao sponzori posebnih nagrada prilikom određenih događaja, kao što su utakmice, izložbe, koncerti i sl. Povod za dodjeljivanjem posebnih nagrada klijentima, koji na taj dan koriste neku od usluga banke, mogu biti značajni datumi kao što su godišnjica osnivanja banke ili određeni državni praznici. Takođe, redovnim klijentima i klijentima koji duže posluju sa bankom mogu se obezbijediti besplatno plaćanje režijskih računa putem banke.

Najzastupljeniji način unapređenja prodaje u bankama je dostupnost propagandnog materijala na mjestu prodaje. Propagandni materijal mora biti urađen kvalitetno i raspoređen na dohvat ruke klijentima. On djeluje podsticajno za klijente koji čekaju izvršenje neke druge usluge, da se zainteresuju i za korišćenje neke druge prezentovane usluge. Kako bi se probudio prvi interes, propagandni material

mora da bude estetski privlačan, da sadrži vrste usluge, način njihovog korišćenja, cijene, kontakt telefon i *e-mail* za eventualne dodatne informacije.

Takmičenja i nagradne igre se, uglavnom, organizuju radi proširenja baze podataka klijenata. Na internet stranici se može staviti obavještenje o takmičenju i ostaviti mogućnost posjetiocima da ostave elektronske aderese ukoliko žele da se prijave za takmičenje. U prodajnim objektima (poslovnicama, filijalama) se može postaviti kutija za ubacivanje prijava. Na taj način, posjetioci će imati priliku da vide sadržaj ponude i da se bolje upoznaju sa bankom. Nagrade, najčešće, ne obezbjeđuje banka, već neka druga institucija koja promoviše svoj proizvod. Npr. besplatno putovanje na svjetsko prvenstvo u Brazilu platiće turistička agencija čije se ime promoviše. Pored majling liste klijenata, na taj način se privlači pažnja medija, koji podižu popularnost.

4.6 Publicitet

Ekonomski publicitet označava širenje informacija ili poruka o banci putem medija masovnog komuniciranja, bez posebne nadoknade za ustupljeni prostor i vrijeme. Kotler navodi da je termin publicitet stari naziv za marketinške odnose s javnošću, njegov zadatak je bio obezbjeđivanje prostora u masovnim medijima, za koji kompanije ne plaćaju nadoknadu.[211] Ekonomski publicitet stavlja akcenat na informacije o bankama ili njihovim proizvodima-uslugama, a ne na ubjeđivanje kupaca da kupe proizvode ili usluge date banke. Prednost ekonomskog publiciteta nad ostalim instrumentima integrisanog marketing komuniciranja je što se plasira na tzv. udarnim mjestima u sredstvima javnog informisanja pa je tako njegova vjerodostojnost veća, s obzirom da se ne može kontrolisati sadržaj poruke koja se objavljuje. Cilj ekonomskog publiciteta je ja povećanje obima prodaje, građenje postojećeg, ali i novog imidža. Prednost ekonomskog publiciteta ogleda se u objektivnosti i kredibilitetu, dok je nedostatak kontrola onoga što se piše o banci i njenim proizvodima ili uslugama.

Svaka banka bi morala u svoj marketinški plan uključiti i publicitet a njegovo ignorisanje je potvrda da se banka dovoljno ne trudi. Članke koji sadrže dobar publicitet treba uokviriti, staviti u brošure i uključiti u prezentacije, a kada se u novinama i časopisima pojavi lijepa priča o banci, to može značajno povećati kredibilitet banke i doprinijeti rastu prodaje. Za besplatan publicitet je potrebno pripremiti dobre vijesti. Bez obzira što je publicitet besplatan, na indirektan način se može uticati na njegovu veću zastupljenost. Na primjer, publicitet se može zaslužiti dobrim odnosima sa medijima, telefonskim pozivima, pisanjem, vremenom i posvećenošću. Njegovanje dobrih odnosa sa medijima je tajna uspješnih banaka jer su odnosi sa medijima od obostrane koristi. Banka ostvaruje dobar publicitet o proizvodu ili usluzi, a mediji žele dobru vijest koja će im povećati tiraž.

Osnovna pravila kojih bi se trebalo pridržavati u kontaktu sa medijima su:

- inicirati dolazak novinara u banku,
- poštovati pravila medija,
- olakšati im posao nuđenjem pripremljenih informacija,
- kontakt treba personalizovati (uspostaviti listu novinara kojima bi se trebalo direktno

[211] Kotler, P. *Marketing Mangement*, Prentice Hall, 2003, str. 616.

obraćati i slati im poštu),
- poštovati nezavisnost medija,
- izbjegavati moguće sukobe sa medijima,
- izbjegavati netačne informacije i neistine,
- biti spreman da se medijima uvijek pruže tražene informacije.

Često se publicitet poistovjećuje sa ekonomskom propagandom i odnosima sa javnošću. Osnovna razlika između publiciteta i ekonomske propagande je u tome što je publicitet besplatan, dok se ekonomska propaganda mora plaćati. Takođe, publicitet se najvećim dijelom sastoji od informacija a manje od podsticaja. On doprinosi rastu reputacije banke, stvaranju pozitivnog stava, povećanje pažnje i prepoznatljivosti. Publicitet može ponekad biti uspješniji i djelotvorniji od ekonomske propagande. Poistovjećivanje publiciteta i odnosa sa javnošću je najčešće zbog činjenice da služba odnosa sa javnošću koristi u svom radu publicitet i što publicitet kao služba može biti uključen u odnose sa javnošću.

Publicitet se ostvaruje putem:
- kolumne,
- članaka za publikacije,
- saopštenja za medije,
- konferencija za novinare,
- prijema za novinare kroz planirane medijske događaje,
- javnog obraćanja.

4.6.1 Kolumne

Ako se želi ostvariti kredibilitet, a ujedno i efektan (i besplatan) marketing, onda to može biti pisanje kolumni za razne publikacije. Sa urednikom (publikacije) se može dogovoriti besplatna objava članka uz obavezu da se ispod nje navede ime i prezime, adresa, kontakt telefoni, adresa Internet stranice i sl. Kolumnu bi trebalo iskoristiti za navođenje korisnih informacija za čitaoce a ne za prodaju. Kolumne pišu stručnjaci (eksperti) koji su uvaženi kao autoriteti. Objavljena kolumna se postavlja obavezno na Internet stranicu, uz uključenje marketinškog materijala. Kolumne se mogu skupiti u besplatnu brošuru i ponuditi potencijalnim klijentima.

4.6.2 Članci za publikacije

Za publikacije se, osim kolumni, mogu pisati i članci. Članci ne zahtijevaju redovnost pisanja. Sa urednikom se može dogovoriti objava adrese i ostalih podataka važnih za banku. Prilikom objave trebalo bi iskoristiti mogućnost umnožavanja i članak distribuirati klijentima mejlovima, poštom ili u direktnom kontaktu. Čitaocima se kroz članke ne smije ništa prodavati, već samo ponuditi dosta informacija i poneki mudar savjet. Članak predstavlja osobu koja piše kao stručnjaka, osobu od povjerenja, a ujedno je i dobar izvor informacija.

4.6.3 Saopštenje za medije

Saopštenje za medije predstavlja kratku i sažetu pisanu vijest o banci, ili njenim proizvodima/ uslugama, usmjerenu prema medijima, sa ciljem da je oni objave. Saopštenje za medije se smatra i najefektnijom metodom obraćanja javnosti, kada se želi nešto reći ili predstaviti. Da bi saopštenje za javnost bilo uvršteno u medij u formi publiciteta potrebno je pridržavati se određenih pravila, kao što su:

- saopštenje mora biti kratko i zanimljivo,
- saoštenje mora biti kreativno, tako da osnovna priča ima karakter novosti,
- za svaki medij se priprema drugačije saopštenje.

S obzirom da su mediji u stalnoj potrazi za kvalitetnim vjestima, saopštenje mora biti za njih interesantno i uobličeno prema njihovim zahtjevima.

4.6.4 Konferencija za novinare

Ukoliko se određena vijest želi predstaviti medijima najbolje je organizovati konferenciju za novinare. Nova vijest bi trebalo da bude interesantna novinarima, kako bi je objavili u što više medija. Poslije konferencije potrebno je putem mejla poslati saopštenje svim medijima, jer je uvijek moguće da su neki novinari bili spriječeni da prisustvuju događaju. Zajedno sa saopštenjem mogu se poslati fotografije sa konferencije, kako bi štampani mediji mogli da ih iskoriste kao ilustraciju uz tekst. U narednih nekoliko dana potrebno je prikupiti sve tekstove objavljene u medijima u vezi sa konferencijom. Taj posao se može povjeriti i specijalnim firmama koje se bave medija - monitoringom.

4.6.5 Prijem za novinare kroz planirane medijske događaje

Novinari uvijek pokazuju interes za dešavanja u banci, pogotovo kada postoji zanimljiva priča ili događaj i povod bitan za medije. Važni događaji se mogu odnositi, na primjer, na krizne situacije, prezentaciju značajnih proizvoda, objavu finansijskih rezultata, ulaganja, strane investicije, potpisivanje važnih ugovora, otvaranje nove filijale. Susret sa novinarima se najčešće organizuje u formi:

- *press* konferencija,
- koktela,
- dana otvorenih vrata,
- seminara,
- savjetovanja,
- stručnih i studijskih putovanja,
- prijema novinara,
- radnog doručka,
- svečane večere ili izleta.

4.6.6 Javno obraćanje

Rad u odnosima s javnošću zahtijeva vještinu komuniciranja licem u lice, kao i držanje govora. Činjenica je da će osoba, koja se može uspješno obratiti pojedincima i grupama, uživati prednost u odnosu

na one čija je vještina izražavanja ograničena. Odlike dobrog govornika su stav, držanje i odijevanje. Govornik mora imati izgrađeno samopouzdanje neophodno za snalaženje u kriznim situacijama. Takođe, u javnom nastupu je važna dikcija, upotreba jezičkih i stilskih tehnika za *kontrolisanjem* nastupa.

4.7 Sponzorstvo

Sponzorstvo obuhvata investicije banaka u događaje. Sponzorstvo je oblik marketinga i definiše se kao svaki oblik javne ili privatne saradnje u odnosu na bilo koji događaj, aktivnost ili osobu s ciljem postizanja direktnih ili indirektnih učinaka od reklamiranja. Sponzorski fondovi se uglavnom koriste za finansiranje sportskih događaja i događaja iz oblasti kulture. Vodeći sportski događaji uglavnom se prenose putem mas medija, posebno televizije, pa se i komercijalna vrijednost događaja povećava. S obzirom da postoje ograničenja na komercijalnoj televiziji za vrijeme prenosa sportskih programa, banke mogu kupovati prostor duž stadiona kako bi se oglašavale. Sponzori se po vrsti sponzorstva i iznosu novca koji ulažu dijele na: glavni sponsor, zlatni sponzor, srebrni sponzor, sponzori i sponzor *Gala Reception*-a. Brojni su razlozi za organizovanjem sponzorstava, a pet najvažnijih ciljeva zbog kojih se odlučuju da sponzorišu događaj, tim ili osobu su:

- kreiranje imidža u javnosti i oblikovanje stavova potrošača, što uvijek lakše uspijeva kada se redovno sponzorišu kvalitetni događaji,
- unapređenje prodaje,
- kreiranje publiciteta, sponzorisanje omogućava bankama da budu primijećene u medijima, pri čemu pored ponude banke javnost povezuje vrijednost sponzorisanog događaja sa markom proizvoda ili usluge,
- diferenciranje od konkurencije,
- uspostavljanje dobrih odnosa sa poslovnom javnošću i potrošačima, čime se stvara osjećaj društvene odgovornosti pozicioniranje proizvoda u programu televizije, filma, emisije.

Uspjeh sponzorstva zavisi od: podudarnosti ciljne grupe sa publikom koja prati događaj, da događaj pozitivno utiče na javnost, i da poruka bude vidljiva. Putem sponzorstva banke se mogu predstaviti i onim segmentima javnosti koje ne prate privredne aktivnosti. Snaga sponzorstva leži u činjenici da se ime banke ponavlja prije samog događaja, u vezi s njim i po njegovom završetku.

Sponzorstvo podrazumijeva aktivnost razmjene između sponzora i sponzorisanog, u kojem sponzorisani prima određenu finansijsku nagradu, a sponzor stiče pravo da poveže svoju marku sa događajem ili poznatim ličnostima koji su akteri događaja. Znači, iza finansijske nagrade stoji jasan i mjerljiv cilj upućen odabranoj osobi ili događaju. Sponzorstvo kvalitetnih događaja ili projekata podiže imidž banke ili marke, te bi trebalo biti u vezi sa funkcijom istraživanja tržišta, marketinškom strategijom i marketinškom komunikacijom. Kroz sponzorstvo, sponzor i sponzorisani ostvaruju bolje komunikacije i poslovne rezultate.

Predmet sponzorisanja bi trebalo da budu uspješne osobe i događaji. Uspješne osobe privlače uspješne banke i njihova saradnja donosi obostranu korist. Imena uspješnih banaka se povezuju sa

vrhunskim sportskim rezultatima ili sa osobinama sportista. Banke se odlučuju za sponzorisanje radi ostvarenja sljedećih ciljeva:

- kreiranje imidža u javnosti i oblikovanje stavova klijenata,
- unapređenja prodaje,
- kreiranje publiciteta,
- diferenciranja od konkurencije,
- uspostavljanja dobrih poslovnih odnosa sa klijentima.

Na primjer, *Raiffeisen International* i Evropska zajednica za emitovanje su svojevremeno potpisale ugovor prema kome će *Raiffeisen* banka biti zvanični sponzor predstavljanja Evrovizije 2008. godine. Austrijski *Raiffeisen International*, jedna od vodećih banaka na području srednje i istočne Evrope, tada je dobila obimna pan-evropska prava pridruživanja, kao i medijska prava za taj muzički događaj u Beogradu. Sponzorska prava su pokrivala Rusiju, Ukrajinu, Belorusiju, Rumuniju, Bugarsku, Moldaviju, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Albaniju, Sloveniju i Mađarsku.

4.8 Odnosi s javnošću

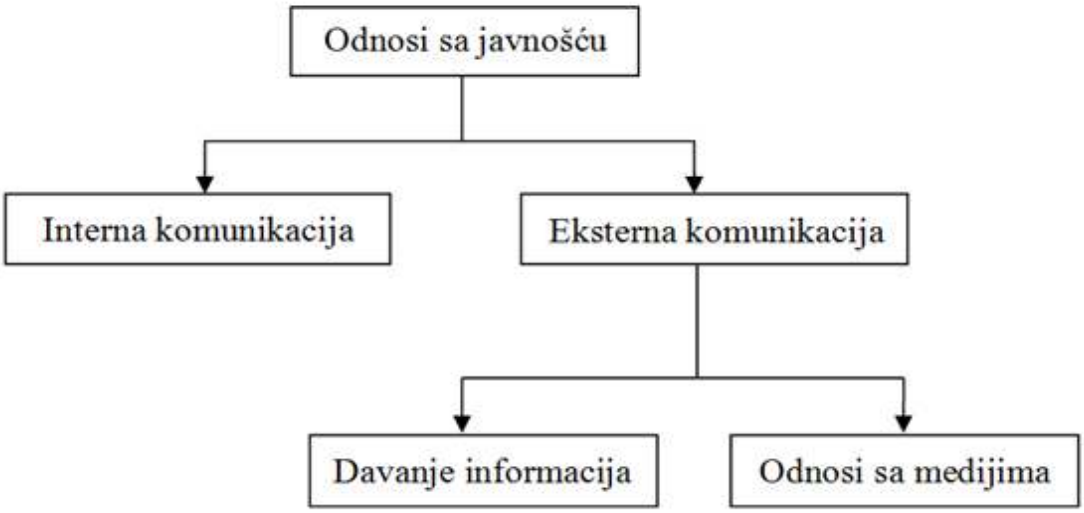
Pionir savremenog marketinga, Kotler, definiše odnose sa javnošću *kao upravljačku funkciju koja istražuje stavove javnosti, usaglašava stavove, politike i postupke pojedinaca ili organizacije s interesima javnosti, planira i ostvaruje program akcija, da se postigne njihovo razumijevanje i njihovo prihvatanje od strane javnosti.*[212] Prilikom razvijanja korisnikove svijesti o banci, medijski sadržaji moraju biti usklađeni sa interesima lokalne zajednice. Sprovođenje aktivnosti odnosa sa javnošću je usmjereno javnosti, odnosno ljudima u banci i izvan banke radi poboljšanja njihovog stava o banci i stvaranja povoljnog korporativnog imidža. Stavovi u javnosti se formiraju na osnovu onog što banka radi i govori. Za formiranje takvog mišljenja odgovorni su svi zaposleni. Na stav javnosti o banci se utiče prilagođavanjem poslovne politike zahtjevima javnosti, izraženoj brizi za zaštitu klijenata, odgovorno i etično poslovanje.

Odnosi sa javnošću su uređeni poslovnom politikom banke. Dio su korporativne kulture koja obuhvata izgradnju dobrih odnosa sa javnošću (društvenom zajednicom, organima vlasti, zaposlenim, klijentima, medijima, tržištem, ulagačima, javnim institucijama).

Aspekti odnosa s javnošću su prikazani na sledećoj slici.

[212] Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 1997, str. 600.

Slika 6. Aspekti odnosa sa javnošću



Izvor: Kotler, P. Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 1997, str. 600.

Uspješno sprovođenje odnosa sa javnošću počinje unutar banke i dalje se prenosi na eksterne segmente. Banku čine radnici koji, skupa sa članovima svoje porodice, poznanicima i rođacima predstavljaju polaznu osnovu za stvaranje savremenih odnosa sa javnošću. Da bi se stvorila povoljna atmosfera i razvili dobri međuljudski odnosi i osjećaj zajedništva, potrebno je da djelatnost odnosa sa javnošću organizuje informativnu službu, odnosno brzu i kontinuiranu cirkulaciju komunikacija. Komunikacije odnosa sa javnošću unutar banke (sa radnicima) mogu biti pismene, vizuelne i audio-vizuelne.

U sredstva odnosa sa javnošću ubrajamo: pisma radnicima, godišnje izvještaje, brošure (koje obrađuju stručnu tematiku, istorijski razvoj banke, stanje i perspektive banke i sl), letke, prospekte, diplome, poklone. U prenosnike odnosa sa javnošću spadaju: novine banke, zidne novine (ploče), priredbe, izložbe, predavanja, književne večeri, humanitarne akcije, interne razglasne stanice, televizija, putovanja, nagradna takmičenja, kulturno – zabavni programi.

Aktivnost odnosa sa javnošću izvan banke usmjerena je prema klijentima, poslovnim partnerima, konkurenciji, kreditorima, mjesnoj zajednici, opštini, organima vlasti, školstvu, kulturnim i sportskim institucijama i drugim, odnosno javnosti u cjelini.

Prema Kotleru, odnosi sa javnošću obuhvataju slijedeće elemente:[213]

- odnosi sa štampom (*press relations*), čiji je zadatak plasiranje vijesti iz života i rada u sredstvima masovnih komunikacija, uglavnom na besplatnoj osnovi,
- plasiranje informacija o specifičnom proizvodu/usluzi ili projektu (*product publicity*) kroz raznovrsne medije kako bi se promovisao proizvod/usluga,
- komuniciranje (*corporate communication*) kroz raznovrsne medije (interne i eksterne) gradi se slika/imidž firme u javnosti,
- lobiranje (*lobbying*), kontakti i saradnja sa oficijelnim državnim institucijama u cilju favorizovanja interesa u oblikovanju zakona ili sličnih odluka,

[213] *Ibid*, str. 604.

- savjetovanje (*consalting)* rukovodstva preduzeća o stavovima i interesima javnosti, kao i pozicije firme u javnosti.

Zaposleni na pružanju usluga u banci (interna javnost) moraju stvoriti kod eksterne javnosti pozitivnu sliku o banci. Shodno tome, šalterski radnici su ogledalo jedne banke. Iz psihologije je poznato da osobe sa ljepšim izgledom lica i pravilnim crtama lica ostvaruju lakše i uspješnije kontakne i, uopšte, prihvatljivije su kao osobe. Klijenti se osvajaju učtivošću, tj. učtivim mislima, riječima, ponašanjem, pogledom, izrazom lica, pa su radnici prvog nivoa od velike važnosti za stvaranje pozitivne slike banke u javnosti. Ukoliko kod zaposlenih nema posvećenosti poslu, onda se često može vidjeti plastičnost u ponašanju. Ona se može izbjeći kroz određene motivacije, kao npr. kroz pohvale, bonuse, nagrade, napredovanja u službi, dodjele internih kvalifikacija.

Marketinški odnosi s javnošću obuhvataju veći broj alata:[214]

- sponzorisanje ličnosti i događaja,
- organizovanje događaja,
- kampanje iz oblasti društveno odgovornog poslovanja (marketing pružanja podrške, zeleni marketing, korporativna filantropija).

Prednost marketing odnosa s javnošću je u visokom kredibilitetu poruke, ali, sa druge strane, ima ograničen uticaj na sadržaj objavljenih informacija. Efekte marketing odnosa s javnošću teško je izmjeriti. Uglavnom, se mogu mjeriti posredni efekti (broj ili obim medijskog prostora ili vremena, koje teme o preduzeću zauzimaju). Glavni instrumenti marketing odnosa s javnošću su: publikacije, događaji, sponzorstvo, novosti, govori (saopštenja), aktivnosti u vezi sa javnim uslugama, predstavljanje identiteta.[215]

U marketingu XXI vijeka, nova pravila marketinga nijesu zaobišla ni oblast odnosa s javnošću. Prema definiciji odnosi s javnošću su marketinška funkcija čiji je zadatak da procjenjuje stavove javnosti, utvrđuje oblasti u organizaciji za koje bi javnost mogla biti zainteresovana i sprovodi akcioni program s ciljem da javnost razumije i prihvati organizaciju.[216] Marketari obično koriste ovaj oblik **IMK** kada žele da održe pozitivan imidž i obavijeste javnost o ciljevima kompanije, uvođenju novih proizvoda ili osvajanju novih tržišta. U praksi, ljudi koji se bave PR imaju stroga pravila i poseban *žargon*, sprovode svoje radno vrijeme uglavnom pišući saopštenja za medije ili na sastancima sa novinarima ili urednicima, od kojih zavisi da li će dobiti mjesto u štampanim i elektronskim medijima. Prije 1995. godine, pored plaćanja ogromnih svota za reklamiranje ili saradnju sa medijima, nije postojala nijedna druga mogućnost da kompanija plasira svoju priču u javnosti.[217] Danas važe nova pravila marketinga budući da banke kao finansijske institucije imaju mogućnost da direktno komuniciraju sa potrošačima. Upravo je Internet odigrao ključnu ulogu da odnosi s javnošću stvarno postanu javni, budući da je u ranijem periodu jedini način da se čuje za vas bio da komunicirate sa medijima putem saopštenja za medije. Danas postoje

[214] Ognjanov, G. *Integrisane marketing komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 196-200.
[215] Kotler, P., Keller, K. *Marketing menadžment*, 12-to izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 594.
[216] Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. *Marketing MKTG*, Data Status, Beograd, 2013, str. 254.
[217] Scott, D.M. *Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću*, Mikro knjiga, Beograd, 2009, str. 11.

razni blogovi, postavljaju se saopštenja za javnost na Internetu, kao i ostale forme na Internetu koje omogućavaju da kompanija direktno komunicira sa kupcem.

4.9 Društveni mediji

Najkreativnija pojava koja se poslednjih godina pojavila u modernom marketingu je sve veća upotreba društvenih medija u promociji brendova. Dok tradicionalni mediji nude metod masovne komunikacije sa potrošačima, društveni mediji se potrošačima obraćaju *jedan na jedan* (kastomizirani marketing). Putem društvenih medija potrošači mogu jasno iznijeti svoja mišljenja i iskustva u vezi sa brendom, pa iz tog razloga odlična marketinška kampanja nije dovoljna, ukoliko proizvodi ili usluge takođe nijesu odlični.

Aktivnosti IMK pomažu u promovisanju brenda na više načina, pa je dobra komunikacija bitna u procesu izgradnje dugoročnih odnosa sa kupcima. Kada se uvodi novi brend, da bi osoba reagovala na adekvatan način u pogledu (prve) kupovine brenda X, potrebno je da prođe kroz šest faza:[218]

- Izloženost da čuje i vidi poruku,
- Pažnja da je primijeti,
- Razumijevanje poruke,
- Pozitivna reakcija,
- Namjera (da planira da reaguje na način kako poruka poziva),
- Ponašanje – da učini ono na što ga poziva poruka.

Pod pretpostavkom da u svakoj od faza 50% potrošača reaguje adekvatno onome što želi preduzeće, broj (udio) potrošača se dobija kada se sve pojedinačne vjerovatnoće pomnože: 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 = 1,56%. Podatak da bi samo 1,56% potrošača kupilo određeni brend govori koliko nije nimalo lako proći kroz sve komunikacione spektre, pa izgradnja adekvatne strategije komunikacije mora uzeti u obzir veliki broj faktora i elemenata vrijednosti brenda kako bi se on pozicionirao u svijesti potrošača. U ovom slučaju se nikako ne smije zanemariti rastući značaj društvenih medija i njihova uloga u izgradnji strategije komunikacije.

Internet je iz korijena promijenio način komunikacije među ljudima a na tržištu danas vladaju nova pravila marketinga i načini promovisanja brendova. Umjesto bombardovanja reklamama, neophodno je usredsrediti se na slanje poruka pravim ljudima, u pravom trenutku.[219] Pomoću ciljanih poruka koje koštaju samo djelić budžeta za reklamiranje, može se doprijeti do teško pristupačnih tržišnih niša. Danas se marketarima pružaju mogućnosti da putem Weba, pomoću precizne poruke, dođu do velikog broja mikro tržišta, umjesto Web lokacija namijenjenih masovnoj publici. Kao marketinški primjeri, najzanimljiviji su primjeri lokacija *Amazon* i *iTunes*, koji su vođeni tzv. *teorijom dugačkog repa*. *Teorija dugačkog repa* (*The Long Tail)* zasniva se na tezi da se današnja ekonomija pomjera sa proizvoda široke potrošnje i

[218] Veljković, S. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima,* Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 292-293.

[219] Žugić, J. *Brendiranje turističke destinacije putem integrisanih marketing komunikacija – sjever Crne Gore*, II internacionalna multidisciplinarna konferencija ***Glavni trendovi u istraživanju mladih naučnika u savremenoj nauci: Promjena paradigme od atoma ka bitima,*** Crnogorska akademija nauka i umjetnosti CANU, Podgorica, septembar 2014.

masovnih tržišta koji na grafiku ukupne tražnje čine glavu krive tražnje, ka brojnim tržišnim nišama koje su u repu te krive. Kako opadaju troškovi proizvodnje i distribucije, posebno putem Interneta, tako je sve manje potrebno da jedan proizvod odgovara najvećem broju potrošača. U vremenu kada nas više ne sputava nedostatak fizičkog prostora na policama i uska grla distribucije, prodaja proizvoda u ciljanim tržišnim nišama može biti ekonomski privlačna kao i poslovanje na masovnom tržištu.[220]

Društvene mreže su promijenile način poslovanja i kompanija i finansijskih institucija, čemu nijesu odoljele ni banke, jer ih je tržište primoralo na to. Pored vremenski i prostorno neograničene komunikacije, ovaj medij omogućava dijeljenje promotivnog sadržaja među korisnicima, koji se može brzo proširiti.[221] Onog momenta kada su nastale društvene mreže promijenila su se i očekivanja klijenata, budući da oni očekuju da im banke pruže usluge preko ovih platformi. Generalno, svjetska ekonomska kriza je pogodila i marketing strategije banaka, pa funkcija marketinga igra ključnu ulogu u opstanku i profitabilnosti banke. (Ibid). Ovako neizvjesni uslovi zahtijevaju dodatnu cost benefit analizu, da bi se marketing strategija uspješno realizovala. Međutim, praksa je pokazala da su marketing troškovi, a posebno promotivni troškovi prvi na udaru kada dodje do krize, a oni su neophodni za povećanje i održavanje obima prodaje.[222] Budući da se u periodima krize gubi povjerenje u banke, a one su u međuvremenu snizile marketing troškove, neophodno je naći neka racionalna rješenja – doći do pozitivnih efekata uz optimalne troškove. Za tu svrhu su počeli da se koriste društveni medije – od sredstva zabave postali su veoma ozbiljan marketinški alat. Razvoj ciljnih grupa i oglašavanje su jeftiniji korišćenjem društvenih medija, a većina društvenih mreža je besplatna. Sa druge strane, društvene mreže su omogućile bankama, kroz dvosmjernu komunikciju sa kijentima, da razumiju njihova osjećanja, pa se zato društveni mediji često nazivaju *CRM milenijuma.* U današnjem svijetu, klijenti očekuju da budu cijenjeni, shvaćeni i da se čuje njihov glas. Ako banka želi da održi profitabilnost i obostranu korisnost za sebe i klijenta, mora da sazna više o njima i da sazna šta oni govore.[223]

Društveni mediji su postali nova oblast gdje postoji ogroman potencijal za širenje uticaja brenda. Umjesto da reklamu za brend samo prikažu u elektronskim ili štampanim medijima gdje ne postoji *feed back*, marketari su danas u mogućnosti da koriste društvene mreže za razgovore sa potrošačima, uspostavljanje dubljih odnosa i izgradnju lojalnosti prema brendu. Isto tako, društveni mediji omogućavaju interakcija istih tih potrošača međusobno, kako bi razmjenjivali informacije među sobom i sarađivali na novim idejama. Primjera radi, u prognozi interaktivnog marketinga u SAD za period od 2009. do 2014. godine, kompanija *Forrester Research* je predvidjela da će mobilni marketing, društveni mediji, marketing zasnovan na e-pošti, oglašavanje putem banera i marketing zasnovan na pretraživačima porasti sa 13% ukupnog ulaganja u oglašavanje 2010. na više od 21% 2014. godine. Najveći dio tog budžeta i dalje će biti usmjeren na marketing zasnovan na Internet pretraživačima (ulaganja će se gotovo udvostručiti do

[220] Anderson, C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion E-book, 2006.

[221] Kortis, K., & Karahan, F. *To be or not to be in Social Media Arenaas the most cost-efficient marketing strategy after the Global Recession*, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2011, 24, pp. 260-268.

[222] *Hinge Marketing Professional Services Marketing Toda,* 2011, http://www.hingfemarketing.com/blog/story/measuring_the_true_cost_of_marketing - datum pristupa 26.08.2015.

[223] Hopek, N. *Banking and Social Media Customer Communication Boom or Bust,* 2014, http://www.tsys.com/Downloads/upload/TSYS_Banking_and_Social_Media.pdf – datum pristupa 25.09.2016.

2014) ali će značajne investicije biti usmjerene i na mobilni marketing i društvene medije.[224]

Sa druge strane, ima kompanija koje nepromišljeno uđu u svijet društvenih medija a da za taj korak nemaju adekvatnu strategiju. U tu svrhu treba početi od marketing plana odnosno od definisanja poslovne misije, sprovođenja situacione analize, definisanja ciljeva, detaljnog opisa ciljnog tržišta i utrvđivanje komponenti marketing miksa, nakon čega slijedi implementacija, ocjenjivanje i kontrola. Drugi elementi koji mogu biti uključeni u plan su budžeti, marketinška istraživanja ili elementi naprednog strateškog planiranja. Osim toga, neophodno je postojanje plana za društvene medije koji obuhvata sledeće korake:[225]

1. Faza slušanja – marketari moraju slušati ne samo šta se priča o brendu, konkurenciji i o kupcima, već moraju obratiti pažnju na to ko šta priča i djelovati na osnovu tih informacija. Dakle, društveni mediji su kreirali novi metod istraživanja tržišta koga nema u tradicionalnom marketingu u kome kupci govore marketarima kako da djeluju.

2. Ciljevi koji se odnose na korišćenje društvenih medija – konkretni ciljevi koji se žele ostvariti bilo da se radi o prodaji proizvoda, pridobijanju ljudi da glasaju ili da se priključe. Kompanije koje žele prihode i zadržavanje kupaca ne mogu se fokusirati samo na *našminkane* statističke izvještaje o mogućim kupcima.

3. Definisanje odgovarajuće strategije.

4. Određivanje ciljne grupe na Internetu.

5. Izbor instrumenata i platforme na nivou znanja kupaca o društvenim grupama.

6. Sprovođenje i praćenje strategije.

Danas su blogovi odosno web stranice dostupne javnosti koje funkcionišu kao interaktivni dnevnici preplavili Internet scenu, jer se zahvaljujući razvoju tehnologije jednostavno i efikasno mogu iznijeti lična stanovišta ili ona za koja se zalaže neka kompanija ili finansijska institucija. U svojoj knjizi *The Social Media Marketing Book* Dan Zarella piše da bi svaka kompanija trebalo da ima blog u kome će se obraćati postojećim i potencijalnim kupcima, i to ne kao potrošačima već kao ljudima. Upravo, otvaranje dijaloga i pružanje mogućnosti kupcima da kažu svoje mišljenje o brendu, jedan je od najvažnijih metoda razgovora između brendova i potrošača. Ta situacija može i da se primijeni na finansijske institucije. Sa druge strane, činjenica je da blogove čita samo 20 do 30% ljudi koji se bave marketingom i odnosima sa javnošću, iako nikada kao danas nije bilo lakše saznati šta tržište misli o vama i vašim proizvodima.[226] Kompanije već prate šta se o njihovim brendovima govori i piše u medijima, ali sada moraju da prate i šta se dešava na blogovima. Marketari danas imaju idealnu priliku da osjete šta se dešava u stvarnom svijetu, budući da blogeri odmah komentarišu proizvode ili usluge, a da se to eksplicitno ne traži od njih, i te besplatne informacije čekaju da ih kompanije iskoriste. U jednom

[224] VanBoskirk, S. U.*S. Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014*, Forrester Research, 2009, www.forrester.com/rb/Research - datum pristupa 30.08.2014.

[225] Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. *Marketing MKTG*, Data Status, Beograd, 2013, str. 322.

[226] Scott, D.M. *Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću*, Mikro knjiga, Beograd, 2009, str. 47.

periodu bili su veoma popularni korporativni blogovi odnosno blogovi koji sponzoriše kompanija ili jedan od njenih brendova i kojim rukovodi jedan ili više zaposlenih u kompaniji. Tokom 2010. godine 50% kompanija je koristilo korporativne blogove, a 2011. je samo 37% održavalo blog. Banka *Bank of America* prestala je da koristi svoj korporativni blog i usredsredila se isključivo na *Facebook* i *Twitter*, gdje se nalaze njeni klijenti (Roger Yu 2012).[227]

Veoma popularan instrument kojim brend ostvaruje direktan kontakt sa kupcem su društvene mreže odnosno web sajtovi koji pojedincima omogućavaju umrežavanje sa poslovnim saradnicima. Za svaku demografsku grupu postoji specijalizovana društvena mreža. Zavisno od marketinških ciljeva koristi se *Facebook* kao mreža koja najbrže raste, *hi5* koji uslužuje mlađu populaciju, *LinkedIn* koji je usmjeren na profesionalce i preduzeća i specijalizovane mreže poput *Bebo, Last.fm, We Are Teachers, BlackPlanet* i *Match.com* koje uslužuju tržišne niše. Primjera radi, uređivanjem popularne stranice na *Facebook*-u povećava se prisustvo brendova u društvenim medijima, dok zid, kao najkorisniji dio stranice, omogućava brendu da ažuriranjem statusa direktno komunicira sa potrošačima. Sa druge strane, *LinkedIn* obično koriste profesionalci koji žele da izgrade svoj lični brend putem Interneta a na ovaj način korisnici mogu prenositi stručna znanja iz odgovarajućih oblasti.

Virusni marketing ili *viralni marketing* je tehnika kojom reklamu dobrovoljno prenose sami korisnici nekog proizvoda, usluge ili poruke. U idealnom slučaju svaki korisnik ih šalje većem broju novih korisnika šireći reklamu ogromnom brzinom, takoreći brzinom širenja virusa. Ova vrsta marketinga je mnogo jeftinija od ostalih konvencionalnih načina reklamiranja. Virusni marketing se primenjuje i na Internetu, gdje se reklama brzo širi, često u obliku humorističkih video klipova, slika, poruka i fleš igara. Snaga viralnog marketinga je velika ali tu postoji mogućnost prevara i lažnih viralnih kampanja. To je kreativan i snažan način da se dopre do publike, ali samo ako marketar ima pravu vijest, preciznu pripremu i pametne ideje kako da probudite ideje potrošača.

U moderne instrumente kojima brend direktno dopire do kupca se ubrajaju i sajtovi za objavljivanje sadržaja koji omogućavaju korisnicima da učitaju i distribuiraju multimedijalni sadržaj kao što su video zapisi i fotografije i na veoma kreativan način ispričaju priče o brendovima putem fotografija, video i audio zapisa. Takođe, sve više se koriste i društveni informativni sajtovi koji omogućavaju korisnicima da davanjem pozitivnih i negativnih glasova odluče koji će sadržaj biti promovisan na datom sajtu. Na taj način, ako sadržaj postavljen na ovakvom sajtu izazove pozitivne glasove i diskusiju, korisnici ga objave ili podijele, sadržaj može da se raširi po čitavom Internetu.

Interaktivni forumi gdje se okupljaju istomišljenici i razgovaraju o temama koje ih zanimaju, zauzimaju sve značajnije mjesto u promovisanju brendova u marketingu XXI vijeka, iako su ih tradicionalni marketari smatrali beznačajnim mjestima i ignorisali ih. Praksa je pokazala da takav stav može biti veoma opasan po budućnost brenda. Primjera radi, 31.oktobra 2005. u poruci na svom blogu pod naslovom *Sony, Rootkits and Digital Rights Management (DRM) Gone Too Far* Mark Rusinovič je objavio rezultate analize osobina softvera koji se koristi na *Sony BMG* muzičkim CD-ovima a služi za upravljanje dozvolama za kupljenu muziku. Rusinovič je iznio tvrdnju da nedostaci u projektovanju softvera izazivaju sigurnosne propuste koje mogu iskoristiti zlonamjerni program (virusi) a dodatni

[227] Roger Yu, *More Companies Quit Blogging, Go with Facebook Instead*, USA Today, 2012, www.usatoday.com/tech/news/story - datum pristupa 27.08.2014.

problem je što ne postoji program za deinstaliranje. U narednih nekoliko dana na forumu se pojavilo mnogo oštrih komentara na račun *Sony BMG Music* a za to vrijeme *Sony* se nijednom nije pojavio ni na blogu ni na forumu sto je dodatno iritiralo korisnike koji su bili zabrinuti. Na kraju je došlo do velikog broja negativnih efekata po ovu kompaniju koji su negativno uticali na njeno poslovanje u budućem periodu.[228]

Pouka koju bi trebalo izvući iz ovog primjera odnosi se na neophodnost brzog i iskrenog reagovanja na problem čim se o njima pročuje na Webu, i to na istom forumu gdje se vodi diskusija, jer se na taj način stiče utisak da brinete o svojim kupcima.

Sa razvojem društvenih medija postoji povratan odgovor od strane kupca o značenju brenda, koji u tradicionalnom marketingu nije postojao. Sa druge strane, dok tradicionalni mediji nude metod masovne komunikacije sa potrošačima, društveni mediji koriste najsofisticiraniju strategiju ciljnog marketinga – kastomizirani marketing i potrošačima se obraćaju *jedan na jedan.* To dodatno dokazuje da su dva najmoćnija oblika marketinga XXI vijeka živa riječ i elektronska riječ.

Primjera radi, Fidor Bank iz Njemačke je razvila novi vid interakcije sa klijentima putem društvenih medija koja uključuje:

1. Raspravu o razvoju proizvoda – kada banka razvije proizvod i formira cijenu, kontaktira klijente preko on-line zajednice.

2. Međusobno pomaganje klijenata – na forumima se mogu postavljati pitanja i odgovarati na ista od strane klijenata.

3. Promocija – veća kamata za štednju onim klijentima koji banku *promovišu na Fejsbuku*.[229]

Mjerenje direktnih finansijskih koristi od marketing aktivnosti (**ROMI** – *Return on Marketing Investm*ent) kao što je oglašavanje, je izazov, ali je to mjerenje mnogo lakše za direktne marketinške kampanje. U digitalnom svijetu, u teoriji, to bi trebalo biti još lakše zbog broja načina na koji se odgovori i reakcija koje mogu pratiti. U praksi, istraživanja su pokazala da samo 25% banaka mjeri više od 75% njihovih digitalnih marketinških kampanja. Više od 50% ili ne mjeri **ROMI** uopšte, ili ga mjere u manje od 25% svojih kampanja. Ovaj mješoviti rezultat je zanimljiv i čini se da banke uglavnom spadaju u jednu od tri kategorije:

- Ne pokušavajte da mjerite rezultate pojedinačnih kampanja,
- Mjerite mali broj kampanja,
- Izmjerite sve što se troši na marketing kako bi opravdali investiranje.[230]

Kombinovanjem ovih rezultata istraživanja sa stavovima bankara, može se napraviti niz zapažanja:

- Društveni mediji su uglavnom korišćeni kao brend komunikacioni alat i za društvene korporacijske aktivnosti.
- Društveni mediji se takođe pokazuju korisnim kao alat za angažovanje potrošača.

[228] Scott, D.M. *Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću*, Mikro knjiga, Beograd, 2009, str. 80-82.

[229] Hopek, N. *Banking and Social Media Customer Communication Boom or Bust,* 2014, http://www.tsys.comDownloads/upload/TSYS_Banking_and_Social_Media.pdf. – datum pristupa 25.09.2016.

[230] Pearson, M. & Sundarrajan, S. *The Global Retail Banking Digital Marketing Report,* 2013, http://www.wipro.com/documents/the-global-retail-banking-digital-marketing-report-2013.pdf - datum pristupa 25.09.2016.

Klijenti su veoma otvoreni u društvenim medijima i spremni su da se na neki način angažuju na banci, pa je za mnoge banke *angažman klijenata ključni cilj*.

- Pritisak za prodaju proizvoda do sada je bio veoma ograničen i uglavnom banke ne vide društvene medije kao jak kanal za prodaju proizvoda u bliskoj budućnosti. Jedna banka je to predvidjela, da će pet godina od sada, manje od 5% prodaje biti na socijalnim medijima.
- Banke razmišljaju o tome kako se bolje angažovati u razgovorima u relevantnim zajednicama gdje mogu promovisati svoje usluge pružanjem savjeta i podrške, kao što su forumi oko kupovine kuća.
- Banke takođe gledaju kako iskoristiti moć socijalnih medija za dobijanje pozitivnih poruka koje se odnose na nove proizvode ili usluge, i kako uticati na ovaj proces na odgovarajući način
- Neke banke su istakle kako metrike poupt mjerenja *like* mogu biti veoma pogrešne.
- Vodeće banke i dalje rade na tome kako najbolje koristiti ovaj kanal u budućnosti, sprovoditi eksperimente i tražite indikatore iz drugih industrija (*Ibid*).

4.10 Ostali oblici komunikacije

4.10.1 Besplatne konsultacije

Nesporno je da besplatne konsultacije doprinose uspostavljanju čvrstih i dugoročnijih odnosa. Konsultacije ponuđene pismom, telefonom ili internetom ne opterećuju klijenta i ne oduzimaju mu puno vremena. Besplatne konsultacije su, ustvari, predstavljanje dobrih karakteristika banke i njenih proizvoda i usluga.

Ponuda besplatnih konsultacija podrazumijeva:

- ponudu samo besplatne konsultacije, tako da nije dozvoljena prodajna prezentacija,
- besplatna konsultacija može trajati maksimalno onoliko minuta koliko je najavljena. Ukoliko klijent insistira na produženju prezentacije, onda bi je trebalo produžiti ali samo onoliko koliko je na startu obećano. Takav stav odiše profesionalnošću tj. sposobnošću da se sluša klijent i da mu se pomogne,
- na pitanja klijenata trebalo bi reagovati na pravi način i davati savjete, poslije besplatnih konsultacija poželjno je pozvati klijente koji su prisustvovali i zahvaliti im se na odvojenom vremenu. Pri tome je neophodno još jednom istaknuti glavne tačke konsultacija.

Na konsultacijama se može demonstrirati klijentima, na primjer, jednostavnost elektronskog bankarstva i na taj način kroz istovremene konsultacije i demonstraciju privući sve više klijenata. Besplatne konsultacije mogu biti vrlo efektne, tj. vode ka prodaji a ne iziskuju puno ulaganja.

4.10.2 Besplatni seminari

Besplatni seminari ili radionice privlače potencijalne klijente, a onda ih preobraćaju u stalne. Na seminaru je potrebno publici pružiti vrijedne informacije i prezentovati efikasnost proizvoda i usluga, te

vlastitu stručnost. Za taj dio izlaganja poželjno je odvojiti ¾ predviđenog vremena za seminar. Ostalu četvrtinu vremena treba iskoristiti za prodaju, odnosno za promovisanje ponude. Poruka, entuzijazam i dokazana stručnost na seminaru pobuđuje kod klijenata interes za korišćenjem proizvoda i usluga. Propagiranje *uživo* će imati bolji efekt od propagandne poruke prenesene preko medija.

Seminar se može održavati u prostorijama banke ili neke druge finansijske institucije. Najveći dio seminara danas se održava u hotelima koji imaju velike smještajne kapacitete. Ipak, najbolji učinak se može postići u vlastitim prostorijama jer će tada klijenti saznati više o profesionalnosti banke, lokaciji i stručnosti.

Klijenti žele dobiti što više informacija, savjeta i uputstava. Zato je potrebno kroz savjete potvrditi svoju stručnost i dobiti na kredibilitetu. Održavanje besplatnih seminara može biti dobra referenca za dalje marketinške aktivnosti. Naime, u kasnijim marketinškim aktivnostima se mogu pomenuti predavanja ili seminari iz ove oblasti. Besplatni seminari iziskuju troškove unajmljivanja prostorije, predavača, materijala i moraju biti pokriveni zaradom od prodaje ponuđenih proizvoda ili usluga. Na seminarima bi trebalo iskoristiti priliku da se porazgovara sa ljudima koji su odvojili svoje vrijeme za slušanje i pokazali interes za ponudu.

Besplatni seminar ili prezentacije se mogu održati na zabavi. Banka može organizovati zabavu u vlastitim prostorijama uz služenje kafe, sokova ili peciva. Marketinške zabave su idealno mjesto za prezentaciju i prikupljanje novih adresa, jer na njih dolaze ljudi koji su spremni koristiti bančine proizvode i usluge.

4.10.3 Event marketing

Menadžeri imaju odgovornu ulogu u upravljanju i organizaciji događaja. Za razliku od klasičnih promotivnih aktivnosti, održavanje marketing događaja doprinosi efektnijem povećanju prodaje u kratkom vremenskom periodu. Sama tema događaja utiče na izbor mjesta događaja, načina organizovanja, vremena trajanja, ciljne grupe, itd. Najvažnije je da tema bude interesantna, kako bi gosti mogli prepoznati svoj interes (korist) i da se, na neki način, edukuju i saznaju nešto novo i drugačije.

U praksi je zastupljeno više vrsta marketinga kroz događaje kao što su: komercijalni, korporativni, humanitarni, sportski. *Komercijalni marketing kroz događaje* se realizuje kroz organizovanje sajamskih prezentacija, pres konferencija, seminara i promocija proizvoda i usluga, kroz sponzorstva i partnerstva. *Korporativni marketing kroz događaje* služi za predstavljanje imidža banke, kao i za privlačenje novih klijenata. Od njega se zahtiijeva kreativnost i jedinstvenost. *Humanitarni marketing kroz događaje* je izražen prilikom učešća banke u događajima humanitarnog karaktera, kada se gradi pozitivna slika u javnosti. *Sportski marketing kroz događaje* podrazumijeva organizovanje sportskih manifestacija. Zbog velikog broja angažovanih ljudi, ovaj marketing garantuje uspjeh.

Uspješan marketing kroz događaje karakterišu dobro osmišljene promotivne zabave i prezentacije. Obzirom da se na njima skupljaju stručnjaci iz određene oblasti, moguće je uspostavljanja novih poslovnih kontakata i saradnje, razmjene korisnih informacija i iskustava, u cilju pravilnog usmjeravanja budućih poslovnih aktivnosti.

Marketing kroz događaje, kao funkcija menadžmenta događaja, uključuje održavanje kontakta sa učesnicima i posjetiocima (potrošačima), spoznavanje njihovih potreba i motivacije, razvijanje proizvoda/usluga prema potrebama korisnika, te izgradnju komunikacionog programa koji će izražavati namjere i ciljeve organizovanja određenog događaja. Prilikom održavanja marketing događaja neophodno je kreirati adekvatnu kombinaciju elemenata marketing miksa, kako bi se postigli organizacioni ciljevi kroz stvaranje vrijednosti za klijente i potrošače.

Organizacija marketinga kroz događaje uključuje sljedeće aktivnosti:

- izbor mjesta održavanja,
- planiranje budžeta,
- izrada programa marketing događaja,
- instalisanje audio/video tehnike, ozvučenja i osvjetljenja,
- prijava učesnika i zvanica,
- osiguravanje potrebnih dozvola,
- angažman spoljnih saradnika (prevodioca, hostesa, stručnih konobara i drugog neophodnog osoblja),
- program za VIP goste,
- priprema promotivnih materijala (torbi sa materijalima, poklonima, bedževima, rokovnicima i drugim propagandnim materijalima),
- organizacija koktel zabave prije samog događaja,
- koordinacija učesnika.

Organizovanje događaja je veoma zahtjevan i odgovoran posao kome bi se trebalo profesionalno posvetiti, kako bi dao zadovoljavajuće rezultate.

Marketing kroz događaje je prisutan i u bankarstvu kroz organizovanje zanimljivih i jedinstvenih događaja. Uspješnost marketinga kroz događaje je teško ocijeniti. Važno je zadovoljstvo organizatora marketing događaja, ali je još važnije zadovoljstvo gostiju, što je teško mjerljivo obzirom na različitost ukusa. Poslije završetka događaja potrebno je napraviti njegovu analizu, razmotriti moguće krizne situacije tokom događaja, eventualne propuste i nedostatke u cilju budućeg poboljšanja.

4.10.4 Ambijentalni marketing

Ambijentalni marketing (*Ambient Media Marketing*) je nestandardni tip oglašavanja koji se fokusira na pozicioniranje oglasa. Oglasi se stavljaju na zadnjim stranama bioskopske karte, računa, cjenovnika, na balonima, na korpama u supermarketu, na podu u toaletu, na držačima autobusa, na kesama, na žardinjerama za cvijeće, parkiralištima i bankomatima, pokretnim stepenicama, ulicama grada i drugim mjestima kuda se kreću ljudi. U ambijentalni marketing spada i oglašavanje na autobusima i automobilima, stavljanje propagandnog oglasa na gradske klupe, uređenje gradskog centra od strane renomiranih kompanija. Ambijentalni marketing se postavlja sa ciljem da iznenadi ljude i da napravi drugi i jedinstven osjećaj, odnosno da stvori određenu atmosferu. Njegova jedinstvenost je u tome što se nalazi na neuobičajenim mjestima i što nudi nesvakidašnje oglase. Obzirom da ovaj marketing želi podstaći osjećaj zadovoljstva, onda se on koristi na mjestima koja nude zadovoljstvo i uživanje klijentima, kao što su: prilikom otvaranja hotela, restorana, spa i fitnes centara, bazena i sl.

Strategija ambijentalnog marketinga se koristi za pridobijanje novih klijenata, te za postizanje

boljeg imidža kompanije. Ambijentalni marketing se može posmatrati sa tri aspekta:

1. *Alternativni* ambijentalni marketing se pozicionira na mjestima boravka ciljne grupe. Shodno tome, on usvaja ambijent i atmosferu sredine u kojoj boravi ciljna grupa.

2. *Spoljašnji* ambijentalni marketing se približava potrošaču (intimnoj sferi ciljne grupe) razvijajući nove komunikacione forme, koje se razlikuju od tradicionalnih medija na javnim mjestima.

3. *Mogućnost za planiranje* – Važan parametar u ocjeni ambijentalnog marketinga je bliskost ciljne grupe i kvalitet kontakta sa ciljnom grupom, nevezano za njihov broj.

Za uspješan ambijentalni marketing važan je izbor najboljeg dostupnog formata medija, kao i njegovo kombinovanje sa sadržajem oglasa. Ambijentalni marketing ima određene prednosti kod oglašavanja, u odnosu na tradicionalni marketing, kao što su:

- poboljšava atmosferu ciljnog auditorijuma,
- privlači pažnju zbog jedinstvenosti i kreativnosti,
- stvara *efekt* iznenađenja,
- uspostavlja kvalitetan kontakt sa potencijalnim kupcima,
- niski troškovi sprovođenja.

Slaba strana ambijentalnog marketinga je što interes potrošača za primjećivanjem poruka slabi zbog zastupljenosti propagande na svakom koraku. Međutim, uspjeh ambijentalnog marketinga se zasniva na činjenici da se, pri čestom ponavljanju nestandardizovanih poruka, stvara kod kupaca percepcija da ono što vidi nije novo već svakodnevnica. Na taj način se nestandardna poruka usvaja nesvjesno i pokreće reakcija.

4.10.5 Baneri

Baner predstavlja reklamu koja, najčešće, sadrži logo banke, zanimljive slike ili animacije, i koristi se za oglašavanje aktuelnog proizvoda koji banka promoviše. Kratkoročan efekt banera se ostvaruje forsiranjem prikazivanja jednog banera u veoma kratkom vremenskom period a cilj je dovesti određen broj klijenata na sajt i time završiti promociju, unaprijed odredivši broj klikova na baner, koji ujedno znači i broj prikazivanja. Dugoročni efekt se postiže rasporedom prikaza banera na duži vremenski period, obično u situacijama kada banka pruža informacije o djelatnosti koju obavlja, adresi i sl.

4.10.6 Podkasting

Podkasting je emitovanje preko Interneta koje uključuje distribuciju audio i video dokumenata koji se preuzimaju i slušaju preko računara. Internet emitovanje je veoma moćno oružje u ostvarivanju konkurentske prednosti, prepoznatljivosti proizvoda, osvajanju novih tržišta i izgradnji lojalnosti klijenata. Obično ga koriste potencijalni klijenti koji imaju *Ipod* i *MP3* player. Na primjer, podkast emisija može da omogući gostovanje bankara preko njihove najave promotivne akcije.

4.10.7 Pay-Per click (PPC)

Ovaj oblik komunikacije podrazumijeva reklamiranje na stranama pretraživača (*Google, AddWords*), pa se ova reklama pojavljuje u rezultatima pretrage ukucavanjem određene ključne riječi

koju je banka koristila prilikom formiranja oglasa. Ovako uplaćena novčana sredstva se troše samo kad neko klikne na oglas, pa se nakon potrošene sume reklama više ne pojavljuje, osim ako banka ponovo ne uplati novac. Ukucavanjem ključne riječi, oglas vide samo osobe koje su u tom trenutku u pretraživač unijele pojam vezan za konkretan proizvod ili uslugu banke.

4.10.8 Word of mouth

Word of mouth je neplaćeni oblik komunikacije, usmene ili pismene, gdje će zadovoljni klijenti reći drugim ljudima koliko vole određene proizvode i usluge. Taj oblik promocije postoji od kada postoji komunikacija među ljudima. To je najiskreniji oblik komunikacije među ljudima, jer se zasniva na prirodnoj potrebi da iskustva podijelimo sa porodicom i prijateljima. *Word of mouth* je odlučujući oblik komunikacije kod onih kompanija koje se bave uslugama. Upravo zbog karakteristika usluga, kao što su neopipljivost i varijabilnost, ovaj oblik komunikacije je ključni za donošenje odluka odnosno smanjenje rizika prilikom kupovine usluge, u slučaju banaka finansijske usluge. Značaj ove komunikacije je u tome što poruku prenosi osoba koja je nama poznata, za razliku od drugih, gdje poruku prenosi osoba koju ne poznajemo, i zato je teško da joj vjerujemo.

5 Primjer iz prakse*: Girl Wanted* inicijativa njemačke *Commerzbank*

Kroz svoju partnersku saradnju sa njemačkim fudbalskim savezom (DFB), *Commerzbank* jasno izražava svoju predanost promovisanju najpopularnijeg sporta u Njemačkoj i odanost prema fanovima fudbala. Široki raspon saradnje sa DFB omogućava ovoj banci da se uključi na svim nivoima fudbala – od uličnog i školskog turnira, kroz saradnju sa lokalnim klubovima, do pružanja pomoći velikim događajima. Blizak odnos *Commerzbank* sa DFB izražava se, između ostalog, kroz zajedničke vrijednosti fer plej odnosa, dobre performanse, poštovanja, partnerstva i timskog duha – vrijednosti koje se takođe odnose i na *Commerzbank.*

Girl Wanted je inicijativa koja pomaže talentovanim djevojkama koje žele da se bave ovim sportom tako što će im omogućava bliski susret s profesionalnim fudbalerima, praksu s njima, razgovor ili, jednostavno, samo uzimanje priželjkivanog autograma.

Izvor: https://www.commerzbank.com/ - datum pristupa 14.09.2015

6 Primjer iz prakse: Kako banke koriste društvene medije u svom poslovanju

Nacionalna Australijska banka (Australija) – Praćenje komentara/žalbi

U decembru 2012. *Nacionalna Australijska banka* (*NAB*) pokrenula je *komandni centar za društvene medije*. U timu za marketing i komunikacije, centar ima najsavremeniju tehnologiju koja može pratiti šta se dešava na društvenim medijima i omogućiti banci da efikasno odgovori. Banka ima više od 120.000 sledbenika na različitim društvenim medijima i dobija oko 5.000 komentarima mjesečno, ali ova brojka brzo raste.

Erste Bank (Austrija) – Pružanje savjeta i podrške

Virtualna filijala *Erste banke na Facebook*-u je virtuelna grana u kojoj klijenti mogu imati interakciju sa bankom, dobijati informacije, ćaskati ili pokretati jednostavne bankarske poslove u zabavnom, modernom svijetu i to 24/7. *Erste* je razvila servis nakon prepoznavanja momenta da klijenti nemaju vremena i da ne žele da idu u kancelarije koliko i ranije. Klijenti žele banku u okruženju koje je njihovo okruženje, na moderan i trenutan način.

mBank (Poljska) - Pružanje ponuda *Facebooku*

mBank je razvila novu *online* bankarsku platformu čija je karakteristika sposobnost da isporučuju posebne ponude korisnicima, bilo u *online* bankarstvu ili direktno na *Facebook* račun. Ove ponude su personalizovane na osnovu istorije transakcije kupca sa bankom.

DenizBank (Turska) – *Facebook* bankarstvo

DenizBank je bila prva banka na svijetu koja je omogućila transfer novca na *Facebooku*. Korisnici mogu da pošalju novac sa svojih *Facebook* naloga 24 sata dnevno, bez obzira na to da li su klijenti *DenizBan*k-e ili ne, na svoje mobilne telefone i primaoci mogu povući iznos sa bilo kojeg bankomatskog

portala *DenizBank* ili napraviti transfer novca putem svojih mobilnih telefona bez ograničenja.

CommBank (Australija) – *Facebook* bankarstvo

Prva aplikacija ove vrste u Australiji, *CommBank Kaching* za *Facebook*, dozvoljava korisnicima plaćanje *peer-to-peer* prijateljima sa *Facebook*-a koristeći svoj broj mobilnog telefona ili adresu e-pošte. Takođe je moguće izvršiti plaćanja za *Facebook* događaje, poslati poklone ili ‚tražiti' plaćanja od prijatelja na *Facebook*-u. Aplikacija takođe omogućava kontrolu stanja računa, istorije transakcija i prenosa novca između računa.

ICICI Bank (Indija) - Integracija Facebooka sa bankovnim računom

ICICI banka je najveća banka u privatnom vlasništvu u Indiji, sa istorijom brzog rasta u *retail* bankarstvu i dobrom reputacijom za inovacije. Početkom 2012, *ICICI* je pokrenuo *Facebook* bankarstvo i usluge koje uključuju informacije o računu, posebne ponude i linkove na web stranicu banke. Ovo možda ne zvuči kao mnogo, ali to je prva velika banka koja obezbeđuje značajnu bankarsku funkcionalnost preko *Facebook*-a, a ne samo marketing informacija. *Facebook* aplikacija je hostovana na sigurnim *ICICI* serverima, i zahtijeva od klijenta da unesu broj debitne kartice i lozinku prije nego što pristupe, ali bez napuštanja Facebook-a.

Moven (Sjedinjene Države) – Korišćenje podataka o društvenim mrežama za razumevanje potrošača

Moven je najnoviji početak u SAD koji je još uvijek u beta fazi. Nije baš banka, riječ je o povezivanju kartičnog računa sa sofisticiranim alatima za upravljanje novcem. Ova kompanija ima niz inovacija, ali jedna od njih je da koristi informacije od društvenog korisnika, medijske profile (kao i druge podatke) za kreiranje *CRED* prikaza koji dovodi do različitih cijena raznih usluga. Korisnici takođe mogu poboljšati svoj rezultat tako što preporučuju *Moven* drugima.

Barclaycard (Sjedinjene Države) – Zajednice i pretvaranje novih ideja

Barclaycard je pokrenuo novu ponudu za kreditne kartice u Sjedinjenim Državama početkom 2012. godine – *Barclaycard prsten*. Predmet se fokusira na transparentnosti i jednostavnosti, postavljen je da omogući zajednici korisnika da pruže povratne informacije koje će oblikovati razvoj. Korisnici koji se aktivno uključuju u zajednicu imaju koristi od šeme *povratka.*

First Direct (Ujedinjeno Kraljevstvo) – Sadržaj koji proizvodi korisnik

Prvi Direct je 2012. godine objavio promociju za preuzimanje fotografija iz javnosti za upotrebu u budućnosti reklamne kampanje. Tema kampanje bila su *slike sreće.* Pobjednik i učesnici na listi, na osnovu javnog glasanja, dobili su nagradu. Vježba je dobila visok stepen angažovanja klijenata i dobru pokrivenost novinarima.

Knab (Holandija) – Komentari kupaca

Knab je nova banka, nedavno lansirana u Holandiji, a vlasništvo je osiguranja kompanija Aegon. Pružanje finansijskih savjeta u *Knab*-u je nezavisno, pa je klijentima dozvoljeno da ocjenjuju savjetnike, tako da su te ocjene transparentne drugim klijentima na web stranici.

Swish (Švedska) – Pokretanje novih proizvoda

Uslugu *Swish P2P* plaćanja pokrenuta je u Švedskoj u decembru 2012. godine od strane konzorcijuma banaka i društvenih medija i korišćena je za podršku lansiranju novih usluga. Bila je kampanja kroz lokalnu aukcijsku tačku *Tradera*, sa intenzivnim stavkama akcionara blogera i plaćanjem novu *P2P* uslugu (sa prihodom u dobrotvorne svrhe).

Izvor: Hinge Marketing Professional Services Marketing Toda, ***http://www.hingfemarketing.com/blog/story/measuring_the_true_cost_of_marketing*** *- datum pristupa 26.08.2015.*

Literatura:

1. Anderson, C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More,* Hyperion E-book, 2006.
2. Charles, M.E., Carl, F.L. *Retail advertising and sales promotion,* Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, 1981.
3. Hanić, H. Marić, M. *Principi marketinga,* Čugura, Beograd, 2006. *Hinge Marketing Professional Services Marketing Toda,* 2011, http://www.hingfemarketing.com/blog/story/measuring_the_true_cost_of_marketing - datum pristupa 26.08.2015.
4. Hopek, N. *Banking and Social Media Customer Communication Boom or Bust,* 2014, http://www.tsys.com/Downloads/upload/TSYS_Banking_and_Social _Media.pdf – datum pristupa 25.09.2016.
5. Jobber, D., Fahy, J. *Osnovi marketinga,* Data status, Beograd, 2006.
6. Kotler P, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G. *Principi marketinga,* 4. izdanje, Mate, Beograd, 2004.
7. Kotler, P., Keller, L.K. *Marketing menadžment,* Data Status, 12. izdanje, Beograd, 2006.
8. Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, 9-to izdanje, Mate doo, Zagreb, 2009.
9. Kotler, P. *Marketing Mangement*, Prentice Hall, 2003.
10. Kotler, P. Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 1999.
11. Kitchen, P.J. and Schultz, D.E. *A multi-country comparison of the drive for IMC,* ***Journal of Advertising Research***, New York, 39, 1999.
12. Kortis, K., &Karahan, F. *To be or not to be in Social Media Arenaas the most cost-efficient marketing strategy after the Global Recession,* ***Procedia Social and Behavioral Sciences,*** 2011, 24, pp. 260-268.
13. Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. *Marketing MKTG,* Data Status, Beograd, 2013.
14. Lovelock, C. *Services Marketing: People, Technology, Strategy,* Prentice Hall, 2003.
15. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
16. Montimer, Kathleen, *Integrating advertising theories with conceptual models of services advertising,* ***Journal of Services Marketing,*** 2002, vol. 16, No. 5.
17. Ognjanov G. *Integrisane marketinške komunikacije,* Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
18. Pearson, M. & Sundarrajan, S. *The Global Retail Banking Digital Marketing Report,* http://www.wipro.com/documents/the-global-retail-banking-digital-marketing-report-2013.pdf. – datum pristupa 25.09.2016.
19. Rocco, F. *Osnove tržišnog poslovanja - tekst i slučajevi,* Informator, Zagreb, 1974.
20. Roger Yu, More Companies Quit Blogging, Go with Facebook Instead, USA Today, 2012, www.usatoday.com/tech/news/story - datum pristupa 27.08.2014.
21. Scott, D.M. *Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću,* Mikro knjiga, Beograd, 2009.
22. Vargas, D.R. *Business Venture,* Fourth Quarter, Vienna, 2005.
23. VanBoskirk, S. *U.S. Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014,* Forrester Research, 2009, www.forrester.com/rb/Research - datum pristupa 30.08.2014.
24. Veljković, S. *Marketing usluga,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
25. Veljković, S. *Brend menadžment,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
26. Veljković, S. *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
27. Vračar, D. *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

28. William D. Perreault, Joseph P Cannon, E. Jerome McCarthy, *Essentials of Marketing,* McGraw Hill, New York, 2008.
29. Zethmal V., A., Bitner M., Jo., Glemler D. *Services Marketing, 4th edition*, Mc Graw Hill, International edition, 2006.
30. Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu,* Proleter, Bečej, 2015, str. 155.
31. Žugić, J. *Brendiranje turističke destinacije putem integrisanih marketing komunikacija – sjever Crne Gore*, II internacionalna multidisciplinarna konferencija ***Glavni trendovi u istraživanju mladih naučnika u savremenoj nauci: Promjena paradigme od atoma ka bitima***, Crnogorska akademija nauka i umjetnosti CANU, Podgorica, septembar 2014.

XI DIO

UPRAVLJANJE BANKARSKIM OSOBLJEM

Za uspješno poslovanje finansijskih organizacija neophodno je uzeti u obzir značajnu ulogu zaposlenih i njihov uticaj na kvalitet usluge i satisfakciju, te uticaj samog procesa usluživanja i uslužnog ambijenta. Jedan od osnovnih izazova u procesu komuniciranja finansijskih organizacija, sa raznim ciljnim segmentima, potiče iz specifičnosti njihovih usluga, a jedna od ključnih specifičnosti odnosi se na neopipljivost usluga. U uslužnom kontekstu usmjerenost je na zaposlene, odnosno zaposlene na prvoj liniji komunikacije sa klijentima i način na koji oni komuniciraju, pošto upravo oni, u interakciji sa potrošačima, kreiraju ključne koristi za klijenta.

Obzirom na specifičnu težinu bankarskog osoblja i značaj kvaliteta odnosa između banke i korisnika, upravljanju bankarskim osobljem treba posvetiti posebnu pažnju. Upravo zbog toga oni su izdvojeni u poseban element marketing miksa usluga, kao jedan od tri dodatna elementa marketing miksa usluga. Bankarsko osoblje postaje kritični factor u *retail* bankarstvu, zbog rastuće konkurencije i činjenice da uspjeh poslovanja često najviše zavisi od sposobnosti osoblja da uspješno obavi svoje zadatke, zadrži korisnike i upravlja odnosima s klijentima.[231] Zato banke u razvijenim zemljama pokušavaju pomaći filijale korak dalje od kulture prodaje prema upravljanju marketingom koji sve zaposlene u filijalama uključuje u razvoj marketing strategija za filijale.[232]

1 Značaj i uloga ljudskih resursa u bankarstvu

Prilikom pružanja usluga u filijalama i u *call* centrima, ljudski resursi su nosioci cijelog procesa koji ima ključnu ulogu na pozitivan uticaj o percepciji kvaliteta i zadovoljstva korisnika. Bankarsko osoblje treba da:[233]

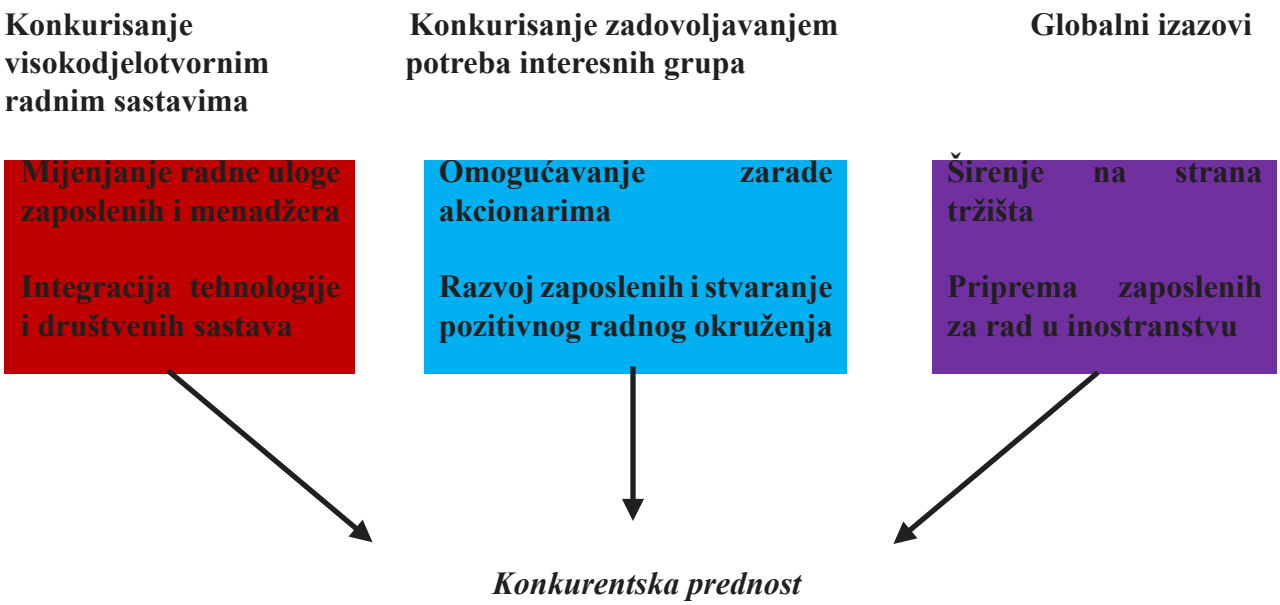
[231] Kashani, K., Murray, J.A. *Managing a Bank's Salesforce*, ***International Journal of Bank Marketing,*** 1997, col. 7, no. 6, str. 9-23.

[232] Deng, S., Moutinho, A., Meidan, A. *Bank Branch Managers: Their Roles and Functions in a Marketing Era,* ***International Journal of Bank Marketing,*** 1991, vol. 9, no. 3, str. 32-38.

[233] Hoffman, K.D., Bateson, E. *Essential of Services Marketing,* The Dryden Press, 1997, str. 239.

1. Obavi transfer informacija značajnih za uslugu koja je predmet konkretne usluge, kao i informacija o novim vrstama i tipovima usluga koje banka nudi.
2. Predstavi i promoviše banku, kako svojim ponašanjem i poslovnošću tako i komunikacijom koju vodi sa klijentima.

Slika 1. Konkurentski izazovi koji utiču na upravljanje ljudskim potencijalima



Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000, str. 9.

U određivanju djelotvornosti i konkurentnosti poslovanja banaka jednu od ključnih uloga ima upravo menadžment ljudskih (bankarskih) resursa.[234] Menadžment ljudskih resursa odnosi se na politike, prakse i sastave koji utiču na ponašanje zaposlenih, njihove stavove i radnu uspješnost. Postoji nekoliko važnih praksi menadžmenta ljudskih potencijala, pa strategije koje stoje iza ovih praksi moraju se uzeti u obzir da bi se maksimizirao njihov uticaj na poslovanje banke. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala uključuju određivanje potreba za ljudskim potencijalima (planiranje ljudskih potencijala), privlačenje potencijalnih zaposlenih (pribavljanje), izbor zaposlenih (selekcija), obuku zaposlenih da uspješno obavljaju svoj posao (trening i razvoj), nagrađivanje zaposlenih (kompenzacije), ocjenu njihovog učinka (mjerenje uspješnosti) i stvaranje pozitivnog radnog okruženja (radne okoline). Drugim riječima, djelotvorne prakse menadžmenta ljudskim resursima su strategijske. One su povezane sa uspjehom preduzeća na način da doprinesu zadovoljstvu zaposlenih i klijenata, inovaciji, produktivnosti i razvoju pozitivne reputacije banke u društvu.

U poslednjih deset godina značajno se povećala važnost menadžmenta ljudskih potencijala koji su postali najvažnija poluga za ostvarivanjem konkurentske prednosti, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Tri konkurentska izazova sa kojima se banke suočavaju, i suočavaće se u narednimgodinama, su: globalni izazovi, izazov zadovoljavanja potreba interesnih grupa i izazov

[234] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000, str. 4-5.

visokodjelotvornih radnih sastava.[235]

Ova tri izazova predstavljena su na slici 1.

1. ***Globalni izazov*** – S obzirom da se nalazimo u fazi globalnog restrukturiranja svjetskog tržišta, banke su spoznale da, kako bi opstale, moraju biti konkurentne ne samo na domaćem, nego i na međunarodnom tržištu i odvratiti pokušaje stranih banaka da steknu udio na njihovom domaćem terenu. Ključni prioriteti svjetskih banaka uključuju tradicionalne ciljeve poslovanja kao što su fokusiranje na klijente i inovacije. Međutim, ono što ih razlikuje je to što svjetski poznate organizacije, bilo da su kompanije, bankarske ili neke druge finansijske institucije, vide ljudski potencijal kao njihovu najvredniju imovinu. Vjerovanje da su zaposleni ključ uspjeha prenosi se u prakse ljudskih resursa, uključujući nagrađivanje zaposlenih prema učinku, mjerenje zadovoljstva zaposlenih, korišćenje intenzivnog procesa selekcije zaposlenih, promocije unutar banaka i ulaganja u razvoj zaposlenih. Da bi konkurisale na ekonomskoj sceni XXI vijeka, banke su prinuđene ulagati veći trud u selekciju i zadržavanje nadarenih zaposlenih, obrazovanje i razvoj zaposlenih i ukidanje tradicionalnih birokratskih struktura koje ograničavaju inovativne i kreativne sposobnosti zaposlenih.
2. ***Izazov zadovoljavanja potreba interesnih grupa*** – Interesne grupe uključuju akcionare (koji žele povraćaj svojih ulaganja), klijente (koji žele visokokvalitetne proizvode ili usluge), zaposlene (koji žele zanimljiv posao i adekvatne naknade za svoje usluge). U tom smislu veoma je važno izmjeriti uspješnost interesnih skupina – *balanced scorecard* (uravnoteženi sistem bodovanja). *Balanced scorecard* ukazuje menadžerima na uspješnost banke utemeljenu na nivou do kojeg su zadovoljene potrebe interesnih grupa. Uravnoteženi sistem bodovanja daje menadžerima priliku sagledavanja iz ugla internih i eksternih klijenata, zaposlenih i akcionara.

Tabela 1. ***Balanced scorecard***

Perspektiva	Pitanja	Primjeri kritičnih pokazatelja
Potrošačka	Kako nas vide potrošači?	Vrijeme, kvalitet, usluga, cijena
Unutrašnja	U čemu moramo biti bolji?	Procesi koji utiču na zadovoljstvo klijenta, dostupnost informacija o usluzi
Inovacija i učenje napredak	Možemo li stalno poboljšavati i stvarati vrijednost?	Lansiranje novih proizvoda, stalni
Finansijska	Kako izgledamo akcionarima?	Profitabilnost, rast, *shareholder value*

Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000, str. 13.

Ovo uključuje usmjerenost na klijente, poboljšanje kvaliteta, naglašavanje timskog rada,

[235] *Ibid,* str. 9-31.

skraćivanje vremena razvoja novih proizvoda i usluga i upravljanja na dug rok.[236] Upotreba *balanced scorecard* daje zaposlenima okvir u kojem mogu vidjeti ciljeve i strategije banke, način ocjenjivanja tih ciljeva i strategija, kao i njihov uticaj na kritične pokazatelje. Na primjer, *Chase Manhattan Bank* je koristila *balanced scorecard* za promjenu ponašanja predstavnika za usluge klijentima. Prije primjene *balanced scorecard,* ukoliko je klijent zahtijevao promjenu usluge koju mu je pružala banka, predstavnik bi jednostavno ispunio potrebu potrošača. Temeljeno na znanju *balanced scorecard*, predstavnik usluga klijentima bi sada mogao pitati kupca zanimaju li ga druge usluge banke, kao što su finansijsko planiranje, hipoteke, zajmovi ili osiguranje.[237]

Balanced scorecard se koristi za:

1. Povezivanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima s poslovnom strategijom banke.
2. Ocjenjivanje pomoći koju funkcija ljudskih potencijala pruža ostvarenju strategijskih ciljeva banke.

U tabeli 1 prikazana su perspektiva, pitanja i primjeri kritičnih pokazatelja *balanced scorecard.*

Kao što se vidi u tabeli, *balanced scorecard* se značajno razlikuje od tradicionalnih mjera uspješnosti jer naglašava poslovnu strategiju finansijske institucije i temelji se na stvaranju konkurentske prednosti. Takođe, posebno se mora voditi računa da perspektiva, pitanja i primjeri kritičnih pokazatelja nijesu jednaki za sve finansijske institucije već zavise od situacije na tržištu, bankarskih proizvoda i konkurentskog okruženja.

3. ***Visokodjelotvorni radni timovi*** – Da bi se banke uspješno snašle na globalnom tržištu potrebno je da kvalitetnije koristite talente i vještine zaposlenih, sa jedne strane, i nove tehnologije, sa druge strane. Izazovi sa kojima se banke susreću je kako integrisati tehnologiju i strukturu da bi se ostvarila konkurentska prednost i to putem visokodjelotvornih radnih sastava. Oni maksimiziraju usklađenost između socijalnog sastava preduzeća/institucije i njegovog tehnološkog sastava.[238] Tehnološki napredak u bankarstvu, informacionim tehnologijama, komunikacijama mijenja način obavljanja poslova, uloge i menadžera i zaposlenih, kao i organizacionu strukturu. Tehnologija je informacijkse baze ljudskih potencijala učinila dostupnijima i raspoloživijima i stvorila potrebu razvoja praksi ljudskih potencijala koje integriraju tehnologiju sa ljudima. Nova tehnologija je uzrokovala promjene zahtjeva za temeljnim vještinama i radnim ulogama i često rezultira kombinovanjem poslova ljudi i mašina. Tehnologija je često sredstvo diversifikacije i prilagođavanja proizvoda ili usluge kupcu. Zbog toga zaposlenima treba posebno znanje o proizvodu i temeljne vještine učenja da bi išli ukorak s razvojem proizvoda. Jedna od najpopularnijih metoda povećanja odgovornosti i kontrole zaposlenih je njihovo uključivanje u radne timove. Radni timovi uključuju zaposlene sa različitim vještinama, koji zajednički djeluju da bi napravili proizvod ili uslugu. Radni timovi preuzimaju razne aktivnosti koje su obično rezervisane za menadžere, poput odabira novih članova tima, planiranja radnog rasporeda i koordiniranja aktivnosti s potrošačima i

[236] Kaplan, R., S., Norton, D., R. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance,* ***Harvard Business Review***, januar- februar 1992, str. 71-9.

[237] Gendron, M. *Using the Balanced Scorecard,* ***Harvard Business Review,*** oktobar, 1997, str. 3-5.

[238] Neal, J., A., Tromley, C.L *From Incremental Change to Retrofit:Creating High Performance Work Systems,* ***Academy o Management Executive*** *9*, 1995, str. 42-54.

drugim jedinicama banke.

2 Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) ljudskih resursa u bankarstvu

U modernom marketingu, upravljanje totalnim kvalitetom (*total quality management- TQM)* je neophodno uzeti u obzir kod menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment totalnog kvaliteta *TQM* je pristup u čitavoj organizaciji za stalnim poboljšanjem kvaliteta svih njenih procesa, proizvoda i usluga. Marketari igraju više uloga pomažući da se klijentima isporuče robe i usluge vrhunskog kvaliteta. Prvo, oni snose najveću odgovornost za tačno identifikovanje potreba klijenata. Drugo, moraju da utvrde da li su potrebe klijenata ispunjene tačno i na vrijeme. Treće, moraju da provjere da li su klijenti dobili odgovarajuću obuku i tehničku pomoć za korišćenje određenih proizvoda ili usluga. Četvrto, moraju da ostanu u kontaktu sa klijentima da bi utvrdili da li su klijenti zadovoljni i posle prodaje. Peto, moraju da prikupe ideje klijenata u vezi sa poboljšanjem proizvoda i usluga i da ih prenesu odgovarajućim odeljenjima. Kada marketari sve to učine, značajno doprinose ukupnom kvalitetu menadžmenta i satisfakciji kupaca, kao i profitabilnosti klijenata i banke.

Pokret upravljanja potpunim kvalitetom uzrokovao je preokret filozofije menadžmenta: način odnošenja prema ljudskim potencijalima igra ključnu ulogu u ostvarenju kvaliteta, a u krajnjem i u uspjehu banke. U sledećoj tabeli prikazane su uspješne prakse korišćenja *TQM* modela u odnosu na tradicionalni model poslovanja. Da bi osigurala uspjeh upravljanja totalnim kvalitetom, banke moraju kreirati okruženje koje podupire inovaciju, kreativnost i preuzimanje rizika pri zadovoljenju potreba klijenata.

Tabela 2. TQM model versus tradicionalni model

Karakteristike ljudskih resursa	Tradicionalni model	TQM model
Komunikacije	Od vrha prema dolje	Od vrha prema dolje, vodoravno, lateralno, višesmjerno
Glas i sudjelovanje	Zapošljavanje po volji	Obavezni procesi, krugovi kvaliteta, ispitivanje stavova
Oblikovanje posla	Standardni postupci, uski raspon kontrole	Uspješnost, produktivnost, Kvalitet, individualni zahtjevi, inovacije, široki raspon kontrole, samostalni radni timovi
Obuka	Funkcionalna, tehnička	Širok raspon vještina, dijagnostičko rješavanje problema
Mjerenje i procjena uspješnosti	Produktivnost, pojedinačni ciljevi, Naglašavanje finansijskog uspjeha	Timski ciljevi, procjena potrošača, naglašavanje kvaliteta i usluge

Nagrade	Takmičenje za pojedinačnu ocjenu	Naglašavanje kvaliteta i usluge
Zdravlje i sigurnost	Obrada problema	Sprečavanje problema, program sigurnosti, program dobrobiti
Selekcija	Selekciju obavlja menadžer	Selekciju obavljaju kolege
Razvoj karijere	Uske poslovne vještine, line arni put karijere	Vještine rješavanja problema, vodoravni put karijere

Izvor: Blackburn, R., Rosen, B. Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige award Winning Companies, Academy of Management Executive 7, 1993, str. 49-65.

Korporativna klima u onim kompanijama/bankama/institucijama koje su uspješno uvele *TQM* umjesto tradicionalnog naglašavanja individualizma, hijerarhije i profita, naglašava timski rad, *coaching* zaposlenih i delegiranje zadataka, kvaliteta i napora da se zadovolje potrebe klijenata.

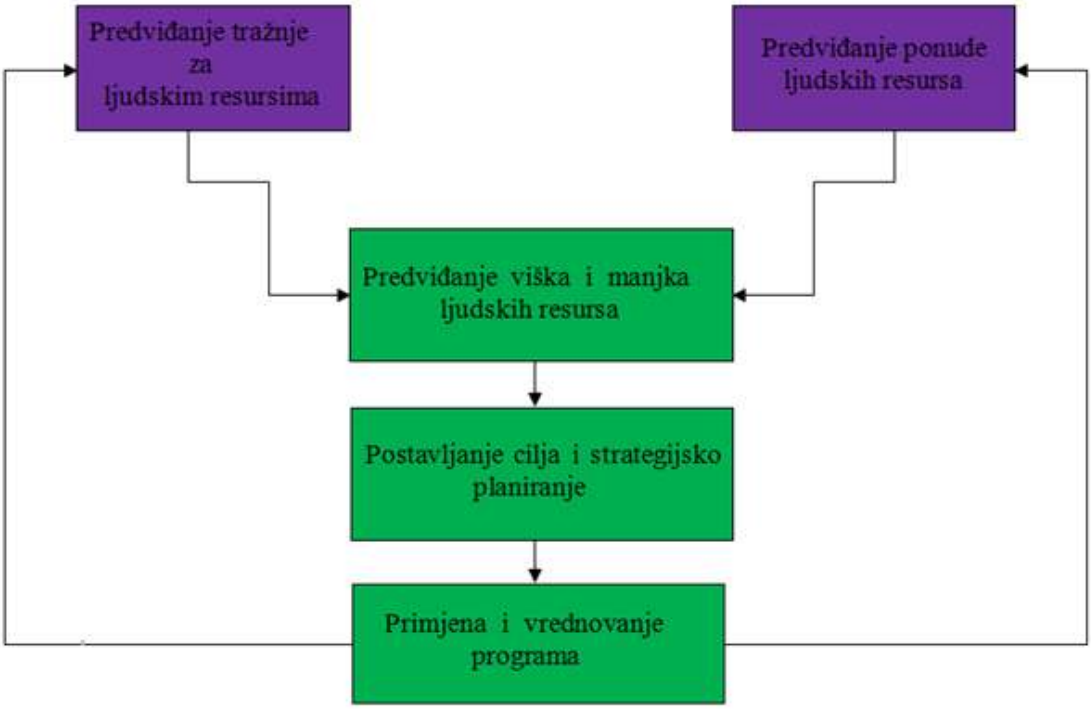
3 Proces planiranja bankarskog osoblja

Da bi banka svoje ljudske resurse iskoristila kao konkurentsku prednost, mora imati u vidu tri bitne stavke:

1. Banke moraju imati jasnu ideju o svojoj trenutnoj konfiguraciji ljudskih resursa.
2. Banke moraju imati jasan cilj pred sobom i biti svjesne kakva je sadašnja konfiguracija ljudskih resursa u banci u odnosu na onu koja će biti potrebna u budućnosti.
3. Kada postoji nesklad između sadašnje i buduće očekivane konfiguracije, banci su neophodni programi da uspostavi odgovarajući balans.

Sam proces planiranja ljudskih resursa sastoji se od sledećih faza: predviđanje, postavljanje cilja i strateškog planiranja, primjena programa i evaluacija programa. Proces planiranja ljudskih resursa predstavljen je na sledećoj slici:

Slika 2. Proces planiranja ljudskih resursa



Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000, str. 147.

3.1 Faza predviđanja

U fazi predviđanja ljudskih resursa menadžeri su u obavezi da utvrde ponudu i tražnju za različitim vrstama ljudskih resursa kao i područja gdje postoji višak ili manjak za ljudskim resursima.

1. *Određivanje tražnje za radnom snagom.* – Predviđanje tražnje se radi za određene kategorije poslova koji su u vezi sa sadašnjim ili budućim stanjem u banci. Nakon identifikovanja kategorija ili vještina, planer dolazi do informacija koji će mu pomoći predvidjeti hoće li se potreba za ljudima koji raspolažu tim znanjima i vještinama povećati ili smanjiti u budućnosti. U ovim situacijama neke banke primjenjuju vrlo sofisticirane metode predviđanja dok su druge manje napredne. Na primjer, najsofisticiranija metoda je korišćenje modela koji previđaju tražnju za radnom snagom za sledećih deset godina prema relativno objektivnim statistikama o vodećim pokazateljima iz prethodne godine. Sa druge strane, modeli statističkog planiranja koriste se kada postoji stabilna istorija koja se može upotrijebiti za određivanje veza među varijablama. Međutim, ovi modeli moraju biti nadopunjeni subjektivnim procjenama stručnjaka iz ove oblasti.
2. *Određivanje ponude radne snage.* – Određivanje unutrašnje ponude radne snage traži detaljnu analizu sadašnjeg broja ljudi u raznim kategorijama poslova u banci. Predviđanje ponude radne snage se takođe radi putem statističkih metoda, a jedna vrsta koja se može ubotrijebiti je prelazna matrica.[239] Prelazna matrica pokazuje učešće ili broj zaposlenih na različitim poslovima

[239] D. W. Jarrell, *Human Resource Planning: A Business Planning Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993.

u različitim periodima vremena. Ova matrica pokazuje kako se ljudi u jednoj godini kreću iz jednog stanja (izvan banke) ili kategorije posla u drugo stanje ili kategoriju posla. Na ovaj način, pod uslovom da su okolnosti stabilne, ova matrica se može koristiti za planiranje budućnosti.

3. *Određivanje viška ili manjka radne snage.* – Kada su poznata predviđanja ponude i tražnje ljudskih resursa, planer može uporediti brojke i utvrditi da li postoji višak ili manjak ljudskih resursa u određenim poslovnim kategorijama.

3.2 Postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje

Svrha postavljanja kvantitativnih ciljeva je usmjeravanje pažnje na problem i predlaganje mjera za određivanje relativnog uspjeha svakog programa koji je usmjeren na utvrđivanje viškova ili manjkova ljudskih resursa. Ti ciljevi moraju proizlaziti direktno iz analize ponude i tražnje radne snage i moraju sadržati određene brojke koje će pokazati šta će se dogoditi sa kategorijom posla, kao i raspored koji pokazuje do kada treba postići rezultate. Ova faza je veoma zahtijevna i čak kritična, jer mogućnosti koje planeru stoje na raspolaganje razlikuju se po troškovima, brzini i efikasnosti. Tipična reakcija banke na višak radne snage, do sada, je bila otpuštanje viška radnika, što može biti bolno i izaziva patnju radnika. Takođe, tipična reakcija na manjak radnika je bila zapošljavanje privremeno zaposlenih radnika ili prekovremeni rad i sve duže radno vrijeme.

3.2.1 Smanjenje broja bankarskog osoblja (downsizing)

Smanjenje broja bankarskog osoblja (*downsizing*) **p**redstavlja planirano uklanjanje velikog broja osoblja kojem je cilj povećanje konkurentnosti banke. Glavni razlozi ovakve odluke se nalaze u unapređenju buduće konkurentnosti a ne u smanjenju tekućih troškova. Posmatranja pokazuju da postoje čeitiri razloga koja su poslodavci uklopili u smanjenje broja radnika:[240]

1. Mnogi poslodavci su htjeli smanjiti troškove a kako troškovi rada čine veliki dio ukupnih troškova organizacije, to je privlačno za početak.
2. Neki od njih su modernizovali tehnologiju što je smanjilo potrebu za random snagom.
3. Brojni merdžeri i akvizicije su smanjili potrebu za birokratskim troškovima i učinili mnoge menadžere i stručnjake suvišnima.
4. Iz ekonomskih razloga mnoge organizacije su promijenile mjesto poslovanja.

Prilikom *downsizing*-a, sve banke, odnosno finansijske institucije, bi trebalo shvatiti da, iako su početne uštede troškova kratkoročni plus, dugoročni učinci lošeg upravljanja smanjenjem broja radnika mogu biti negativni. Osim toga, može se desiti da tokom ovakve kampanje odu nezamjenljivi ljudi. Jedan stariji menadžer sa liste *100 Fortune* opisuje situaciju kada je knjigovođa koja je zarađivala 9% po

[240] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000, str. 151-153.

satu otpuštena, a onda su u kompaniji shvatili da ona o njima zna mnogo stvari koje niko drugi ne zna i ponovo je zaposlili kao savjetnicu za 42% po satu.[241]

Negativni publicitet povezan sa kampanjom smanjenja broja radnika može narušiti imidž organizacije na tržištu rada. Iz tog razloga je dobro objasniti potrebu za otpuštanjem i pravilno postupiti pri otpuštanju. Iako se mnogi od ovih problema sa smanjenjem broja radnika mogu smanjiti boljim planiranjem, teško da ono može biti lijek za povećanje konkurentnosti organizacije u XXI vijeku.

3.2.2 Programi privremenog penzionisanja

Popularno sredstvo smanjenja viška radnika je ponuda programa prijevremenog penzionisanja. Ova opcija je privlačna mnogim radnicima jer se plaše da će povlastice koje im socijalno osiguranje garantuje biti srezane. Iako radna snaga ima neke jasne prednosti za poslodavce, s obzirom na iskustvo i stabilnost, ona donosi i probleme. Prvo, stariji radnici su ponekad skuplji od mlađih radi svog višeg položaja, većih zdravstvenih troškova i većih penzijskih doprinosa. Samo ako vrijednost iskustva nadoknađuje te troškove poslodavcima neće smetati. Drugo, budući da stariji radnici obično zauzimaju najbolje plaćena radna mjesta, oni, ponekad, sprečavaju zapošljavanje ili zaustavljaju napredak mlađih radnika.

3.2.3 Zapošljavanje privremenog bankarskog osoblja

Uz veličinsku fleksibilnost, upotreba privremenih radnika oslobađa poslodavca mnogih administrativnih zadataka i finansijskih ograničenja. Osim toga, privremeni radnici imaju malo iskustva kod poslodavca pa imaju objektivan pogled na njihovu organizaciju. Tako oni mogu, ponekad, pomoći poslodavcu da procijeni i poboljša svoju praksu. Sa druge strane, postoji i napetost između njih i stalno zaposlenih radnika koji se plaše za sigurnost svojih radnih mjesta. To se može izbjeći ako poslodavac završi sa smanjenjem broja radnika prije nego što počne zapošljavati privremene radnike.

3.3 Primjena i evaluacija programa

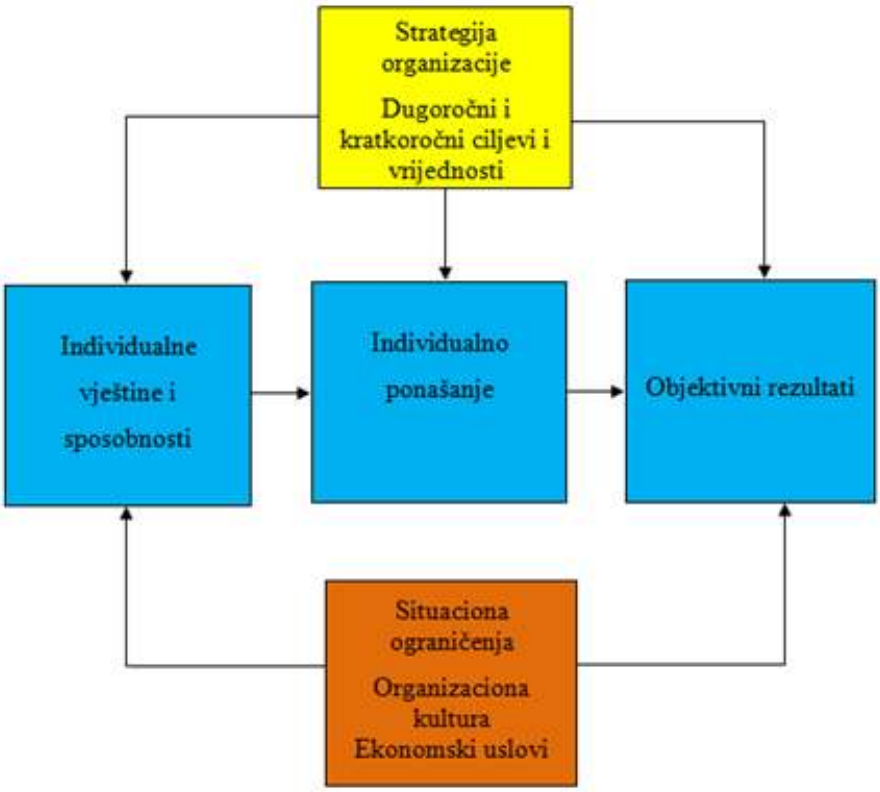
Kritični aspekt primjene programa je pobrinuti se da neka osoba bude odgovorna za postizanje sopstvenih ciljeva i da ima potrebne resurse za postizanje tih ciljeva. Završni korak u procesu plairanja je evaluacija programa odnosno da li je finansijska institucija uspješno izbjegla potencijalni višak ili manjak radne snage. Iako je ovo vredovanje programa kritično, važno je ići dalje od toga i vidjeti koji su tačno elementi procesa planiranja doprinijeli uspjehu ili neuspjehu.

[241] W.F. Cascio, *Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?*, ***Academy of Management Journal 41,*** 1993, str. 95-104.

4 Procjena i razvoj bankarskog osoblja

Banke koje žele postići konkurentnu prednost putem ljudskog potencijala odnosno bankarskog osoblja moraju znati da upravljaju ponašanjem i rezultatima rada svih zaposlenih. Procjena uspješnosti rada ljudskih resursa nekada je bila samo administrativna dužnost koju su sprovodili menadžeri a za nju je bio odgovoran sektor ljudskih resursa

Slika 3. Model upravljanja uspješnošću ljudskih potencijala



Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000, str. 277.

Menadžeri smatraju da je procjena uspješnosti ljudskih potencijala samo godišnji izvještaj gdje se popuni formular koji se koristi da se u njega napišu sve negativne informacije o zaposlenom tokom godinu dana. Iz tog razloga menadžeri i zaposleni ne vole da se sučeljavaju, budući da tokom čitave godine rada između njih ne postoje stalni pregledi, nema saradnje sa zaposlenima i nema priznanja za postignute dobre rezultate.[242]

Iz navedenih razloga veoma je važno uraditi procjenu uspješnosti ljudskog kadra, koja je samo dio kompleksnog procesa upravljanja uspješnošću u bankama. Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenih u skladu sa ciljevima organizacije, što doprinosi ostvarenju njihove konkurentske prednosti. U tom kontekstu, na slici 3 je

[242] C. Lee, *Performance Appraisal: Can We Manage Away the Curse*, ***Training***, 1996, str. 44-49.

predstavljen organizacioni model upravljanja radnom uspješnošću.

Kao što se na slici može vidjeti, osobine pojedinaca (vještine) su sirovine za radnu uspješnost. Na primjer, na poziciji ličnog bankara banka traži nekoga ko ima dobre međuljudske osobine, komunikacione sposobnosti i znanje o proizvodima. Ove sirovine se transformišu u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenih. Zaposleni mogu pokazati ponašanje samo ako imaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti. Dakle, zaposleni sa dobrim znanjem o proizvodima i komunikacionim vještinama mogu govoriti o prednostima bankarskih proizvoda i usluga, mogu se ponašati prijateljski i voljni su pomoći. Sa druge strane, oni zaposleni koji nemaju ova znanja ne mogu uspješno pokazati ova ponašanja. Objektivni rezultati su mjerljivi i opipljivi, pa u našem slučaju,ukoliko lični bankar pokazuje pravilno ponašanje, vjerovatno će privući i zadržati veliki broj klijenata. Još jedna važna komponenta ovog organizacionog modela je strategija organizacije. Uspješne banke obično slijede neku vrstu strategije radi povećanja prihoda, dobiti i ciljeva tržišnog učešća. Svi sektori, radne grupe i pojedinci moraju u finansijskoj instituciji ujednačiti svoje aktivnosti sa tim strategijama i ciljevima. Ako nijesu ujednačeni, onda se vjerovatnoća postizanja ciljeva smanjuje.

Sa druge strane, na ovaj model reaguju i situacioni pritisci, pa zaposleni mogu imati potrebne vještine ali ne i pokazati potrebno ponašanje. Na primjer, zaposleni nekada nijesu motivisani da pokažu pravo ponašanje. To se dešava kada oni ne vjeruju da će njihovo ponašanje biti nagrađeno povećanjem plate, napredovanjem u karijeri i slično. Upravo zbog ovih razloga, motivisanje zaposlenih predstavlja značajnu dimenziju u upravljanju bankarskim osobljem. U ovu svrhu se mogu koristiti osnovne i dodatne nagrade. U osnovne nagrade se ubrajaju direktna primanja a u dodatna plaćanja u slučajevima ostvarenja izuzetnih performansi i nenovčane nagrade u vidu statusnih priznanja.

Jedan od instrumenata koji banka koristi za motivisanje osoblja je kreiranje korporativne kulture (interni marketing) koja se ogleda u vidu određenih vrijednosti, ciljeva i nagrada za izvanredne performanse. Drugi instrument se odnosi na direktne podsticaje odnosno norme postavljene tako da povežu stepen ostvarivanja norme sa kompenzacijom osoblja. Postoje i drugi načini, kao što su podjela profita, nagrade zaposlenima, stimulansi osoblja i šalterskih službenika na platu za superiorne prodajne performanse.

5 Koncept internog marketinga u bankarstvu

Marketing koncepcija podrazumijeva kontinuiranu aktivnost menadžera u kreiranju efektivne strategije marketing komunikacija, zasnovane na kompatibilnosti ciljeva i resursa organizacije, i drugim elementima koji utiču na izbor efektivnog komunikacionog miksa.[243] Pritom, jedno od ključnih pitanja jeste adekvatna komunikacija sa raznim tržišnim segmentima (sadašnji i potencijalni klijenti, preduzeća, mediji), a poseban segment komunikacije predstavlja interni marketing usmjeren na zaposlene. *Leonard Berry* je, prije više od dvadeset godina, prvi upotrebio termin interni marketing, definišući ga kao primjenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumijeva: zapošljavanje i

[243] Domazet I. *Integrisane marketing komunikacije finansijskih organizacija,* doktorska disertacija, Beogradska Bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2010, str. 1.

zadržavanje najboljih kadrova i njihovu spremnost da na najbolji način urade svoj posao.[244]

Interni marketing uključuje programe namijenjene zaposlenima i njihovom razvoju i odnosi se na pronalaženje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih orijentisanih prema potrošaču, a jako je važan za banke, jer znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje zaposlenih čine ukupan poslovni portfolio koji potrošači/klijenti kupuju na eksternom tržištu. Neki kritičari internog marketinga tvrde da je on sinonim za upravljanje ljudskim resursima, ali istraživanja pokazuju da se oni razlikuju. Upravljanje ljudskim resursima je širi pojam od internog marketinga i ima četiri značenja: naučna disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta.

Interni marketing je stvaranje, razvijanje i održavanje unutrašnje kulture poslovanja, kojom se pomaže i podržava ostvarivanje ciljeva kompanija. Osnovni ciljevi internog marketinga su:

- uspješno ispunjenje svih poslovnih obaveza zaposlenih u funkciji,
- ostvarenja ciljeva kompanije,
- motivisati zaposlene da poslove obavljaju kao stručnjaci koji su
- orijentisani na potrošača i koncentrisani na kvalitet proizvoda/usluge,
- privući i zadržati kvalitetan ljudski kadar, orijentisan na klijente.

Vješti marketari shvataju da marketing aktivnosti unutar institucije/organizacije mogu biti jednako važne, ako ne i važnije, od onih koje su usmjerene van institucije. Nije ozbiljno obećavati izuzetnu uslugu prije nego što je osoblje spremno da je obezbijedi. Vrijeme, trud i novac uloženi na promociju proizvoda ili usluga su uzalud potrošeni ukoliko nijedan zaposleni ne zna i nije obavešten o samom proizvodu i njegovoj vrijednosti.

Osnovni instrument menadžmenta kompanije, u procesu zadovoljenja i motivacije zaposlenih, a u cilju postizanja što boljeg kvaliteta usluga čine dodatni elementi internog marketing miksa, i to:[245]

- Strateške nagrade,
- Interna komunikacija,
- Interna koordinacija,
- Edukacija i trening zaposlenih,
- Organizaciona struktura,
- Senior rukovodstvo,
- Fizičko okruženje,
- Zapošljavanje, izbor budućih zaposlenih.

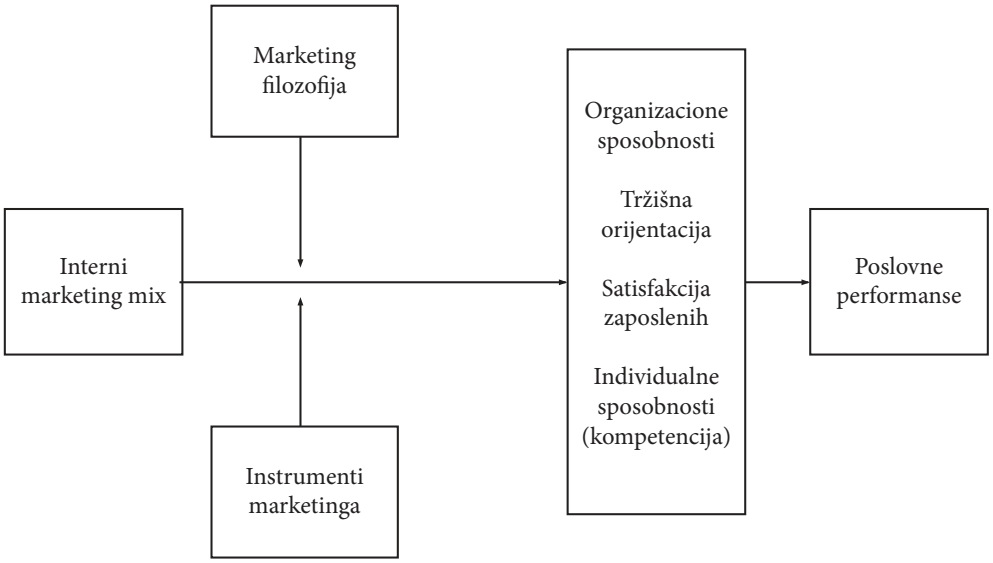
Na prvi pogled izgleda da ne postoji razlika između podsticajnog sistema i strateške nagrade. Međutim, nijansa koja razlikuje stratešku nagradu je da ona utiče na ponašanje, djelovanje i dostignuća koja pomažu napredak organizacije u realizaciji poslovnih ciljeva. Podsticajni sistem se odnosi na osnovni sistem plaćanja definisan u kompaniji, a u cilju uspostavljanja organizacione kulture, nagrađivanjem poslovnih aktivnosti, ponašanja i vrijednosti koje senior menadžeri žele da ohrabre.[246]

[244] Little E, Marandi E. *Relationship Marketing management*, Thomson Learning, London, 2003, str. 114.

[245] Saad M, Ahmed P, Rafiq M. *Internal Marketing: Using Marketing-Life Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations*, ***Asian Academy of Management Journal****, Vol. 7,* No. 2, July 2002, str. 33.

[246] Domazet, I. *Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta,* ***Zbornik radova – Aktivne mjere na tržištu rada*** *i pitanje zaposlenosti*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2011, str. 264.

Slika 4. Elementi internog marketinga



Izvor: Saad M, Ahmed P, Rafiq M. Internal Marketing: Using Marketing-Life Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, July 2002, str. 34.

Tržišna orijentacija, zadovoljstvo zaposlenih i posebne/individualne nadležnosti su predstavljene kao instrument koji posreduje između internog marketing miksa i poslovnih performansi organizacije. Tržišna orijentacija posreduje u tom odnosu kako bi organizacija bila svjesna i na pravi način reagovala na potrebe klijenata i mogućnosti konkurenata. Tržišna orijentacija stvara konkurentsku prednost u percepciji potrošača, što vodi ka boljim organizacionim performansama. Suština internog marketinga je u tome da se ključ zadovoljavajućih poslovnih rezultata nalazi u stvaranju zadovoljnih, motivisanih i ka spoljnim klijentima orijentisanih zaposlenih.

Upravljanje bankarskim osobljem zasniva se na konceptu internog marketinga. *Rafiq* i *Ahmed* su interni marketing direktno vezali za osoblje i svrstali ga u sledeće faze:[247]

1. Faza 1: Motivacija i zadovoljstvo bankarskog osoblja;

e) Fokusiranje na zadovoljstvo zaposlenih koji se tretiraju kao interni korisnici usluga;

f) Zadovoljstvo zaposlenih se definiše kao posao koji zadovoljava potrebe zaposlenih.

2. Faza 2: Orijentacija na korisnike:
   a) Fokusiranje na kreiranje orijentacije na korisnike među zaposlenima na bazi uticaja a ne primarno na bazi njihovog zadovoljstva i motivisanja;
   b) Inkorporiranje marketinških tehnika.

[247] Rafiq, M., Ahmed, K. *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension,* **The *Journal of Servises Marketing***, 2000, Vol. 14, No. 6, str. 449-462, prema Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 425-427.

3. Faza 3: Implementacija strategije i upravljanja promjenama:
a) Fokusiranje na kreiranje poznatosti strateških ciljeva i uloge koju zaposleni imaju u ostvarenju ciljeva.
b) Fokus na savladavanju otpora promjenama.

Kombinacija poslednje dvije faze predstavlja osnovu za upravljanjem osobljem kao elementom marketing miksom usluga. Zato je važno sagledati i različite tipove zaposlenih i to na osnovu dvije dimenzije:

a) u zavisnosti od postojanja kontakata i direktnog odnosa s kupcima i
b) sa aspekta učešća u klasičnim marketing funkcijama.

Tabela 2. Interni marketing kod bankarskog osoblja

	Obuhvaćeni klasičnom marketing funkcijom u banci	Nijesu direktno obuhvaćeni marketing funkcijom u banci
	KONTAKT OSOBLJE (kreditni službenici, finansijski savjetnici, upravljanje marketingom)	OSOBLJE KOJE OPSLUŽUJE KUPCA (šalter osoblje, odeljenje za naplatu, kreditno odeljenje)
	UTICAJNI (istraživači ili oglašivači, odnosi s javnošcu, odeljenje za dizajn)	IZOLOVANI (osoblje iz drugih odeljenja: ljudski resursi, računovodstvo, finansije)
	Učestali periodični kontakt sa korisnicima u banci	Rijedak ili nikakav kontakt sa korisnicima u banci

Izvor: Judd, C.V. Achieving A Customer Orientation Using People-power, the 5thP, European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 10, str. 1301-1313

OSOBLJE BANKE KOJE OPSLUŽUJE KORISNIKE – nalazi se periodično, ili često, u kontaktu sa korisnicima ali nije obuhvaćeno marketing funkcijom. Tipičan primjer za ovu grupu je osoblje u filijalama koje obavlja poslove šalterskih radnika. Za njih je karakteristično da su stalno u kontaktu sa klijentima, ali nijesu obuhvaćeni marketing funkcijom u organizacionom smislu. To može uzrokovati probleme budući da upravo oni među prvima, a nekad i jedini, imaju informacije o uvjerenjima, stavovima, namjerama i ponašanju potrošača. Ovaj tip osoblja bi trebalo da poznaje marketing strategiju banke i način na koji je moguće zadovoljiti potrebe korisnika, pa im treba obuka, između ostalog, i za odgovarajuće komunikacione vještine i ophođenje sa klijentima.

KONTAKT OSOBLJE – zaposleni u nadležnosti marketing funkcije obavljaju *prodajnu ulogu* i uspostavljaju periodične ili česte kontakte sa korisnicima bankarskih usluga. U

posledn je vrijeme banke angažuju osoblje ovog tipa za nuđenje novih usluga putem telefona. U smislu klasične marketing funkcije, osoblje ove kategorije mora poznavati ciljno tržište i pretpostavke za građenje konkurentske prednosti banke. Zato menadžment banke mora obezbijediti adekvatnu obuku i motivaciju kontakt osoblja kako bi se omogućilo usluživanje korisnika na odgovarajući način.

UTICAJNI – ovi zaposleni nemaju kontakt sa korisnicima bankarskih usluga ili imaju vrlo rijetko. Primjer osoblja iz ove grupe su istraživači ili osoblje u marketing odeljenju koje radi na oglašavanju. Prema profilu poslovanja ovo osoblje je okrenuto ka eksternom tržištu, ali ne u sferi pružanja usluga za koje je banka registrovana. S obzirom da njihove aktivnosti direktno utiču na nivo korisnikovih očekivanja trebalo bi da poznaju organizacione mogućnosti i resurse banke, te potrebe korisnika, efektivno participirati u dizajniranju i izvršavanje marketing strategije. Takođe bi morali biti svjesni činjenice da oni predstavljaju ključnu komponentu u razvoju i održavanju orjentacije na korisnike u banci.

IZOLOVANI – nijesu u kontaktu sa korisnicima usluga, nijesu obuhvaćeni marketing funkcijom, niti učestvuju u dizajniranju marketing programa (zaposleni u odeljenju za finansije i računovodstvo, istraživanje i razvoj). Oni su često izolovani od korisničke linije kontakta, mada, u suštini, predstavljaju podršku prvoj liniji na kojoj se korisnicima pružaju usluge. Međutim, izolovani moraju biti svjesni činjenice koliko su njihove usluge značajne u kontekstu usluživanja klijenata, tako da bi trebalo da i oni razvijaju usvojenu marketing strategiju i način na koji banka opslužuje svoje klijente.

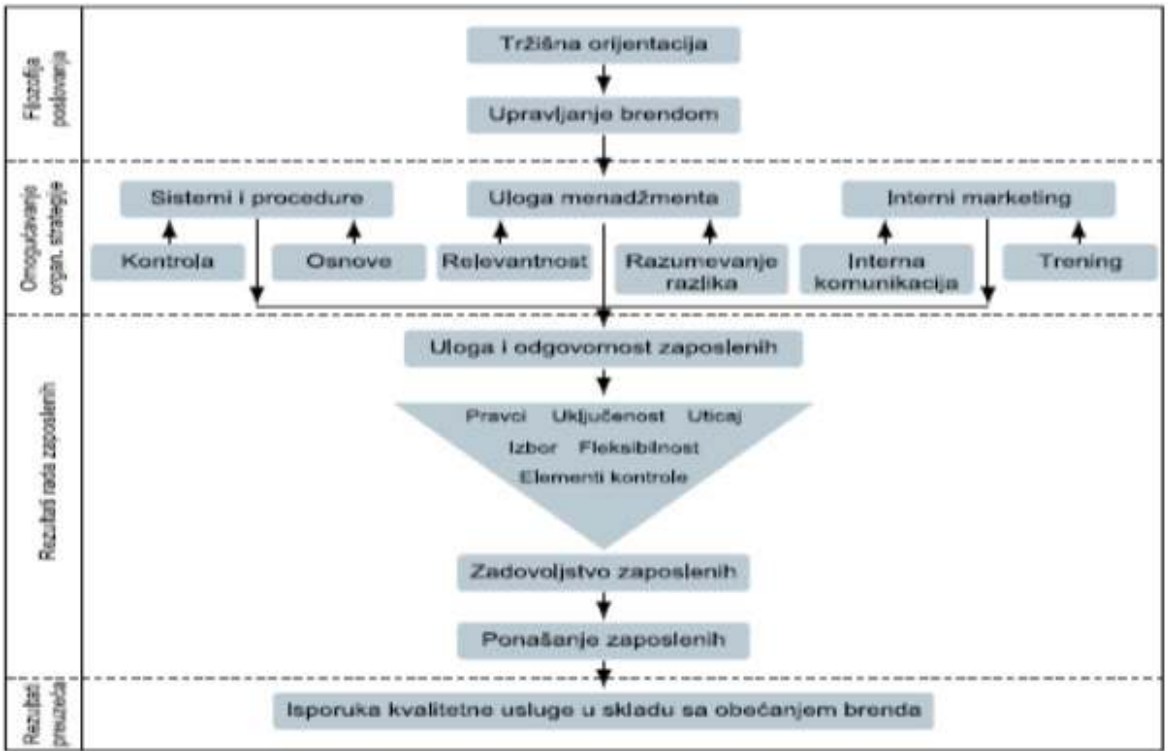
Međutim, ova klasifikacija implicira i probleme koji se mogu javiti među zaposlenima koji nijesu u nadležnosti marketing funkcije, i odnose se na dva problema:

1. Odnos kontakt osoblja prema funkciji *part time* marketara koju *de facto* obavljaju, ali i njihova osposobljenost za te poslove.
2. Način na koji svoju ulogu u lancu vrijednosti za eksterne i interne korisnike percipiraju izolovani, kao i stepen do koga oni prihvataju i podržavaju misiju i strateško opredeljenje banke.

Sa druge strane, zaposleni koji su organizaciono smješteni u marketing odeljenje, uticajni i kontakt osoblje, u nastojanju da uspješno realizuju svoje ciljeve često nastoje pojačati marketinški pritisak usmjeren na privlačenje novih korisnika. Obzirom da ovo vodi povećanju zahtjeva korisnika ovakvo njihovo djelovanje utiče na povećane zahtjeve koji se postavljaju pred kontakt osoblje, pa čak i na povećanje konfikta uloga među zaposlenima iz ove grupe i nivoa stresa među bankarskim osobljem.

Jako je bitno istaći da se zaposlenima predoče jasne vrijednosti brenda usluga kao i da postoji dobar interni sistem komunikacije, kako bi usluga, odnosno obećanja koja su kroz brend usluge data, bila ispunjena, što je predstavljeno na slici 5.

Slika 5. Uloga zaposlenih i upravljanje brendom u uslužnoj organizaciji



Izvor: King C., Grace, D. Exploring managers perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm, Journal of Service Marketing, 2006, Volume 20, No 6, str. 371[248]

Neophodno je kvalitet pružene usluge održavati na visokom nivou, kako bi identitet brenda usluge bio reflektovan na pravi način prema potrošačima, čime se stvara odgovarjući imidž brenda i same usluge. Zaposleni u finansijskoj organizaciji, mogu u značajnoj mjeri da doprinesu poboljšanju njene konkurentske pozicije na tržištu pa se posebna pažnja usmjerava na njihovo motivisanje i stimulisanje. Trening programi, seminari, izgrađena korporativna kultura i vrijednosti kompanije samo su neki od načina da se i interno brendira usluga, odnosno banka. Obuka prodajnog osoblja se pokazala kao jedna od isplativijih taktika u marketingu. Neke banke praktikuju čak nedjeljnu obuku koju provode menadžeri za klijente, direktor, najbolji prodavci ili eksperti sa strane. Prodavci se mogu roditi sa određenim talentima, kao što su entuzijazam i iskrenost, ali profesionalnost stiču kroz obuke i treninga. Na obukama bi trebalo insistirati na igranju uloga prodavaca i kupaca. Potencijalni kupac bi trebalo da iznese određene primjedbe, a prodavac bi trebalo da komunicira sa njim na pravi način. Ostalo osoblje može iznositi svoje primjedbe i aktivno učestvovati iznošenjem pametnih savjeta. Obuka će, na taj način, biti i zabavna i poučna.

Obučavanje i razvoj prodajnog osoblja izgrađuje kredibilitet banke. Kvalitet prodajnog osoblja doprinosi jačanju korporativne kulture, a time i jačanja brenda i povjerenja prema banci. Ako klijenti

[248] Veljković, S. *Brend menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 371.

nemaju razvijenu naklonost i izgrađeno povjerenje, potrebno je identifikovati uzroke. Komunikaciona sredstva su, pri tome, samo sredstva o unapređenju i uklađenju identifikovanih uzroka. Dalje komunikacije moraju isticati prednosti proizvoda koje su usmjerene prema klijentovom interesu. Za oblikovanje njegovih stavova potrebno je koristiti tehnike promjene uvjerenja, promjene relativne važnosti i ponude novih uvjerenja. Iako se u praksi koriste i druge tehnike za promjenu uvjerenja[249] (stvarno i psihološko repozicioniranje, kompetitivno depozicioniranje, *premještanje* korisnikovih ideala), korisnici su često svjesni njihovih krajnjih ciljeva. Stoga bi, prije korišćenja navedenih tehnika, trebalo spoznati nivo znanja i informisanosti klijenata, kako bi se mogla koncipirati adekvatna prodajna strategija.

6 Primjer iz prakse: Povlastice i fitnes više ne predstavljaju luksuz nego nužnost

Današnji zaposleni su suočeni sa dužim radnim vremenom, manjom sigurnošću posla i izazovom uravnoteženja rada i privatnog života. To su samo neki razlozi koji podižu stres zaposlenog do nezdravog i nepodnošljivog nivoa. Na primjer, u *Corning Inc.* u *Blacksburgu* u Virdžiniji nije neuobičajeno da zaposleni radi 60 sati u toku nedelje. Takve kompanije preferiraju prekovremeni rad pred zapošljavanjem novih ljudi iz nekoliko razloga. Obuka novih zaposlenih je dugotrajna i skupa. Postojeći radnici uče nove vještine pa je logično da će ih potpuno iskoristiti. Upotreba prekovremenih sati slaže se sa filozofijom fleksibilnosti koja zahtijeva da se prate promjene u vrstama proizvoda koje kupci žele. Iako prekovremeni sati donose dodatni novac, takođe imaju svoje troškove. Zaposleni imaju manje vremena za hobije i druge relaksirajuće aktivnosti. Provode manje vremena sa supružnicima, djecom, prijateljima i rođacima. Zaposleni koji koriste prekovremeni rad imaju i manje vremena za plaćanje računa, popravku automobila ili kupovinu poklona. Stres ne uzrokuje samo gužva na poslu već i prilike koje se javljaju na globalnom tržištu, praćenje i razvijanje novih trendova, novih proizvoda i usluga.

Menadžeri takođe osjećaju pritisak za rješavanjem stresa. Oni znaju da stres može dovesti do bolesti, kao što su visoki krvni pritisak, čir ili premorenost. Ove se bolesti pretvaraju u veće troškove beneficija za kompanije jer zaposleni češće koriste benefite zdravstvenog osiguranja. Mnoge institucije koriste netradicionalne benefite i metode da bi pomogle zaposlenima savladati stres. U svakoj od svojih 20 zgrada u *Raleighu* u Sjevernoj Karolini, *SAS Institute* ima sobe za pauze za kafu, opremljene besplatnom mineralnom vodom, svježim voćem i kolačima. *SAS Institute* zapošljava ergonomskog stručnjaka na puno radno vrijeme da odabere namještaj koji će smanjiti fizički stres i napetost. *SAS Institute* omogućava besplatnu zdravstvenu kliniku kao i program brige za starije osobe koji pomaže zaposlenima da pronađu njegu za stare roditelje. Ima kompanija koje pružaju benefite kojima pomažu zaposlenima u borbi protiv stresa i zahtjeva za uravnoteženjem rada i nerada.

Cigna Insurance Company nudi zaposlenima mogućnost da naruče hranu za vani kod kuvara te kompanije. To je dobro za zaposlene koji su posle posla preumorni da bi spremali hranu. Poslodavac nudi i fiziologa za vježbe protiv stresa.

Anderson Consulting zapošljava pomoćnika koji obavlja određene poslove za zaposlene (na primjer, kupovinu). Zaposleni *Wilton-ConnorPackaging Company* mogu donijeti svoje rublje na posao da se tamo opere za 1 dolar po punjenju (za peglanje se plaća još 25 centi). Poslodavac takođe omogućava

[249] Kotler, P. *Marketing Management*, 9. izdanje, Prentice Hall, USA, 1995, str. 195.

molera za krečenje domova zaposlenih, s tim što zaposleni plaća samo boju.

Kompanije nude i programe za vježbu i dobru kondiciju koji pomažu pri popuštanju stresa i poboljšanju zdravlja. *Coca Cola* je zaključila da učesnici takvih programa rjeđe koriste bolovanja a na poslu su produktivniji. *Home Depot* je dobio slične rezultate i sad na licu mjesta osigurava opremu za vježbanje i predavanja za prestanak pušenja i zdravu ishranu, kao i pomoć pri usklađivanju poslovnog i privatnog života.

Omogućavaju li poslodavci ovakve usluge da bi izgledale dobro u zajednici ili zbog toga što su finansijski uspješne? Ne baš. To je lukav poslovni potez. Na primjer, procjenjuje se da *SAS Institute* uštedi 50 miliona dolara godišnje zahvaljujući niskoj fluktuaciji. *SAS*-ova stopa fluktuacije iznosi 4% godišnje u poređenju sa normom industrije koja je viša od 20% godišnje. Funkcionisanje besplatne zdravstvene klinike košta milion dolara godišnje a to je 500.000 dolara manje od troška koji bi nastao da se zaposleni liječe izvan kompanije.

Izvor: Pollock, E.J, (1998), It`s Getting Stressful!!!On the Job, The Wall Street Journal, 20. oktobra 1998, str. B1-B4; Aeppel, T, (1998), Living Overtime: A Factory Workaholic, The Wall Street Journal, 13. oktobra 1998., str.B1-B18; Schellhardt, T.D, (1998), An Idyllic Workplace under a Tycoon`s Thumb, The Wall Street Journal, 23. novembra 1998, B1-B4

Literatura:

1. Aeppel, T. *Living Overtime: A Factory Workaholic,* ***The Wall Street Journal,*** 13. oktobra 1998.
2. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
3. Blackburn, R., Rosen, B. *Total Quality and Human Resources Management*: *Lessons Learned from Baldrige award Winning Companies,* Academy of Management Executive 7, 1993.
4. C. Lee, *Performance Appraisal: Can We Manage Away the Curse, Training,* New York, 1996.
5. Deng, S., Moutinho, A., Meidan, A. *Bank Branch Managers: Their Roles and Functions in a Marketing Era*, ***International Journal of Bank Marketing,*** 1991, Vol. 9, No. 3.
6. D., W. Jarrell, *Human Resource Planning: A Business Planning Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
7. Domazet I. *Integrisane marketing komunikacije finansijskih organizacija – doktorska disertacija*, Beogradska Bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2010.
8. Domazet, I. *Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta*, ***Zbornik radova – Aktivne mjere na tržištu rada i pitanje zaposlenosti,*** Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2011.
9. Gendron, M. *Using the Balanced Scorecard,* ***Harvard Business Review,*** oktobar 1997.
10. Judd, C.V. *Achieving A Customer Orientation Using „People-power", the „5thP",* ***European Journal of Marketing,*** 2003, Vol. 37, No. 10.
11. Kashani, K., Murray, J.A. *Managing a Bank's Salesforce,* ***International Journal of Bank Marketing,*** 1989, Vol.7, No. 6.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.R. *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance,* ***Harvard Business Review,*** januar- februar 1992.
13. King C., Grace, D. *Exploring managers perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm*, ***Journal of Service Marketing,*** 2006, Volume 20, No 6, str. 371.[250]
14. Kotler, P. *Marketing Management*, 9. izdanje, Prentice Hall, USA, 1997.
15. Little E, Marandi E. *Relationship Marketing management*, Thomson Learning, London, 2003.
16. Neal, J.A., Tromley, C.L *From Incremental Change to Retrofit: Creating High Performance Work Systems,* ***Academy o Management Executive 9,*** 1995.
17. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE, Zagreb, 2000.
18. Pollock E.J. *It`s Getting Stressful!!! On the Job,* ***The Wall Street Journal,*** 20. oktobra 1998.
19. Rafiq, M., Ahmed, K. *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension,* **The** ***Journal of Servises Marketing,*** 2000*,* Vol. 14, No. 6.
20. Saad M, Ahmed P, Rafiq M. *Internal Marketing: Using Marketing-Life Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations,* ***Asian Academy of Management Journal,*** Vol. 7, No 2, July 2002.
21. Schellhardt, T.D. *An Idyllic Workplace under a Tycoon`s Thumb,* ***The Wall Street Journal,*** 23. novembra 1998.
22. Veljković, S. *Brend menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
23. W.F. Cascio, *Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?,* ***Academy of Management Journal 41,*** 1993.

[250] Veljković, S. *Brend menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 371.

XII DIO

Upravljanje uslužnim procesom u bankama

Prilikom kreiranja nove bankarske usluge, ili modifikacije postojeće, jedna od ključnih tačaka u procesu jeste definisanje svih faza u isporuci usluge, odnosno dizajniranja odgovarajućeg uslužnog procesa. Uslužni proces mora biti takav da bude primjenjiv i operativan u praksi, da ga je moguće predstaviti zaposlenima u organizaciji, na različitim hijerarhijskim nivoima i u različitim sektorima u finansijskoj organizaciji, a naročito na prvoj liniji usluživanja.

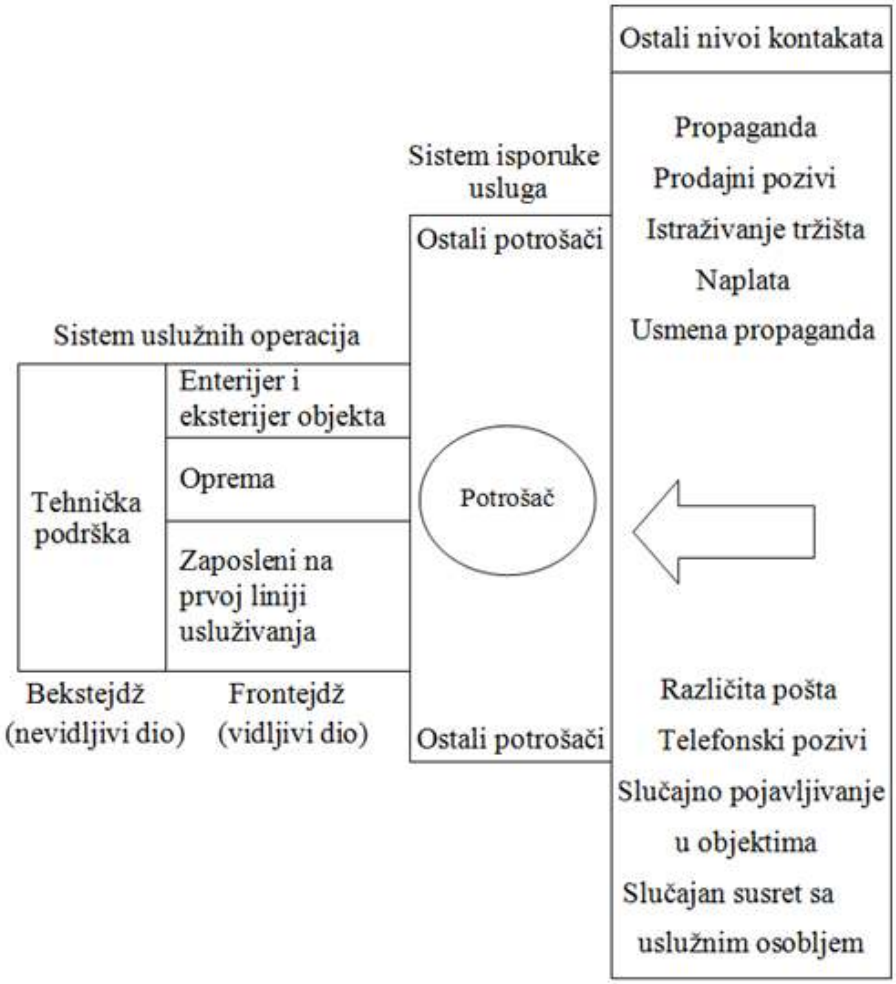
1 Uslužni proces u bankama

S obzirom da je usluga specifična jer ne postoji fizički, veoma je važno uraditi shematski plan procesa usluživanja kako bi se prikazao sistem isporuke usluge, jer je potrebno da veći broj ljudi uključenih u ovaj proces shvati svoje uloge i zadatke, ali i da menadžment identifikuje ključne tačke u isporuci usluge. Za marketing sistem isporučivanja usluge generalno važi pravilo da se razlikuje kod usluga koje podrazumijevaju viši nivo učešća fizičkog kontakta između osoblja na prvoj liniji usluživanja i klijenata, i usluga koje imaju niži nivo kontakata između klijenata i zaposlenih u organizaciji.

1.1 Sistem isporuke kod usluga sa visokim nivoom kontakata

Kod prvog tipa usluga, klijenti obično dolaze na određeno mjesto, obično u prostorije uslužne organizacije i prisutni su tokom isporučivanja usluge. Taj tip usluge podrazumijeva interakciju odnosno aktivan odnos između klijenata i zaposlenih. Kao primjer se može navesti klasična bankarska usluga u filijalama banke. Primjer kako izgleda marketing sistem isporučivanja usluge u tim situacijama dat je na sledećoj slici.

Slika 1. Sistem isporuke kod usluga sa visokim nivoom kontakata



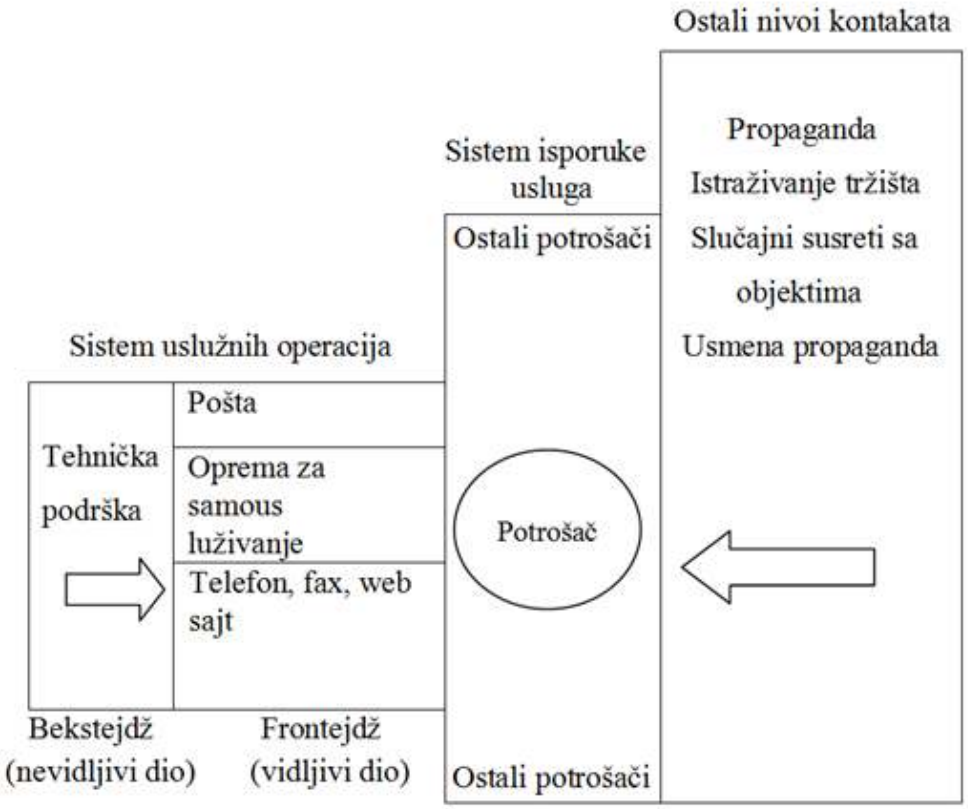
Izvor: Lovelock, C., Wirtz, J. Services Marketing, 5th edition, Pearson Education International, 2004, str. 48.

Kod ovakvog tipa usluge, u raznim tačkama uslužnog procesa dolazi do kontakata između klijenata i zaposlenih na prvoj liniji usluživanja, ali i sa uslužnim ambijentom i opremom, te ostalim klijentima, odnosno sa svim elementima koji se nalaze u frontstejdžu, tj. za klijenta vidljivom dijelu procesa usluživanja. Naravno, postoji i čitav niz drugih tačaka u kojima klijent dolazi u kontakt sa pojedinim elementima uslužnog ambijenta ili sa informacijama ili o finansijskoj organizaciji ili nekim od zaposlenih.

1.2 Sistem isporuke kod usluga sa niskim nivoom kontakata

Drugi tip usluga su usluge u kojima ima malo ili nimalo fizičkog kontakta između zaposlenih i klijenata. Kontakt se uglavnom odvija elektronskim kanalima, budući da su nove tehnologije u određenom broju usluga omogućile smanjenje ili izbjegavanje neposredne interakcije i kontakata između klijenata i zaposlenih. U ove usluge spadaju bankarske usluge putem Interneta. Kako izgleda sistem isporuke u ovim slučajevima može se vidjeti na sledećoj slici.

Slika 2. Sistem isporuke kod usluga sa malo ili nimalo kontakata



Izvor: Lovelock, C., Wirtz, J. Services Marketing, 5th edition, Pearson Education International, 2004, str. 48.

Kod usluga sa niskim nivoom kontakata, klijent se susreće sa opremom za samousluživanje, bilo da se radi o elektronskim kanalima isporuke ili o pošti, telefonu ili faksu. Podrazumijeva se da i u ovom slučaju postoji nevidljivi dio za klijente, odnosno određena tehnička podrška koja čini bekstejdž uslužnog procesa. Primjećuje se da u oba slučaja postoji vidljivi i nevidljivi dio za klijente, odnosno frontstejdž i bekstejdž. Ove riječi su sve više odomaćene u našem jeziku, budući da su teško prevodive.

Front stage (ili *front office*) označava sve ono što potrošač može vidjeti i primijetiti prilikom uslužnog procesa. *Backstage* (ili *back office*) podrazumijeva prateće usluge, aktivnosti, opermu ili tehnologiju koji podržavaju osnovnu uslugu, a nijesu vidljive od strane klijenata (baza podataka o klijentima, elektronsko bankarstvo).

1.3 Proces u različitim tipovima bankarskih usluga

Proces dizajniranja usluge obuhvata pretvaranje kratkog opisa usluge u: specifikacije usluge, specifikacije njene isporuke i specifikacije kontrole.[251]

- Uslužna specifikacija definiše samu uslugu koja bi trebalo da bude isporučena.
- Specifikacija njene isporuke definiše sredstva i metode koji će se koristiti za njenu isporuku.
- Specifikacija kontrole podrazumijeva definisanje procedure za vrednovanje i kontrolu

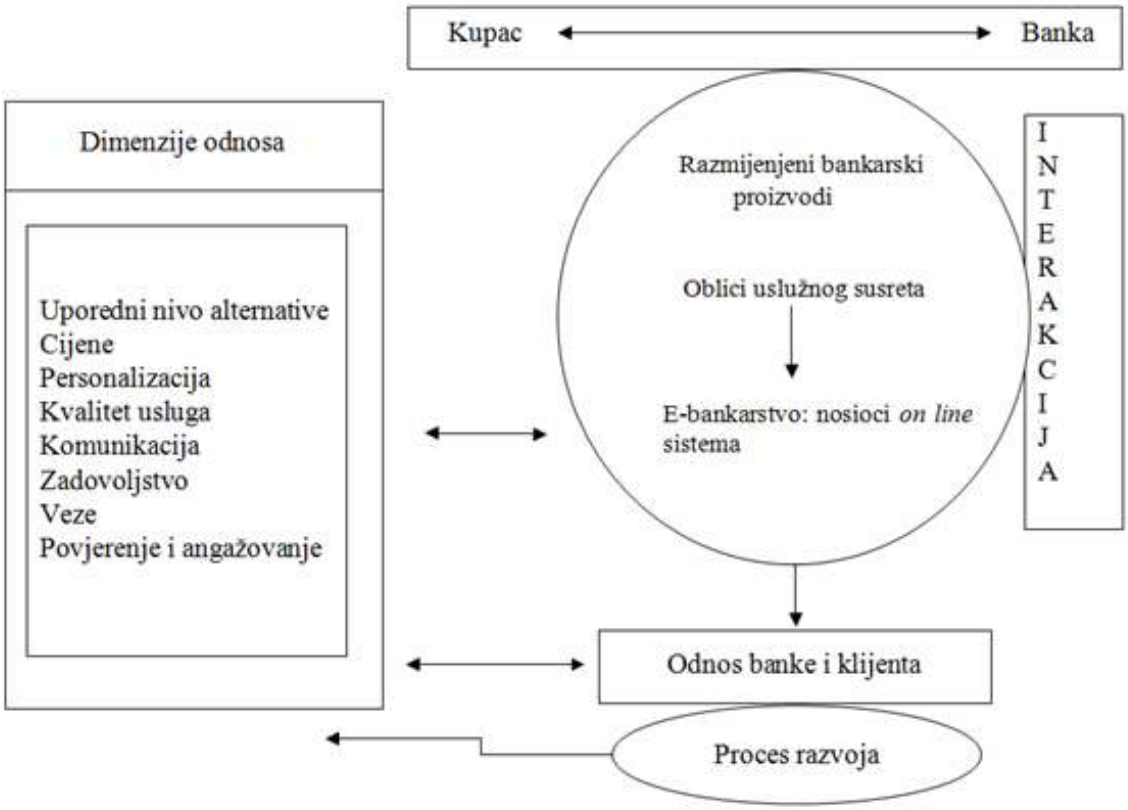
[251] Ljubojević, Č. *Marketing usluga,* Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2004, str. 206.

karakteristika isporuke usluge.

Generalno posmatrano, proces se odnosi na procedure, mehanizme i protok aktivnosti na osnovu kojih se dobija usluga. Finansijska organizacija koja brzo, precizno i efikasno pruža usluge svojim klijentima, koja ima tačno utvrđen redosljed aktivnosti pri pružanju usluga, koja je u svakom trenutku spremna da sasluša klijenta, stvoriće izuzetno povoljan utisak kod klijenta i otvoriti put ka daljoj i uspješnoj saradnji.[252] Kako je sam uslužni proces sastavni dio percepcija kvaliteta usluge, kvalitet uslužnog procesa ima značajnu ulogu u sticanju i održavanju konkretne prednosti banke. Korisnici percipiraju bankarske usluge kao jedinstvo uslužnog procesa i output-a, i teško su u mogućnosti razdvojiti proces od rezultata pruženih usluga. Iz teorije marketing usluga je poznato da u ovu kategoriju spadaju usluge procesiranja ljudi i mentalnog procesuiranja. Bankarske usluge spadaju u kategoriju procesuiranja imovine.

Na sledećoj slici se nalaze različiti oblici izloženosti elementima i uticajima uslužnog procesa, u zavisnosti od tipa kontakta i usluga koje korisnici odaberu.

Slika 3. Proces u različitim tipovima bankarskih usluga



Izvor: Ioannou, M., Zolkiewski, J. Can Retail Bank-Client Relation be Developed Online?, EuroMed Journal of Business, 2009, Vol.4, Iss: 3, str. 254-269.

Iako bankarske usluge podrazumijevaju procesiranje imovine i u većini slučajeva ih je moguće pružiti i u formi usluga niskog kontakta, njihova složenost i sofisticiranost, te značajna asimetrija u informacijama kojima raspolažu banke i bankarski službenici u odnosu na korisnike, često ograničavaju

[252] Domazet, I., Zubović, J. i Jeločnik M. *Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage,* ***Bulletin***, 2010, Vol. 62, No. 2, str.1-10

sposobnosti korisnika da procijene vrijednost bankarskih isluga koje koriste. U takvim slučajevima, karakteristike i kvalitet procesa među korisnicima dobijaju mnogo veći značaj, zbog činjenice da samu uslugu ne mogu adekvatno procijeniti.

Značaj uslužnih procesa zavisi od vrste usluga i intenziteta kontakata između banke i korisnika. Za bankarske usluge je karakteristično da istovremeno mogu kombinovati različiti intenzitet kontakata, u zavisnosti od tržišnih segmenata i konkretne usluge koja se korisnicima pruža. Tako je uslužni proces važniji kod:

a) Pregovaranja o uslovima kreditiranja ili garancijama za poslovne klijente.
b) Manje važan kod podizanja novca sa tekućeg računa u poslovnici banke ili sa bankomata.

Razlike još više dolaze do izražaja kod različitih tržišnih segmenata. Tako imamo osobe koje preferiraju posjetu poslovnici i direktni kontakt sa bankarskim osobljem, za razliku od korisnika koji su se opredijelili za elektronsko bankarstvo.

2 Tipovi bankarskih usluga i uslužni proces

Bankarske usluge visokog kontakta zahtijevaju primjenu i upravljanje interaktivnim marketingom, koji je povezan sa uslužnim procesima, što dodatno pojačava potrebu odvojenog posmatranja i analiziranja uslužnih procesa.[253]

Kod *usluga visokog kontakta*, koje su prethodno pomenute, korisnici moraju biti u kontaktu sa zaposlenima da bi se realizovala bankarska usluga ili kreirala nova vrijednost. Ove situacije su karakteristične za korisnike bankarskih usluga koji insistiraju na direktnom kontaktu sa zaposlenima u poslovnici, kao isključivom obliku pružanja usluga. Iako se danas veliki broj usluga može realizovati u formi usluga niskog kontakta ili usluga *produžene ruke,* kao što je slučaj sa kreditnim karticama, još postoje segmenti koji insistiraju na direktnom kontaktu.

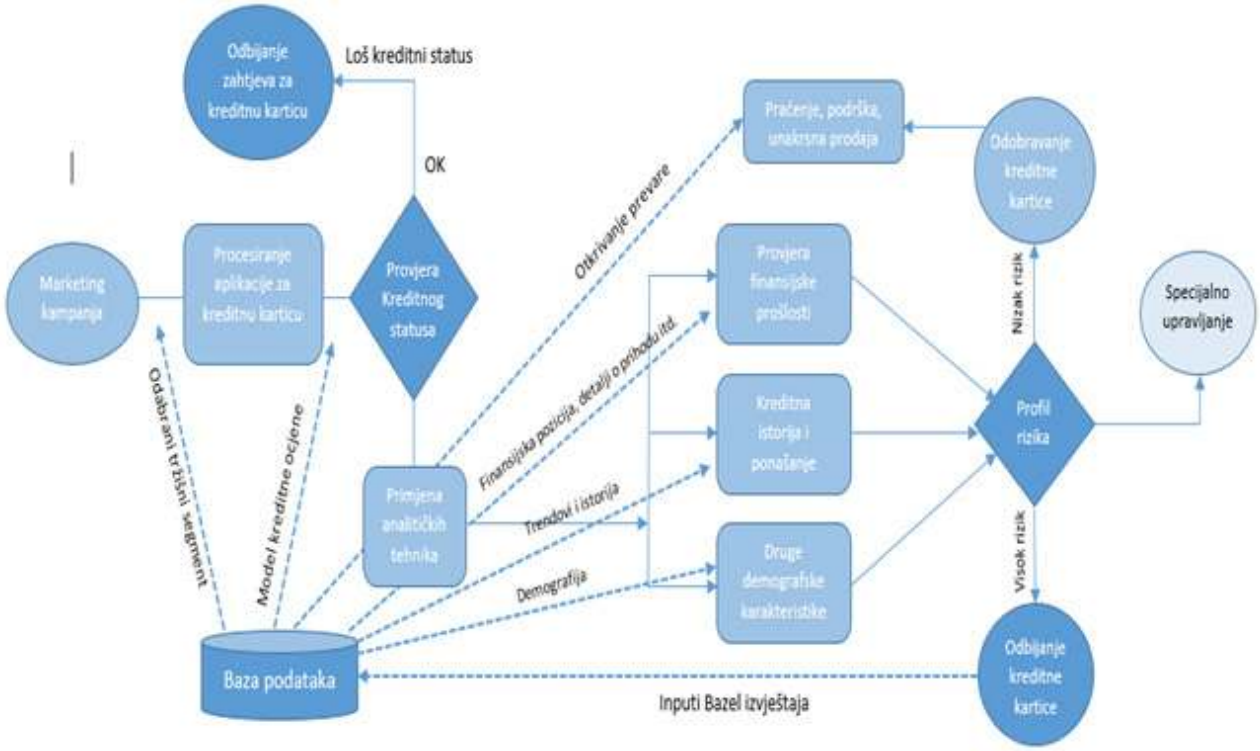
U drugu grupu bankarskih usluga – *usluge niskog kontakta*, spadaju podizanje gotovine na bankomatima, telefonsko ili elektronsko bankarstvo. Sve ove usluge mogu se realizovati bez direktne interakcije zaposlenih i klijenata, iako je i dalje neizbježna interakcija klijenata sa opremom postavljenom radi osiguranja bankarskih usluga ili virtuelni kontakt. Pružanje bankarskih usluga u formi niskog kontakta omogućava efikasnije odvijanje uslužnog procesa i zato predstavlja prefererirani oblik pružanja usluga od strane menadžmenta banke.

Primjera radi, kompanije su srezale troškove *call* centara kroz automatizaciju, *outsourcing* radne snage i alternative samousluživanja. Ali, bez obzira koliko se trude, većina kompanija ne može isključiti personalni kontakt iz uslužnog miksa. Mnoge kompanije su shvatile da interakcije u nekim od *call* centara predstavljaju više od troškova; one su moment istine za klijente, tačke u vremenu kada se značajno može uticati na lojalnost kupaca. Tako, inicijatori lojalnosti uspostavljaju dublje odnose sa kupcima iz *call* cenara u kontekstu programa glas kupca *(voice of the customer* VoC). Ovaj *rudnik zlata* potpuno je neiskorišćen u većini *call* centara, ali rast analiza glasa i podataka može pomoći da se ova vrijedna imovina više koristi.[254] Na sledećoj slici prikazan je on line proces odobravanja zahtjeva za

[253] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 454-455.
[254] http://experiencematters.wordpress.com/category/call-center-customer-experience/ - datum pristupa 16.04.2015.

izdavanje kreditne kartice.

Slika 4. Proces odobravanja zahtjeva za izdavanje kreditne kartice



Izvor: Bhatt, Y. Make BI More Pervasive with Embedded Analytics, Information Management Newsletters, May 11, 2011.http://www.information-management.com/newsletters/

Iako bankarske usluge nijesu opterećene svim karakteristikama usluga koje utiču na značaj uslužnog procesa, budući da su manji problem u pogledu potrebe prisustva klijenata na mjestu usluživanja, prolaznosti ili nemogućnosti skladištenja usluga, činjenica je da klijenti izuzetno veliki značaj poklanjaju procesu usluživanja u bankama. Čak iako pogledamo istraživanja i modele za mjerenje kvaliteta usluga, najčešće se mjere dimenzije koje su u vezi sa kvalitetom uslužnog procesa (ServQual, ServPerf, Kano model).

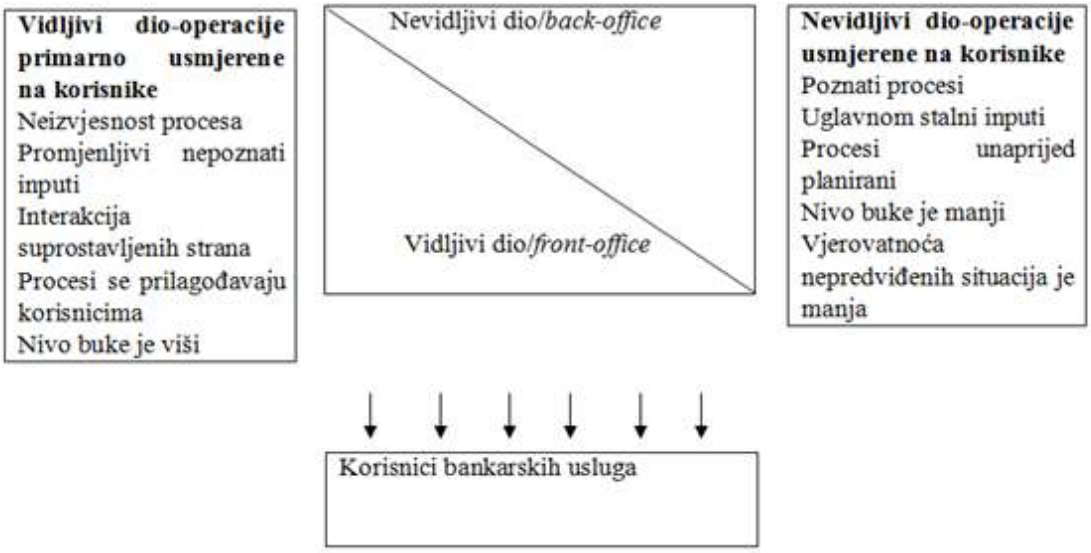
Veoma značajan moment kod uslužnog procesa bankarskih usluga je činjenica da uslužni procesi, zajedno sa ljudskim resursima, spadaju u kategoriju faktora koji doprinose zadržavanju osvojenih klijenata i povećanju zadovoljstva korisnika. Zato je neophodno voditi računa o kapacitetima i mogućnostima uslužnih procesa i zaposlenih u procesu kreiranja obećanja i predloga za potencijalne korisnike.

3 Elementi uslužnog procesa u bankama

Najvažniji elementi u procesu pružanja bankarskih usluga visokog kontakta su zaposleni i korisnici. Obje grupe predstavljaju promljenjive inpute uslužnog procesa koje utiču na kreiranje neizvjesnosti u pogledu odvijanja i kontrole uslužnog procesa. Zato se proces upravljanja bankarskim transakcijama odvija u uslovima povećane neizvjesnosti u odnosu na upravljanje fiksnim ili predvidivim

inputima, karakterističnim za proizvodne kompanije.

Slika 5. Elementi vidljivog i nevidljivog dijela uslužnog procesa



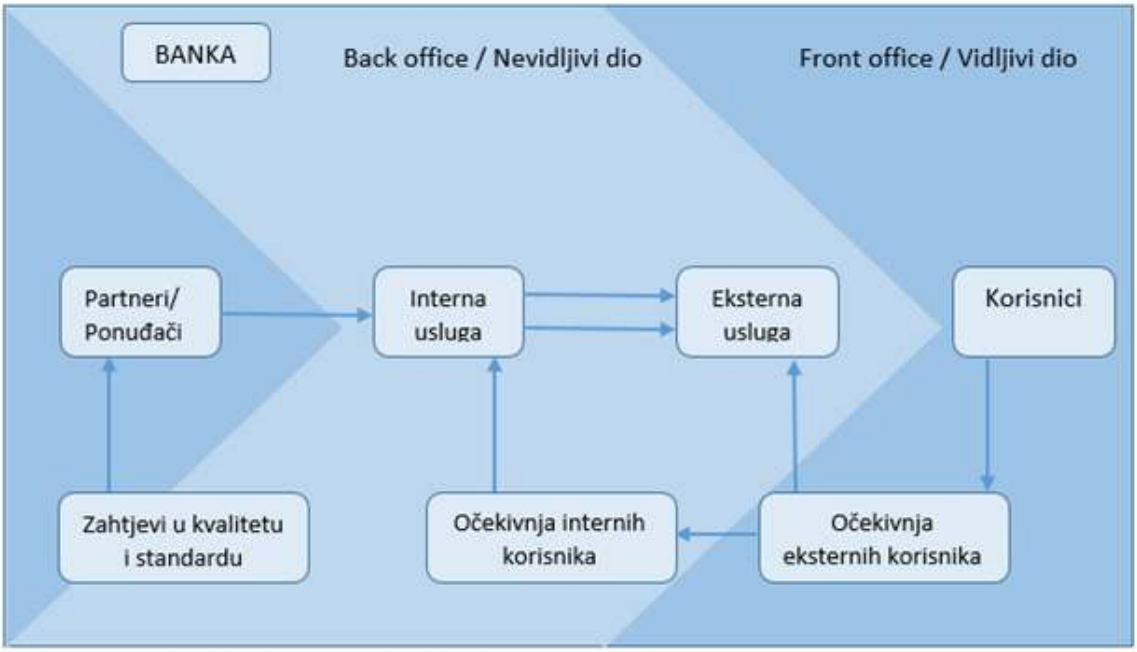
Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing usluga - koncept, strategije i implementacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010, str. 614.

U bankarskim uslugama postoje neraskidive veze između vidljivog i nevidljivog dijela uslužnog procesa, i to *front-office* i *back-office*. Promjenjivi inputi i neizvjesnost procesa karakteristika su vidljivog dijela i otežavaju upravljanje ovim dijelom procesa. Sa druge strane, nevidljivi dio *back-office* ima manje problema sa neizvjesnošću inputa, ali u svakom trenutku mora biti spreman da odgovori na zahtjeve *front office*.

Elementi vidljivog i nevidljivog dijela uslužnog procesa su predstavljeni na slici 5. Na ovoj slici se može vidjeti da vidljivi dio uslužnog procesa prati neizvjesnost zbog činjenice da se sve do trenutka kada počinje uslužni proces ne može sa sigurnošću reći kako će se proces odvijati i kako će reagovati promjenjivi inputi, odnosno kupci i zaposleni. Zbog toga se svi problem karakteristični za interakciju u vidljivom dijelu usluga visokog kvaliteta multiplikuju.

Dakle, uslužni proces bankarskih usluga se bazira na definisanju i razumijevanju zahtjeva različitih grupa koje učestvuju u procesu pružanja bankarskih usluga: eksterni partneri-podugovarači, zaposleni i klijenti, što se može vidjeti na sledećoj slici.

Slika 6. Učesnici u bankarskom lancu vrijednosti



Izvor: Edvardson, B., Olsson, J. Key Concepts for New Service Development, Service Industry Journal, Vol 1, No 2, 1996, str. 140-146.

Svaka neusklađenost uspostavljenog lanca veza između internih i eksternih kupaca može ugroziti ostvarivanje ciljeva na eksternom trćištu, negativno se odraziti na finansijske rezultate poslovanja ili uzrokovati nezadovoljstvo zaposlenih koji se pojavljuju u ulozi internih kupaca.

4 Upravljanje produktivnošću bankarskih usluga

Da bi uspješno primijenili marketing miks usluga i izborili se sa jedinstvenim izazovima koji se odnose na bankarske usluge, bankari moraju prevazići nekoliko prepreka. Prvo, varijabilnost i nedjeljivost usluga stvaraju neke jedinstvene izazove u upravljanju produktivnošću uslugama. Drugo, sve aktivnosti banke moraju biti usmjerene ka isporučivanju zadatog nivoa kvaliteta usluge, što može biti ključno za diferenciranje ponude jedne banke u odnosu na drugu. I treće, usredsređenost na superioran kvalitet usluga stvara šansu za izgradnjom dugoročnog odnosa sa klijentima, odnosno ovdje ključnu ulogu igraju marketing odnosi (relationship) i menadžment odnosi sa kupcima – **CRM,** o kojima je bilo riječi u ranijim poglavljima.

4.1 Upravljanje produktivnošću usluga

Produktivnost je mjera odnosa između uloženih sredstava i rezultata. Ako više ljudi može biti usluženo (rezultat), korišćenjem istog broja osoblja (uloženo), onda je produktivnost po zaposlenom veća. Očigledno je da može doći do konflikta između unapređenja produktivnosti usluga (efikasnost) i

unapređenja kvaliteta usluga (efektivnost). Zato je potrebno uspostaviti ravnotežu između produktivnosti i kvaliteta usluga. Postoje tri načina da se poboljša produktivnost a da se ne ugrozi kvalitet:[255]

1. *Tehnologija* – tehnologija značajno može da se iskoristi za poboljšanje produktivnosti i kvaliteta usluge. Na primjer, bankomati povećavaju broj transakcija po jedinici vremena (produktivnost) a pri tom skraćuju vrijeme čekanja (kvalitet usluge).
2. *Učešće kupaca u proizvodnji* – nedjeljivost proizvodnje i upotrebe kod usluge pruža šansu za unapređivanje produktivnosti i kvaliteta. Na primjer, samosluživanje u bankama utiče na povećanje produktivnosti ali efektivnost ove taktike mnogo zavisi od očekivanja klijenata i od menadžmenta tokom prelaznog perioda. Ova taktika se može koristiti samo ukoliko učešće u proizvodnji donosi jasnu korist klijentima.
3. *Uspostavljanje ravnoteže između ponude i tražnje* – pošto se usluge ne mogu skladištiti, uspostavljanje ravnoteže između ponude i tražnje je ključni faktor za produktivnost. Ako se uravnoteži ponuda ili poveća fleksibilnost ponude, mogu da se unaprijede i produktivnost i kvalitet usluge. Da bi se, na primjer, uravnotežila tražnja, primjenjuje se diferenciranje cijena i stimuliše se tražnja tokom perioda zatišja. Povećanje fleksibilnosti ponude može da se postigne upošljavanjem honorarnih radnika i obučavanjem zaposlenih da izvršavaju više različitih zadataka.

4.2 Upravljanje kvalitetom usluga

Poboljšanje kvaliteta usluge će povećati i satisfakciju kupaca, što će rezultirati većom prodajom i profitom. Pokazalo se da one kompanije i institucije koje su visoko rangirane po kvalitetu usluga imaju bolje rezultate u pogledu rasta tržišnog učešća i profitabilnosti.[256]

Postoje četiri uzroka loše percipiranog kvaliteta odnosno prepreke koje razdvajaju percepciju o kvalitetu usluge od onoga što kupci očekuju, što se može vidjeti na slici 3:[257]

[255] Jobber, D. and Fahy, J. *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 187-189.

[256] Buzzel, R.D., Galle, B.T. *The PIMS Perinciples: Linking Strategy to Performance*, New York, Free Press, 1987, str. 103-134.

[257] Jobber, D. and Fahy, J. *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Data status, Beograd, 2006, str. 189.

Slika 7. Prepreke u usklađivanju očekivanog i percipiranog nivoa usluge

Izvor: Jobber, D. and Fahy, J. (2006), Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd, str. 189

a) *Prepreke u vidu pogrešnog shvatanja* – ponekad menadžeri ne razumiju šta kupci očekuju, pa izostanak marketing istraživanja može da navede menadžere da steknu pogrešnu predstavu o važnim karakteristikama bankarske usluge kojima se klijenti rukovode kada je procjenjuju.
b) *Prepreke u vidu nedovoljnih resursa* – menadžeri, ponekad, razumiju očekivanja kupaca, ali nijesu spremni da obezbijede resurse za ispunjavanje tih očekivanja. To može biti posledica smanjenja troškova ili usredsređenosti na produktivnost.
c) *Prepreke u vidu neadekvatne isporuke* – menadžeri, ponekad, razumiju očekivanja kupaca i obezbjeđuju odgovarajuće resurse, ali im ne polazi za rukom da odaberu, obuče i nagrade svoje zaposlene na odgovarajući način, što rezultira lošom ili neujednačenom uslugom. To može da se ispolji i kroz lošu komunikaciju i nespremnost da se riješe problemi kupaca.
d) *Prepreke u vidu prevelikih obećanja* – čak i kada nema problema u razumijevanju klijenata, resursima i upravljanju bankarskim osobljem, jaz između očekivanja kupaca i njihovih percepcija ipak može da nastane usled prevelikih obećanja. Oglašavanje i promotivne poruke koje podižu očekivanja do takvog nivoa da ih je nemoguće ispuniti, mogu učiniti kupce nezadovoljnim i onda kada im je pružena dobra usluga.

Ključ za pružanje kvalitetne bankarske usluge je razumijevanje i ispunjavanje očekivanja kupaca. Da bi se to postiglo potrebno je stvoriti jasnu sliku o kriterijumima na osnovu kojih se formiraju ova očekivanja. Sledećih deset kriterijuma mogu se iskoristiti prilikom procjene iskustva i ishoda korišćenja određene usluge:[258]

[258] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserach,* ***Journal of Marketing,*** autumn, 1985, str. 41-50.

1. *Pristupačnos*t: da li se usluga pruža na podijeljenim lokacijama i u podesno vrijeme tako da nema mnogo čekanja.
2. *Pouzdanost*: da li je usluga ujednačenog kvaliteta i pouzdana.
3. *Kredibilitet*: mogu li kupci da vjeruju banci i njenom osoblju.
4. *Bezbjednost*: može li se finansijska usluga upotrijebiti bez rizika.
5. *Razumijevanje klijenata*: da li se stiče utisak da uslužna kompanija razumije očekivanja kupaca.
6. *Ljubaznost*: da li se bankarsko osoblje ponaša ljubazno i učtivo.
7. *Kompetencija:* da li uslužno osoblje posjeduje odgovarajuće znanje i vještine.
8. *Komunikacija*: da li je usluga opisana jasno i precizno.
9. *Opipljivost:* koliko je dobro regulisana fizička sredina bankarske usluge (izgled zaposlenih, enterijer, raspored).

Ovi kriterijumi predstavljaju korisnu provjeru za banke i finansijske institucije koje žele da razumiju kako klijenti procjenjuju njihov rad. Samoanaliza može pokazati šta bi trebalo da se popravi, ali najpouzdaniji način je da se provjeri da li kupci koriste ove kriterijume kao i da se sprovedu marketing istraživanja koja će pokazati performanse kompanije u odnosu na konkurenciju.

4.3 Razvoj dugoročnih odnosa sa klijentima

Isporuka finansijskih uskluga izuzetnog kvaliteta stvara šansu da se izgrade dugoročni odnosi sa kupcima. Marketing odnosa *(relationship marketing)* se naročito može primijeniti u oblasti bankarstva, budući da dolazi do direktnog kontakta između banaka i klijenata. Generalno posmatrajući, sledeći faktori ukazuju na potrebu za primjenom marketinga odnosa:[259]

a) Kod klijenta postoji stalna ili periodična potreba za finansijskom uslugom.
b) Klijent kontroliše izbor uslužne kompanije.
c) Klijent ima alternative između kojih može da bira.

Generalno posmatrajući, klijenti imaju sledeće koristi od razvijanja dugoročnih odnosa sa bankama i finansijskim institucijama:

a) Povećana je kupovina finansijskih usluga, budući da klijenti počinju da vjeruju bankarima i na taj način postaju lojalni na dugi rok.
b) Troškovi su niži budući da je pet puta skuplje privući novog nego zadržati postojećeg klijenta.
c) Lojalni klijenti stvaraju značajnu doživotnu vrijednost.
d) Konkurentskim bankama i finansijskim institucijama nije lako da kopiraju neopipljive aspekte odnosa, što stvara održivu konkurentsku prednost.
e) Zadovoljni klijenti stvaraju dodatni posao zahvaljujući važnosti usmene promocije, pa zadovoljni i lojalni kupci utiču i na zadovoljstvo zaposlenih, čime se smanjuje stopa napuštanja posla.

Rezultat navedenih koristi od dugoročnih odnosa sa klijentima je visok profit. Sve kompanije

[259] Berry, L.L. *Relationship Marketing, in Payne,* A., Cristopher, M, Clark, M. (eds), *Relationship Marketing for Competitive Advantage,* Oxford: Butterworth-heinemann, 1995, str. 65-74.

ili institucije mogu da povećaju profit od 25% do 85% ako smanje odliv kapitala za samo 5%.[260] To je posledica činjenice da lojalni klijenti stvaraju više prihoda tokom većeg broja godina i da su troškovi zadržavanja postojećih klijenata niži od troškova privlačenje novih.

U teoriji postoje dva ključna aspekta izgradnje dugoročnih odnosa a to su stvaranje veza i oporavak usluge.[261]

Stvaranje dugoročnih veza – strategije zadržavanja klijenata se razlikuju po stepenu do kojeg ostvaruju vezu između dvije strane. Jedan od okvira koji ilustruju ovu ideju razlikuje tri nivoa strategije zadržavanja, u zavisnosti od tipova veze koji se koriste da se učvrsti odnos:

a) *Prvi nivo*: na ovom nivou veza se pretežno ostvaruje preko finansijskih podsticaja klijentima banke. Problem je u tome što je potencijal za održivu konkurentsku prednost nizak, jer finansijske podsticaje konkurencija lako može kopirati, čak i onda kada se oni daju u vidu poena za lojalnost.
b) *Drugi nivo*: ova veza višeg nivoa ne oslanja se samo na finansijske podsticaje i zato ima potencijal za stvaranjem održive konkurentske prednosti. Ova strategija zadržavanja podrazumijeva izgradnju dugoročnih odnosa kako preko finansijskih, tako i preko društvenih veza. Kupci postaju klijenti, odnos dobija ličnu dimenziju, a usluga biva prilagođena potrebama pojedinačnog kupca.
c) *Treći nivo*: na ovom najvišem nivou, izgradnja odnosa se odvija preko finansijskih, društvenih i strukturalnih veza koje se ostvaruju tako što se za problem klijenata pronalaze adekvatna rešenja.

Oporavak usluge – Strategije za oporavak usluge trebalo bi da budu dizajnirane da riješe problem i povrate povjerenje klijenta u banku, kao i da unaprijede uslužni sistem da do njega u budućnosti ne dođe opet. Ove strategije su od presudne važnosti, jer nesposobnost da se isprave greške neke finansijske usluge može dovesti do direktnog gubitka klijenta, kao i do gubitka aktuelnih i potencijalnih kupaca kojima nezadovoljni klijenti pričaju o svojim negativnim iskustvima sa bankom. Suštinu strategije za oporavak finansijske usluge predstavlja uspostavljanje sistema za utvrđivanje sistemskih grešaka. Klijente treba ohrabriti da obavijeste banku o problemima u vezi sa finansijskom uslugom pošto su klijenti koji ne ulažu žalbu upravo oni za koje postoji najveća vjerovatnoća da će ponoviti kupovinu.

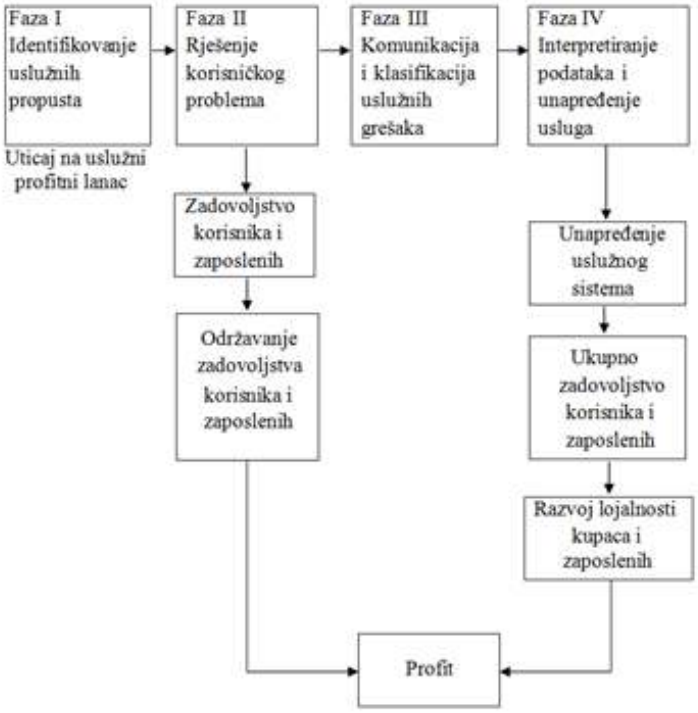
Dalje, osoblje banke bi trebalo da bude obučeno i opunomoćeno da rešava probleme klijenata, što će uticati na klijente da stvore pozitivan stav prema banci u odnosu na ranije. Konačno, strategija za oporavak usluge treba da promoviše sticanje znanja, tako da se poroblemi oko pružanja finansijskih usluga identifikuju i otklone. Zaposleni u banci bi trebalo da budu motivisani da obavijeste menadžment banke o problemima i rješenjima da bi greške koje se ponavljaju bile identifikovane i ispravljene. Na taj način, efektivan sistem oporavka finansijske usluge može da rezultira boljom uslugom, većim zadovoljstvom klijenata i višim nivoom njihovog zadržavanja u dužem vremenskom periodu. Proces oporavka usluge

[260] Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. *Zero Defections: Quality Comes To Services*, ***Harvard Business Review*,** Sept-Oct, 1990, str. 105-111.

[261] Berry, L.L. and Parasuraman, A. *Managing Services*, Free press, New York, 1991, str. 136-142.

prikazan je na sledećoj slici.

Slika 8. Proces oporavka usluge



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 469.

5 Upravljanje čekanjem – ravnoteža između ponude i tražnje

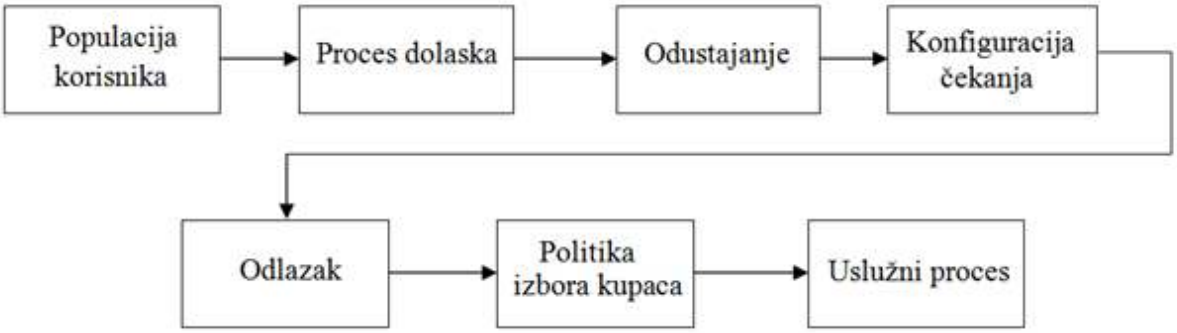
U kratkim rokovima, kada postoji *udar tražnje* a potrebna je hitna intervencija, banke se moraju unaprijed pripremiti za takve situacije odnosno moraju imati dovoljan broj uslužnih mjesta i zaposlenih za slučaj preopterećenog procesa. Ukoliko ove aktivnosti ne daju odgovarajuće rezultate, klijenti će biti prisiljeni na čekanje. U tim slučajevima, menadžmentu filijale na raspolaganju stoje uglavnom alternativne mogućnosti: aktiviranje dodatnih zaposlenih i dodatnih uslužnih mjesta, skraćivanje dužine uslužnog procesa, odgađanje složenijih procesa za period kada nema gužve.

Da bi smanjile probleme koji prate pojavu čekanja, banke:

- Upravljaju brojem uslužnih mjesta u dizajniranju uslužnog procesa;
- Redizajniraju sistem čekanja;
- Redizajniraju uslužni proces da bi skratile vrijeme svake pojedinačne uslužne transakcije;
- Upravljaju ponašanjem korisnika i njihovom percepcijom;

U skladu sa tim, sistem čekanja sačinjen je od sedam elemenata, kao što je prikazano na sledećoj slici.

Slika 9. Elementi sistema čekanja



Izvor: Lovelock, C. Principles of Services Marketing and Management, Prentice Hall, 1999, str. 308.

Dakle, banke bi trebalo da identifikuju one faze u kojima je moguće intervenisati kako bi stvarno skratile proces ili kako bi se kreirala percepcija da proces traje duže.

Pri dizajniranju sistema čekanja, menadžeri moraju imati informacije o korisnicima usluga u određenoj filijali banke i njihovim zahtjevima, posebno ako ti klijenti kontinuirano koriste usluge jedne filijale a zatim identifikovati dužinu čekanja koja destimulativno utiče na nove korisnike. Značajan element organizovanja uslužnog procesa u bankama je konfiguracija čekanja odnosno način na koji se organizuju klijenti koji čekaju da budu usluženi. U bankama se najčešće pojavljuju sledeći tipovi čekanja:[262]

a) *Jedna linija i jedno uslužno mjesto* – korisnici čekaju na usluživanje u jednom redu i na jedno uslužno mjesto
b) *Jedna linija – više faza usluživanja* – u ovom slučaju korisnici čekaju u jednoj liniji, ali prolaze kroz nekoliko faza usluživanja. *Usko grlo* pojavljuje se na onim uslužnim mjestima na kojima je potrebno više vremena da se obavi uslužni proces. Nakon zaključivanja ugovora, primjera radi o oročavanju novca, korisnici moraju preći na drugi šalter da bi položili novac.
c) *Paralelne linije za više uslužnih mjesta* – ovaj sistem nudi više uslužnih mjesta, omogućavajući korisnicima da biraju red u kom će čekati. Ovo je karakteristično za većinu bankarskih filijala.
d) *Dizajniranje linije za specifične vrste kupaca* – podrazumijeva prethodno segmentiranje korisnika prije otpočinjanja procesa usluživanja. Tipičan primjer koji banke koriste u filijalama je razdvajanje individualnih od poslovnih korisnika, ali i od individualnih korisnika koji su zainteresovani za sklapanje ugovora o kreditiranju ili oročavanju depozita.
e) *Jedna linija za više uslužnih mjesta – tzv. zmija* – podrazumijeva da se čeka u jednoj liniji koja je obično ograničena fizičkim preprekama i određuje liniju kretanja. Kupac koji se nalazi na čelu reda ulazi u proces, na prvo slobodno uslužno mjesto.
f) *Princip usluživanja po brojevima* podrazumijeva da korisnik po dolasku preuzima broj pod kojim će biti uslužen i nakon što broj bude objavljen na semaforu ili prozvan, pristupa procesu usluživanja.

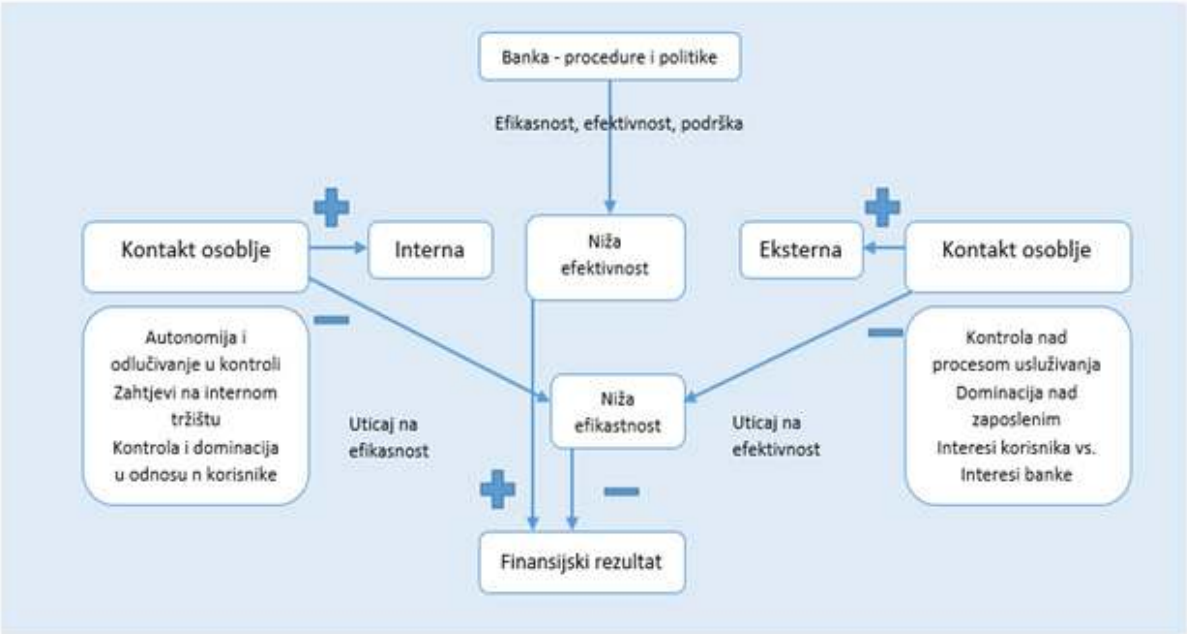
[262] Lovelock, C. *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999, str. 310.

Sa druge strane, percipirano vrijeme čekanja je mnogo važnije od stvarnog, pa menadžeri banke moraju nastojati da utiču na percepciju vremena koje korisnici provode čekajući. Jedan od mogućih načina je skraćivanje percepcije dužine čekanja među korisnicima, ako se na početku čekanja korisnicima da približna informacija o dužini čekanja i razlozima čekanja. Osim toga, potrebno je osigurati *fer čekanje* odnosno pridržavati se redosleda usluživanja, u zavisnosti od redosleda dolaska korisnika. U slučajevima kada su korisnici ograničeni vremenom, banke mogu uvesti i *ekspres liniju* za brže usluge odnosno razdvajaju usluge za različite segmente ili različite vrste usluga.

6 Kontrola nad uslužnim procesom u bankama

Veoma važan korak u upravljanju uslužnim procesom je sukob interesa zaposlenih i kupaca, uključujući i sukob obje grupe sa ciljevima banke. Istovremeno, korisnici bankarskih usluga pokušavaju kontrolisati uslužni proces. Pretpostavka da tokom uslužnog procesa korisnici ostvaruju veći stepen kontrole nad uslužnim procesom često utiče na viši nivo zadovoljstva korisnika.[263]

Slika 10. Uticaj autonomije u odlučivanju i kontroli nad uslužnim procesom zaposlenih i klijenata na efikasnost i efektivnost poslovanja



Izvor: Babić-Hodović, V. Marketing u bankarstvu, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 465.

Sa druge strane, viši stepen kontrole od strane osoblja izazvaće nezadovoljstvo korisnika ali će zaposlenima dati osjećaj važnosti i uticati na njihovo zadovoljstvo poslom. Iz ovoga proizlazi da se sukob između jednih i drugih, u pogledu stepena i mogućnosti kontrole, mora posmatrati kao globalni indeks koji sintetizuje individualno iskustvo u uslužnom procesu a ne samo kao jedan od elemenata ili karakteristika uslužnog procesa.[264] Opisani sukob se najčešće pojavljuje između zaposlenih na prvoj

[263] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 465.
[264] Hoffman, K.D. and Bateson, E.G.J. *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, 1997, str. 91.

liniji i korisnika bankarskih usluga.

Paralelno sa opisanim procesom, pokušaj posmatranih grupa da kontrolišu uslužni proces u suprotnosti je sa ciljevima koje postavlja menadžment banke, a koji je najčešće usmjeren na maksimiziranje efikasnosti. Određeni okvir uslužnog procesa će osigurati veću ili manju kontrolu svake od navedenih grupa, ali istovremeno i veću ili manju mogućnost da se njihovi interesi i ciljevi ostvare na račun ciljeva koje banka postavlja u poslovanju. Dimenzije tih sukoba prikazane su na slici 10.

Koncept kontrole može se posmatrati mnogo šire nego što je odnos plaćanja, dominacije i prednosti. Kontrola ponašanja i kontrola procesa koji se stvarno odvijaju, samo su dio koncepta i ideje o kontroli uslužnog procesa. Istraživanja pokazuju da je kognitivna dimenzija kontrole možda čak i važnija.[265] Iz toga proizlazi da se korisnici koji percipiraju da mogu kontrolisati proces, ili bar da mogu predvidjeti šta će se sledeće dogoditi, ponašaju kao da stvarno imaju kontrolu nad uslužnim procesom a to direktno utiče na nivo njihovog zadovoljstva. Dakle, može se zaključiti da je percipirana a ne stvarna kontrola ono što je korisnicima važno.

Primjera radi, ako se desi da banka donese odluku o izmjenama u uslužnom procesu koji će uticati na korisnike, zbog promjena u internim procedurama ili zakonskoj regulativi (zahtjev za dodatnim dokumentima, odluka o smanjenju nivoa limita, ukidanje limita), izuzetno je važno da se to na vrijeme i na adekvatan način saopšti klijentima. Osim toga, zbog činjenice da imaju mogućnost (ili bar percipiraju da imaju) da o tome izraze svoje mišljenje, kao dugogodišnji klijenti banke, osjećaju da im se posvećuje adekvatna pažnja i njihova negativna reakcija se značajno smanjuje.

Generalno posmatrano, osnovni problemi koji se pojavljuju u sferi pružanja bankarskih usluga u vezi su sa:[266]

1. Balansiranjem ravnoteže između marketinškog insistiranja na efektivnosti i operativnog nastojanja da se poveća efikasnost.
2. Uravnoteženjem ponude i tražnje za uslugama.
3. Upravljanjem ponašanja ostalih kupaca čekanjem.
4. Upravljanjem konfliktnim situacijama.
5. Ozdravljenjem usluga.

Dakle, procesi upravljanja konfliktnim situacijama predstavljaju mogućnosti za banku da zadrži svoje korisnike, čak i onda kada se u samom procesu pojave odstupanja od onoga što su banke obećale u predkupovnoj fazi. Proces pružanja bankarskih usluga predstavlja konačni ispit da li banka i njeno osoblje mogu ispuniti očekivanja sa kojima korisnici dolaze u uslužni proces. Iz tih razloga je, uz pripremu elemenata marketing miksa čiji je cilj da privuku nove korisnike, možda čak i značajnije djelovati na dodatne elemente marketing miksa koji sublimiraju odnos bankarskog osoblja i način na koji se uslužni proces odvija, dakle ljude i procese. Tek tada će korisnici percipirati da su usluge koje su im pružene adekvatna vrijednost i kompenzacija za povjerenje koje su poklonili banci.

[265] *Ibid*.

[266] Heskett, L.J., Sasser, W.E.Jr and Hart, W.L.C. *Service Breakthroughs*, The Free Press, New York, 1990, str. 158-165.

7 Primjer iz prakse: Paradoks ozdravljenja usluga

Povećanje lojalnosti kroz efikasno ozdravljenje usluga

Bernard Scindlholzer

Kako je moguće da kupci budu više lojalni nakon pojave problema u proizvodima ili uslugama, nego što su bili prije? Izvanredno ozdravljenje *usluga* je ključ i pravim aktivnostima, kompanije mogu u potpunosti iskoristiti paradox *ozdravljenja usluga.* Paradoks ozdravljenja usluga ističe da je kroz efektivno ozdravljenje usluga, problem u pružanju usluga ili proizvodima, nudi šansu za ostvarenje višeg nivoa zadovoljstva kupaca, nego u slučaju da se problemi nijesu ni pojavili. Iako ne tako akademsko shvatanje, ovo znači da *dobar oporavak* može transformisati ljute i frustrirane klijente u lojalne. U stvari, može kreirati čak i bolji *goodwill* nego u slučaju da je sve proteklo bez problema već u prvoj interakciji.

Bez obzira na sve, napori na ozdravljenju usluga neće u svim uslugama voditi povećanju zadovoljstva kao što su neke studije pokazale. Ključ je u razumijevanju činjenice da postoje izvjesne situacije u kojima je vjerovatnije da će ozdravljenje usluga voditi povećanju zadovoljstva kupaca. Očigledno da će ozdravljenje usluga biti efikasnije kod onih usluga kod kojih se problemi ne percipiraju kao sistematični (oni koji će se ponavljati) ili u slučaju da su kupci svjesni da firma ima malo kontrole nad njihovom pojavom. Čak i u slučaju da je riječ o sistematskim greškama i kada kompanija ima kontrolu nad problemima, postoje koristi u slučaju da se pokrenu aktivnosti na ozdravljenju usluga, kako bi se osigurala mogućnost da se kupci ponovo vrate i da eliminišu izvor problema.

Ključno pitanje je sledeće: Znate li kada će se pojaviti problemi u Vašem procesu usluživanja? Da li ste razmišljali *o planu za hitne slučajeve,* koji bi trebalo aktivirati svaki put kada se pojavi problem u uslužnom procesu? Ili planirate da preduzmete *ad hoc* akcije kada Vas kupci napuste?

Izvor: ***http://www.customer-experience-labs.com*** *– datum pristupa 05.05.2015.*

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012.
2. Babić-Hodović, V. *Marketing usluga – koncept, strategije i implementacija*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010.
3. Bhatt, Y. *Make BI More Pervasive with Embedded Analytics,* ***Information Management Newsletters***, May 11, http://www.information-management.com/newsletters/
4. Berry, L.L. *Relationship Marketing in Payne,* A., Cristopher, M, Clark, M. (eds), *Relationship Marketing for Competitive Advantage,* Oxford: Butterworth-heinemann, 2015.
5. Berry, L.L. and Parasuraman, A. *Managing Services*, The Free press, New York, 1991.
6. Buzzel, R.D., Galle, B.T. *The PIMS Perinciples: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987.
7. Domazet, I., Zubović, J. i Jeločnik M. *Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage,* ***Bulletin,*** Vol. 62, No. 2, 2010.
8. Jobber, D. and Fahy, J. *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Data status, Beograd, 2006.
9. Heskett, L.J., Sasser,W.E.Jr and Hart,W.L.C. *Service Breakthroughs*, The Free Press, New York, 1990.
10. Hoffman, K.D. and Bateson, E.G.J. *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, 1997.
11. Lovelock, C. *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999.
12. Lovelock, C., Wirtz, J. *Services Marketing*, 5th edition, Pearson Education International, 2004.
13. Ljubojević, Č. *Marketing usluga,* Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2004, str. 206.
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserach*, ***Journal of Marketing,*** autumn, 1985.
15. Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. *Zero Defections: Quality Comes To Services,* ***Harvard Business Review,*** Sept-Oct, 1990.

Internet izvori

http://www.customer-experience-labs.com – datum pristupa 05.05.2015.
http://experiencematters.wordpress.com/category/call-center-customer-experience/ – datum pristupa 16.04.2015.

XIII DIO

Fizičko okruženje banaka

Specifičnost *uslužnog ambijenta (physical evidence)* omogućava da se kroz fizički opipljive dimenzije usluživanja prevaziđu problemi neopipljivosti usluge. Fizički elementi banaka i finansijskih institucija utiču na iskustvo korisnika tokom trajanja uslužnog procesa. Zato su elementi uslužnog ambijenta: dizajn prostorija, eksterijer, oznake, kao i ostali podržavajući elementi (logo, slogan, simboli, likovi), posebno bitni u sektoru usluga.[267] Uslužni ambijent pomaže bankama da kreiraju odgovarajući imidž, da se diferencira od konkurencije i što bolje pozicionira. Dobro dizajniran i funkcionalan ambijent omogućava da se lakše i ljepše obavlja uslužni proces kako sa stanovišta zaposlenih tako i stanovišta potrošača. Mnogo je primjera fizički opipljive dimenzije usluživanja kod banaka: brošure, namještaj, biznis karte, sama zgrada banke, *dress code* zaposlenih, izvještaji. Poslednjih decenija je prisutan trend kreiranja prijateljskog odnosa banaka sa klijentima, sa ciljem da banke budu što manje službene a što više prijateljski otvorene prema klijentima. Tako su se i bankari poslednjih decenija počeli pretvarati iz *suvoparnih birokrata u prefinjene komercijaliste.*

1 Dimenzije fizičkog okruženja banaka

Osnovne dimenzije fizičkog okruženju koje direktno utiču na korisnike bankarskih usluga i klijenata su:[268]

1. *Eksterijer bankarskih filijala* – spoljašnji izgled banke, arhitektura, organizacija prilaza, uređenja prostora oko zgrade. Osim onoga što se odnosi na samu banku, značajnu ulogu igra i okolina u kojoj je banka smještena. Činjenica da je banka smještena u centru grada, da se u blizini nalaze značajni objekti, te da korisnici pri dolasku mogu završiti neke druge poslove, osim samog izgleda banke, takođe će se odraziti na njihovu percepciju.
2. *Enterijer* – unutrašnje uređenje filijala vidljivo je tokom procesa usluživanja. Uređenje

[267] Veljković, S. *Brend menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 372.
[268] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 481.

prostora je vizuelni faktor pa prostor filijale je potrebno opremiti tako da proces bude što efikasniji, a da se pri tome ne ugrozi privatnost i zadovoljstvo korisnika. U zavisnosti od poruke koju želi poslati korisnicima, banka na različit način uređuje šaltere i prostore za kontakt sa klijentima.

3. *Ostala prateća sredstva* – brošure, poslovne karte, merchandising u bankarskim filijalama, bilbordi, poslovna korespodencija, izvještaji i ostali elementi vizuelnog identiteta.

Poslednjih godina u bankarstvu je prisutan trend kreiranja prijateljskog odnosa prema klijentima, sa ciljem da banke izgledaju manje *službene* a više prijateljski nastrojene prema klijentima dok su se bankari iz *sivih birokrata,* kako su ranije bili percipirani, pretvorili u prefinjene komercijaliste. Konačno, fizičko okruženje se, zajedno sa ljubaznošću osoblja, njihovim profesionalizmom, efikasnošću i komunikacionim vještinama, procjenjuje kao jedna od ključnih dimenzija kvaliteta usluga.

2 Holističko shvatanje fizičkog okruženja banaka

Dimenzije fizičkog okruženja i njihov uticaj na uslužni proces objedinjene su u holističkom shvatanju fizičkog okruženja.[269] Koncept je zasnovan na potrebi uvažavanja činjenice da će način na koji korisnici percipiraju prostor u kome se bankarske usluge pružaju privući korisnike (*ljubav na prvi pogled)* ili će ih odbiti. Za razliku od prakse, u teoriji postoji mišljenje da su fizička sredina i uslužno okruženje (*servicescape*) različiti termini. Fizička sredina predstavlja opipljive signale uključene u kvalitet usluge na osnovu kojih klijenti procjenjuju kvalitet bankarskih usluga, dok uslužno okruženje (*servicescape*) predstavlja organizaciju fizičkog objekta, eksterijera, enterijera i mjesta gdje se usluga pruža.[270] Uslužno okruženje (servicescape) se odnosi na fizičku pozornicu na kojoj se odvija razmjena, pružanje i korišćenje usluga. Postoje tri tipa objektivnih, fizičkih i mjerljivih stimulansa kojima će se specificirati uslužno okruženje:[271]

a) ambijentalni uslovi,
b) prostorni raspored i funkcionalnost,
c) znakovi, simboli i artefakti.

Kada je u pitanju fizička sredina, kao instrument marketing miksa usluga, najveći izazov se nalazi u usaglašavanju preferencija između grupa u uslužnom procesu. Zaposleni obično preferiraju onu vrstu okruženja koja podrazumijeva minimalno uključivanje korisnika, iako im je u opisu posla visok nivo interakcije, a među klijentima ima mnogo onih koji ili žele ili ne žele uspostavljanje dijaloga sa osobljem banke ili finansijkse institucije. Zadatak kreatora okruženja je da kroz organizaciju prostora, što je više moguće, izađe u susret različitim zahtjevima.

Osim originalnog holističkog shvatanja fizičkog okruženja i njegove proširene varijante, postoje

[269] *Ibid.* str. 491.

[270] Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw Hill, Singapore, 2006, str. 317.

[271] Rosenbaum, M.S. *The symbolic servicescape: Your kind is welcome here,* ***Journal of Consumer Behaviour***, 2005, Vol. 4, No. 4, str. 257-267.

i sledeće izvedene varijante:[272]

a) kombinacija prostora i funkcije procesa u procesu usluživanja, kao u slučaju dizajniranog okruženja (*designscape);*
b) uloga prostora u kreiranju iskustva, odnosno kombinovanju fizičkih elemenata koji uključuju realistične i apstraktne attribute, što se označava kao okruženje iskustva (*experiencescape);*
c) označavanje uslužnog okruženja korišćenjem loga, brendova i slično (*brandscape).*

Dakle, fizička sredina je veoma značajan instrument marketing miksa usluga u realizaciji strateške namjere i građenju međusobnih odnosa sa klijentima, tako da je njen uticaj izuzetno veliki i mora biti inkorporiran na odgovarajući način u strategiju banke.

3 Uloga fizičkog okruženja u kreiranju imidža banke

Prepoznatljiv imidž banke poželjan je jer promoviše banku i predstavlja psihološki znak kojim banka garantuje klijentima da će dobiti istu uslugu bez obzira u koju od filijala banke uđu, odnosno da će naići na blisko okruženje.[273]

Primjera radi, *ING House Bank* sa sjedištem u Amsterdamu je izgradila jedinstven i neobičan imidž pa je ljudi vide kao gigantskog insekta a na neke ostavlja utisak da je u obliku cipele. Ali neobičan oblik ove banke je, osim za klijente, izuzetno atraktivan za turiste ali i omiljena tema za fotografisanje neobičnih arhitektura. Ova banka je npravljena od eloksiranog aluminijuma i stakla i njena struktura je naslonjena na 16 čeličnih noga. Osim banke, unutra se nalazi sala za auditorijum od 250 ljudi, restoran, lobby bar, salu za sastanke i 160 parking mjesta.

Slika 1. ING House Bank u Amsterdamu

Izvor: ***http://weburbanist.com*** *– datum pristupa 12.04.2015.*

[272] Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012, str. 493.
[273] Meidan, A. *Marketing Financial Services*, MacMillan Business, 1996, str. 241-242.

Arhitektura banke se obično prilagođava podneblju, kulturi i tradiciji zemlje u kojoj se nalazi. Tako je *BMCE Bank* s sjedištem u Maroku potpuno poprimila arhitekturu ovog podneblja, što je predstavljeno na slici 2.

Izvor: ***http://weburbanist.com*** *– datum pristupa 12.04.2015.*

Iako se banke nalaze u Africi, projektovane su tako da kod klijenata ostavljaju osjećaj svježine kada uđu u njihov prostor, bez obzira na vrelu klimu na tom podneblju. Ove banke odišu svijetlim tonovima, imaju otvorene enterijere od nerđajućeg čelika, dizajnirane su u islamskim geometrijskim šarama. Svaka filijala ima jedinstven sistem hlađenja bez trošenja električne energije, što je omogućeno korišćenjem prazne cijevi koja okružuje zgradu ispod zemlje i upravo iz zemlje izvlači hladan vazduh.

3.1 Uloga boja u kreiranju imidža banke

Dizajn eksterijera banke, podrazumijeva spoljašnje uređenje poslovnog prostora i okoline dok dizajn enterijera podrazumijeva dizajn i uređenje unutrašnjeg prostora poslovnog objekta. Savremeno dizajnirani prostor koristi jednu osnovnu boju ili paletu srodnih, ujednačenih boja, sa naglašenim akcentima u drugoj boji. Boje mogu inspirisati ljude, širiti pozitivnu energiju i pozitivnim vibracijama.

Dio psihologije koji se bavi izučavanjem emocija i reakcije posmatrača na određene boje naziva se psihologijom boja. U psihologiji je dokazano da ljudi različito reaguju na određene boje, odnosno da one kod njih izazivaju različita ponašanja, raspoloženja, kao i emocionalna stanja. Na tim spoznajama

stvorena je platforma za primjenu boja za potrebe marketinga i potspješivanja prodaje. Zahvaljujući simbolici i psihologiji boja moguće je proizvodima *ciljati* direktno u interesne grupe i tako postići značajnije rezultare prodaje. Razvijene su čitave psihološke teorije o uticaju boja na pojedinog kupca i shodno tome određene su grupe proizvoda bojom orijentisane na kupce odgovarajućeg psihološkog profila. Prema tome, boje su jedan od važnih elemenata u kreiranju pozitivnog i jedinstvenog imidža banke i ostalih finansijskih institucija.

Boje se kombinuju po principu sklada – slične, analogne boje (zeleno-plava, zelena i zeleno-žuta) i principu kontrasta – komplementarne boje za koje, inače, teoretičari boja kažu da se najbolje slažu (crvena i zelena, plava i oranž, ljubičasta i žuta). Ukoliko se želi postići mirna, harmonična, relaksirajuća atmosfera, treba birati prvi princip. Princip kontrasta koristi se u dinamičnim i kreativnim prostorima, koji živo komuniciraju sa korisnicima, privlače pažnju klijenata.

Tako se bijela boja u dizajnu vezuje sa profesionalizmom i poslovnošću i povećava doživljaj prostora. Sa druge strane, iako je na našim prostorima bijela boja simbol čistoće, vrline i svježine, ovo je boja smrti i tuge u Kini, Japanu i nekim državama Srednjeg istoka. Suprotno, crna boja odaje snagu i autoritet, u dizajnu djeluje prefinjeno i elegantno, asocira na praćenje najnovijih tehnologija i vezuje se za informisanost, ali treba voditi računa kako i u kojoj mjeri se koristi jer je ujedno i boja smrti, demona i zla. Siva boja je simbol kompromisa, postojnosti i zrelosti, ali istovremeno sama djeluje monotono pa se obično koristi u kombinaciji sa narandžastom bojom jer tada ostavlja utisak ekskluzivnosti.

Narandžasta boja spada u ekstremno tople boje, afirmiše jasno razmišljanje i sreću i održava koncentraciju a kao optička varka stvara utisak smanjenja prostora. Ova boja stvara utisak da i visoka cijena nekih proizvoda djeluje prihvatljivo a i veoma je efektna za isticanje slika i tekstova. Tako je jedna filijala *Raiffeisen Bank* u Švajcarskoj po dizajnu osvojila prvo mjesto u maju 2012. godine jer je u dizajnu uveliko premašila osnovne funkcije banke za stvaranje otvorenog i prijatnog mjesta za kupce prešavši na viši nivo, nevjerovatnom kombinacijom svjetlosti, boja i efikasnog korišćenja prostora.[274]

[274] www.bustler.net – datum pristupa 12.04.2015.

Slika 3. Filijala *Raiffeisen Bank* u Švajcarskoj

Izvor: ***www.bustler.net*** *– datum pristupa 12.04.2015.*

Unutrašnjost ove filijale čini neutralna bijela boja koja je u kontrastu sa toplo obojenim staklenim pločama čiji je dizajn izveden iz šarenih murala. Da bi se stvorila atmosfera dobrodošlice, sagrađeni su brojni prozori koji omogućavaju veliku količinu prirodne svjetlosti, koja ovu banku opisuje *kao banku koja koristi transparentnost da se otvori prema gradu.* Napredna virtuelno bankarska tehnologija lako se integriše sa ostatkom banke, pretvarajući banku u prostor gdje klijenti ne razmjenjuju samo novac, već i ideje kako da uče o novim proizvodima i uslugama.

Jedna od češće korišćenih boja u bankama i finansijskim institucijama je plava boja. Plava boja ima opuštajući efekt, primjenjuje se u kampanjama koje bi trebalo da umire potrošače i učine da se osjećaju bezbjedno i izaziva suprotne efekte od crvene boje, koja predstavlja gubitke i minusni saldo. Plava boja utiče na povećanje produktivnosti a omiljena je u poslovnom svijetu pa se dosta koristi u marketingu u bankarstvu jer izaziva osjećaj povjerenja kod klijenata.

Zelena boja je izuzetno značajna za bankare i finansijske savjetnike jer simbolizuje novac, dobar kvalitet za bilo koji proizvod ili uslugu, djeluje opuštajuće i stvara osjećaj sigurnosti. I žuta boja je popularna kod banaka jer djeluje optimistički i stimulativno i podstiče osjećaj stvaralaštva, topline, sreće i sjaj sunčanog dana. Žutom bojom se pokušavaju privući temperamentni ljudi koji razmišljaju i žive aktivno i dinamično.

3.2 *Feng Shui* princip u bankarstvu

Poslednjih godina arhitekte sve više koriste *Feng Shui* vještine kod uređenja poslovnog prostora. Feng shui je drevna kineska vještina uređenja prostora i života u skladu sa okruženjem u kojem se živi, na način da se privuče pozitivna životna sila *Chi* u domove i život radi osiguranja sreće porodici i potomcima**.** Mudro stanovanje, po Kinezima, uči da čovjek može živjeti i raditi svjesno, namjerno i planski u prostoru koji će biti uređen tako da odražava njegove želje, potrebe i ciljeve, te pomaže mu da ih realizuje. Izbor i uređenje spoljašnjeg i unutrašnjeg prostora, po njima, ne treba prepustiti slučaju.

Po *Feng Shui*-ju kvalitet mjesta, lokacije, okoline, eksterijera i enterijera utiče na nivo čovjekove energije (Qi), njeno balansiranje, zdravlje, odnose među ljudima, uspješnost (porodičnu ili profesionalnu). Tako se prilikom izgradnje banke i ostalih finansijskih institucija prvi savjet odnosi na period u kojem je dobro graditi objekat. Sledeći savjeti su vezani za predjele i okolinu u kojoj se gradi banka: teren treba biti zdrav, na poziciji koja je sunčana, gdje ima energetskih strujanja, da je zdrava vegetacija, da ne duvaju jaki vjetrovi i da tu zgradu ne zaklanja neki veliki neboder ili nešto veoma veliko što smeta zgradi koja bi se gradila, i po mogućnosti da je u blizini voda. Ako nema vode, treba izgraditi fontanu.

Glavna ulazna vrata su veoma bitna i njihova pozicija bi trebalo da bude na istoku ili jugu. Ogledalo ne treba biti tačno nasuprot vrata (to znači da sve što ulazi unutra odmah i odlazi što nije pozitivno; ogledalo treba biti sa strane da se sve uvećava, da se uvećava broj ljudu koji ulazi, što je pozitivno za posao). Takođe, stepenište ne treba biti nikada direktno od vrata. Raspored prostorija treba biti u skladu sa ovom disciplinom, pri čemu je najbolje da su prostorije kvadratnog ili pravougaonog oblika i da su vrata na sredini stana ili objekta. U kancelariji osoba koja sjedi treba da gleda na ulazna vrata. Leđa nikad ne smiju biti okrenuta vratima jer svaki ulazak nekoga u kancelariju zahtijeva okret osobe koja sjedi i time se narušava njegova ravnoteža. Najbolje rješenje je da iza kancelarijskog stola bude zid jer tada se osjeća najveća sigurnost.

Pozitivno dejstvo i ispunjenje pozitvinom energijom ostvaruje se kroz: poluprazne, nepretrpane prostorije, mnogo svjetla, zelenila, cvijeća, ogledala, kristala, boje prema kompasnoj orijentaciji, muzike. Prostorije se ne smiju prenatrpavati, jer sve što je ustajalo i nesređeno, sprečava protok energije pa je poželjno je puno prozora i puno svjetlosti.

Cilj *Feng Shui*-ja je da se pokrenu sve pozitivne energije i da, u velikoj količini, kruže kako bi se odvratila loša energija. Ukoliko prostor nije uređen do kraja kako nalaže *Feng Shui,* onda se preporučuju simboli koji se postavljaju na određena mjesta u banci.

3.3 Značaj odijevanja u bankarstvu

Odijevanje je važan segment kojem banka mora posvetiti veliku pažnju. Sve češće banke propisuju kodeks oblačenja koji zahtijeva nošenje uniformi ili klasičnih dvodijelnih kostima, koji ne odvlače pažnju klijenata. Kod odijevanja se mora obratiti pažnja i na boje. Tako, na primjer, crna boja pokazuje preveliku moć a crvena skreće pažnju na govornika, a ne na ono što on govori.

Način odijevanja je veoma važan u poslovnom svijetu. Biranjem odjeće pokazujemo sebe u određenom svjetlu i to utiče na naše samopouzdanje. Odjeća takođe predstavlja način komunikacije sa okolinom. U poslovnom svijetu, garderoba se bira po određenim pravilima. Najvažniji zahtjev prilikom odijevanja jeste urednost. Postoje pravila oblačenja u poslovnom svijetu, kako za muškarce tako i za žene. Muškarci uglavnom oblače odijelo, košulje i kravate, ili se oblače prema pravilima sportske elegancije koja podrazumijeva pantalone i ležernu košulju. Uz šarene košulje po pravilu se ne oblači kravata. Ako se košulja oblači uz odijelo, obično se oblače bijele košulje dugi rukav ili druge jednobojne košulje uz koje ide odgovarajuća kravata koja se uklapa uz odijelo i boju košulje. Košulja može da bude i sa sitnim detaljima, kao što su npr. pruge. Odijelo koje se oblači treba biti tamne boje, a ljeti mogu da se oblače i svijetla odijela. Za dnevno poslovno oblačenje odgovara sako tamnosive boje sa sjajnim dugmadima, dok pantalone mogu da budu svetlije ili tamnije boje od sakoa. Najprihvatljivije varijante su: svijetlije boje sakoa i košulje, a tamnije pantalona.[275]

Takođe, postoje i pravila kada je u pitanju oblačenje poslovne žene. Poslovne žene mora da izgledaju uredno. Mogu da nose odijela, ali u svojoj garderobi trebalo bi da imaju suknje a preporučljiva dužina suknje je do koljena. Žena može da istakne svoju figure, uz pristojno oblačenje i odjeću koja je udobna i funkcionalna.

Kada se kombinuju boje, potrebno je imati odjeću, odnosno dva, tri dijela odjeće u jednoj boji i cipele i tašnu u, recimo, istoj boji ili boji koja se slaže sa ostalom garderobom. Boje se biraju na taj način da se istakne dominantna boja i da se napravi kontrast sa tom bojom. U poslovnom svijetu nije pristojno nositi veliki dekolte i veoma kratku suknju. Po kodeksima mnogih banki isključena je haljina u poslovnom odijevanju, a umjesto nje se preporučuje dvodjelni komplet. Što se tiče cipela, odnosno sandala, bitno je da ne budu otvorene na prstima a potpetica mora biti srednje veličine.

Poslovna žena, a i muškarac, moraju uvijek imati kod sebe olovku ili hemijsku olovku. Potrebno je biti umjeren i moderan, ali i u skladu sa pravilima poslovnog odijevanja. Najvažnija stvar koja se mora zapamtiti jeste da je potrebno biti pristojan, pri čemu svaka osoba može dati svoj pečat i izraziti sopstveni stil kroz oblačenje. Ne treba biti previše zatvoren i konzervativan, ali je potrebno da se poštuju osnovna pravila.

Dakle, nije potrebno uvijek biti strogo poslovno obučen, ali je potrebno pratiti određena pravila, kao što su:[276]

- Oblačiti se u skladu sa poslom koji se obavlja a ne prema važećem modnom trendu.
- Uz sakoe nositi skupljenu ili podignutu kosu, jer to djeluje ozbiljnije i elegantnije.
- Sklad boja, jednostavnost, umjerenost i odmjerenost jesu osnovne stvari, kojih bi se trebalo pridržavati osobe koje rade u kancelariji.
- Poželjne boje za komplete su siva, teget, crna, bež i braon.
- Jarke boje se mogu nositi samo na detaljima kao što su kaiš, marama ili broš.
- Košulja je jedini odjevni predmet koji smije da bude u nekoj aktuelnoj boji.
- Dubina dekoltea, bez obzira na oblik, smije da bude u visini pazuha.
- Dužina suknje smije da bude pet centimetara iznad koljena. Za mršaviju figuru primjerena je

[257] http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/siepa/exporter/exp09/stil_i_oblacenje.htm – datum pristupa 12.04.2015.
[276] http://serbianforum.org/klub-za-zene/34060-najvaznija-pravila-poslovnog-oblacenja.html – datum pristupa 12.04.2015.

i suknja u obliku lale. Punijoj figuri više priliči ravna ili suknja A kroja.
- Uz komplete se mogu nositi neprovidne košulje, bluze i majice, jednobojne ili šarene boje.
- Pantalone, primjerene kancelariji, bi trebalo da budu ravnog kroja i klasične dužine. Plitke pantalone su apsolutno neprimjerene za kancelariju.
- Svakoj odjevnoj kombinaciji će lični pečat i živost dati detalji.
- Sako sa suknjom ili pantalonama jeste idealna poslovna kombinacija. Umjesto sakoa može se nositi i tanak trikotažni set. Za punije osobe se preporučuje bluza dužine malo preko pojasa suknje i uska, ili komotnija, do ispod bokova.
- Zabranjena je obuća otvorenih prstiju (sandale i papuče). Idealna visina potpetice je od pet do sedam centimetara.

Na kraju, potrebno je naglasiti da banke obično formiraju svoje lične kodekse oblačenja, u skladu sa bojama koje je banka izabrala i koje plasira kao svoj brend. Tako je, na primjer dominanatna boja *Reiffeisen banke* žuta, a *Hypo banke* plava boja. U toj boji opremljeni su unutrašnji prostor, kao i spoljašnji izgled banke. Te boje su boje zaštitnog znaka i koriste se u svim propagandnim sredstvima, bilbordima i ostalim promotivnim kapanjama.

4 Primjer iz prakse: Banke se vraćaju psima? TD banka časti pse

Godinama banke koriste različite promotivne oglase u nadi da će Vas privući da uđete i koristite njihove usluge. Ako ste dovoljno stari da se sjećate *Beatles*-a sjetićete se dana kada su vaši roditelji i bake i djedovi išli iz jedne banke u drugu i otvarali račune da bi dobili besplatan toster ili otvarač za konzerve. Poslednjih godina takmičile su se u nastojanju da ponude najviše kamate i osiguraju *dobar ugovor* na hipotekama i refinansiranju.

Izvor: ***http://thestarryeye.typepad.com/pets/2009/09/banks-going-to-the-dogs-td-bank-offers-dog-treat.html*** *– datum pristupa 12.04.2015.*

Dakle, šta sada imaju da ponude kupcima? *TD* banka nudi nešto novo – pažnju za vašeg psa. Postavili su znak u izlog na kome piše: *Daj šapu. Uvedite Vašeg psa da ga počastimo.* Možete vidjeti znak na ulici desno. Takođe možete vidjeti banku, lociranu na East Village-u na Manhattan-u, i ako bolje pogledate

možete vidjeti ženu kako ulazi u banku sa svojim psom. To je možda najuspješnija promocija.

5 Primjer iz prakse: *Bank of America* nudi ugovorne usluge *ljubimcima na karticama*

Bank of America slijedi trend personalizacije kartica dajući korisnicima mogućnost da stave fotografiju svojih ljubimaca na nove kreditne kartice. Kartice će im, takođe, obezbijediti nagradne bodove za troškove koji su vezani za kućne ljubimce i donacije za skladišta za životinje. *Bank of America* i *Hill Pet Nutrition,* proizvođač hrane za kućne ljubimce, udružili su se u ponudi *PetRewards* Visa kartica. Korisnici mogu prilagoditi svoje kartice koristeći fotografije svojih ljubimaca koje pošalju poštom ili u digitalnoj formi online na www.mypetonmycard.com. Vlasnici kartica dobijaju dva nagradna boda za svaki dolar potrošen za usluge u veterinarskoj klinici, kod najvećih maloprodavaca proizvoda za ljubimce i u radnjama za ljubimce u susjedstvu. Takođe dobijaju jedan bod za svaki dolar potrošen u drugim kupovinama. Vlasnici kartica dobijaju i 500 bodova bonusa za svoju prvu kupovinu i mogu zaraditi do 100.000 bodova godišnje.

Izvor: Bank Marketing International, June 2006, Issue 3, str. 190, ***www.vrlpublishing.com***

Literatura:

1. Babić-Hodović, V. *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2012. *Bank Marketing International*, June 2006, Issue 3, str. 190, www.vrlpublishing.com
2. Meidan, A. *Marketing Financial Services*, MacMillan Business, 1996.
3. Rosenbaum, M., S. *The symbolic servicescape: Your kind is welcome here,* ***Journal of Consumer Behaviour*****,** Vol. 4, No. 4, 2005.
4. Veljković, S. *Brend menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
5. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw Hill, Singapore, 2006.

Internet izvori

www.bustler.net.
www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/siepa/exporter/exp09/stil_i_oblacenje.htm
serbianforum.org/klub-za-zene/34060-najvaznija-pravila-poslovnog-oblacenja.html
www.thestarryeye.typepad.com/pets/2009/09/banks-going-to-the-dogs-td-bank-offers-dog-treat.html
http://weburbanist.com

XIV DIO

SAVREMENI TRENDOVI U BANKARSTVU

1 Marketing odnosa/Elektronski marketing odnosa

Marketinški stručnjaci u XXI vijeku su svjesni potrebe za postojanjem kompletnijeg i povezanijeg pristupa koji nadilazi tradicionalnu primjenu marketinških koncepata. Savremeni marketing se temelji na holističkom marketingu, čija je koncepcija zasnovana na razvoju, dizajnu i realizaciji marketinških programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaju njihovu širinu i međuzavisnost. Postoje četiri komponente holističkog marketinga, a to su:[277]

1. Marketing odnosa;
2. Integrisani marketing;
3. Interni marketing;
4. Društveno odgovorni marketing.

U području marketinga brojni su se autori usmjerili na proučavanje marketinga odnosa (Kandemir, Yaprak, Cavusgil;[278] Narayandas i Rangan,[279] Lambe, Wittmann i Spekman;[280] Rindfleisch i Moorman; [281] Jap i Ganesan; Sivadas i Dwyer.[282] Razvoj dubokih, trajnih odnosa sa svim ljudima ili organizacijama koje

[277] Jagdish, N.S., Rajendra, S.S. *Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future*, M.E. Sharpe, London, 2006, p. 36.; Murphy, B., Maguiness, P, Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R. *Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance*, ***European Journal of Marketing,*** Vol. 39, No. 9/10, 2005, pp. 1049-1059.; Kotler, P., Jain, D., Maesincee, S. *Marketing moves: a new approach to profi ts, growth and renewal*, Harvard Business Press, 2002, p. 54.

[278] Iacobucci, D. *Networks in Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996.

[279] Jagdish, N.S., Rajendra, S.S. *Does marketing need reform?: Fresh perspectives on the future*, M.E. Sharpe, London, 2006.

[280] Jap, S.D., Ganesan, S. *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment,* ***Journal of Marketing Research,*** Vol. 37, pp. 227-234, 2000.

[281] Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T. *Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance*, ***Journal of Academy of Marketing Science,*** Vol. 34, No. 3, 2006, pp. 324-340.

[282] Kotler P., Keller, K.L. *Marketing Management,* 12th ed., Pearson Education, New Jersey, NJ, 2006.

mogu direktno ili indirektno uticati na uspjeh marketinških aktivnosti sve više postaje ciljem marketinga.

Kako bi bankari održali svoje poslove, marketing odnosa *(relationship marketing*) ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima – klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima**.** Marketing odnosa izgrađuje snažne ekonomske, tehničke i društvene veze među uključenim stranama.[283]

Marketing odnosa je posebno zasnovan na razvoju dugoročnih odnosa i to na mikro i makro nivou. Banka koja primjenjuje marketing odnosa na makro nivou prepoznaje da marketing aktivnosti utiču na tržište potrošača, tržište rada, tržište dobavljača, interna tržišta i tržišta institucija. Na mikro nivou, marketing odnosa prepoznaje da se fokus marketinga mijenja i preusmjerava sa obavljanja pojedinačnih transakcija na izgradnju dugoročnih odnosa sa potrošačima. Zato zastupnici marketinga odnosa vjeruju da proizvodi/usluge njihovih banaka dolaze i odlaze, a da je prava jedinica vrijednosti dugoročni odnos sa potrošačima. Za navedenu činjenicu je dobar primjer *kofe koja curi.* Ako imamo dvije banke, banku A i banku B, koje se trude da privuku nove klijente i uspjele su da svake godine privuku deset procenata novih klijenata, razvojem raznih novih usluga ili targetiranjem novih tržišnih segmenata. Ali svi privučeni klijenti u toku jedne godine ne ostaju u banci, stopa zadržavanja klijenata nije 100 % -postoje *rupe u kofi.* Banka A ima malu rupu na kofi i gubi 5% svake godine, tako da je poslije 14 godina ova banka udvostručila broj korisnika. Banka B ima veći problem jer je zadržala 90% korisnika, a rupa u kofi je 10%, tako da ova banka privlači i gubi korisnike istom brzinom. Veličina kompanije B poslije 14 godina ostala je na istom nivou.

Menadžeri u bankama trebalo bi da provode marketing koji se temelji na bliskim vezama između menadžera i potrošača/klijenata, a to je upravo marketing odnosa. Pristup marketinga odnosa temelji se na potpuno drugačijoj filozofiji od pristupa marketinškog miksa – oslanja se na saradnju i povjerljiv odnos sa klijentima, te posmatra marketing kao interaktivan proces u društvenom kontekstu gdje su izgradnja i upravljanje odnosima od velike važnosti. Mnogi bankari obavljaju svoje poslovne aktivnosti kroz izgradnju i upravljanje odnosima, ali bez upotrebe termina *marketing odnosa,* odnosno nesvjesno. Oni se specijalizuju u interakcijama s ciljnim tržištima zato što su izrazito skloniji ličnim kontaktima s klijentima nego impersonalnom
masovnom marketingu. Oni često znaju svoje klijente lično, a rezultat takvih bliskih veza vodi koristima kao što su lojalnost klijenata i njihov veći nivo zadovoljstva, te lakši pristup informacijama koje se prikupljaju neformalno i komunikacijom *licem-u-lice*.[284]

Međutim, danas je zbog sve većeg uticaja Interneta i društvenih medija važno shvatiti obrasce ponašanja klijenata u odnosima na Internetu, jer upravo na tom mjestu oni danas troše najviše vremena, a većinu njihovih želja i odluka o kupovini oblikuju interaktivni dijalozi.[285] Danas autori najčešće istražuju odnos *online* marketing odnosa (*Online Relationship Marketing* – ORM) i ponašanja potrošača. (Durkin

[283] Butigan, R., Mahnić, I. *Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima,* ***Tržište***, Vol. 23, No.1, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 92, 2011.

[284] Zontanos, G., Anderson, A.R. *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice,* Qualitative Market Research: ***An International Journal*****,** Vol. 7, No. 3, p. 38, 2004.

[285] Köhler, C.F., Rohm, A.J., de Ruyter, K. and Wetzels, M. *Return on interactivity:The impact of online agents on newcomer adjustment,* ***Journal of Marketing*** 75 (2): pp. 93–108, 2011.

and Howcroft, 2003;[286] Johns and Perrott, 2008[287]). Postoje neki prethodni pokušaji autora kao što su Mukherjee i Nath (2007)[288] i Kassim i Abdulla (2006),[289] koji koriste marketing odnosa često sa manjim modifikacijama, primjenjujući ga na *online* platformi kao **ORM.** Međutim, u praksi to nije dovoljno, pa ovaj model treba dodatno produžiti kako bi se adekvatno izmjerile dimenzije i kvalitet *online* odnosa. U produženju razumevanje o **ORM**-u, neki autori predlažu veliki broj aktivnosti i parametara – angažman, interaktivnost, zagovaranje, personalizacija i saradnja – koji u sinergiji utiču na odnose s kupcima u *online* kontekstu (Rossi, 2011;[290] Sashi, 2012[291]). Povjerenje predstavlja kamen temeljac tradicionalnog marketinga odnosa, kao i posvećenost klijentu u bilo kojoj situaciji, budući da se polazi od pretpostavke da se radi o pouzdanim partnerima.

Dakle, **ORM** se odnosi na upotrebu višestrukih interaktivnih *online* alata za uspostavljanje, evaluaciju, održavanje i izgradnju dugoročnih odnosa sa kupcima koji su uzajamno korisni, kao i prekidanje nekih od ovih odnosa gde je to neophodno.[292] Istraživanje sprovedeno u ovoj oblasti pokazuje da *online* kanali nude niže cijene zbog nižih režijskih. S obzirom na brzinu po kojoj banka-klijent razvijaju *online* interakcije, postalo je imperativ za banke da saznaju inovativne načine iskorišćavanja ogromnog potencijala online platformi, kako bi se poslovalo profitabilno.[293] Aplikacije kao što su elektronska pošta, web lokacije i društveni mediji su domaćini firmi preko Interneta i glavni kanali za postizanje gore navedenih ciljeva. Ove aplikacije posjeduju određene atribute – angažman, interaktivnost, zagovaranje, personalizaciju i saradnju – koje banke mogu iskoristiti u svrhu razvoja uspješnih odnosa sa kupcima.[294]

Povjerenje u *online* sistem je neophodno kako bi se poboljšala posvećenost klijentu. Ovo je potrebno kada banke koriste razne oblike personalizacije medija kada grade odnose s klijentima na mreži. Kako bi se osigurali da klijenti nastave *online* saradnje sa bankama u doglednoj budućnosti, menadžment može iskoristiti alate za angažovanje, zagovaranje, personalizaciju i saradnju na mreži, obraćajući pažnju na povjerenje kupaca kada čini svoj izbor medija za izvođenje ove **ORM** aktivnosti. Kako je pitanje sigurnosti u srcu povjerenja kupaca na mreži, menadžeri moraju razmisliti kako bi osigurali klijentima sigurnost na *online* platformama banke, kroz efikasne sigurnosne usluge i garancije. [295]

---

[286] Durkin, M.G. and Howcroft, B. *Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies,* ***Marketing Intelligence and Planning*** 21 (1), pp. 61–71, 2003.

[287] Johns, R. and Perrott, B. *The impact of internet banking on business-customer relationships (Are you* being *selfserved?),* ***International Journal of Bank Marketing*** 26 (7): pp. 465–482, 2008.

[288] Mukherjee, A. and Nath, P. *Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitmenttrust theory*, ***European Journal of Marketing*** 41 (9/10): pp. 1173–1202, 2007.

[289] Kassim, N.M. and Abdulla, A.K.M.A. *The influence of attraction on internet banking: An extension to the trustrelationship commitment model,* ***International Journal of Bank Marketing*** 24 (6): pp. 424–442, 2006.

[290] Rossi, C. *Online consumer communities, collaborative learning and innovation*, ***Measuring Business Excellence*** 15 (3): pp. 46–62, 2011.

[291] Sashi, C.M. *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*, ***Management Decision*** 50 (2): 253–272, 2012.

[292] Harker, M.J. *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions,* ***Marketing Intelligence and Planning*** 17 (1), pp. 13–20,1999.

[293] Woldie, A., Hinson, R., Iddrisu, H. and Boateng, R. *Internet banking: An initial look at Ghanaian bank consumer perceptions,* ***Bank and Bank Systems*** 3 (2), pp. 35–46, 2008.

[294] Ching, H.L. and Ellis, P. *Does relationship marketing exist in cyberspace,* ***Management International Review*** 46 (5): pp. 557–572, 2006.

[295] Boateng, S.L., Narteh, B. *Online relationship marketing and affective customer commitment – The mediating role of trust,* ***Journal of Financial Services Marketing,*** Vol. 21, No. 2, pp. 127-140, 2016.

2 U - commerce marketing

Sa razvojem Interneta i društvenih medija počela je i nova era u bankarstvu. Zahvaljujući savremenim tehnologijama, gdje god vi krenete, metaforički rečeno, i banka može ići sa vama, bilo gdje i u bilo koje vrijeme. U poslednje vrijeme, u bankarstvu na globalnom nivou, je aktuelan takozvani *U-commerce*, odnosno sistem umreženih računara koji formiraju mrežu a koja podržava personalizovanu i neprekidnu komunikaciju i transakcije između firmi i svih zainteresovanih stejkholdera, kako bi se obezbijedila vrijednost izvan tradicionalne trgovine.[296] *U-Commerce* se najbolje shvata sa četiri tačke gledišta***: sveprisutnost, univerzalnost, jedinstvenost i ujednačenost***. I nije u pitanju samo Internet u tradicionalnom smislu, već mreže i milioni personalnih bežičnih uređaja u kućama širom svijeta.

- Kada je u pitanju ***sveprisutnost***, to znači da kupci *nose* svoje banke, agencije za osiguranje, institucije kreditnih kartica i berzanske brokere sa sobom, koje su uvijek dostupne.

- ***Univerzalnost*** se odnosi na činjenicu da se umreženi računari mogu koristiti svuda. Na primjer, ako uzmemo kreditne kartice kao što su *Visa* i *MasterCard*, ranije su putnici druge zemlje bili ograničeni u svojim finansijskim transakcijama, budući da je to bilo komplikovano, teško i skupo, vrlo ograničeno po vremenu i prostoru. Danas, bilo koji vlasnik smart telefona ima uređaj koji funkcioniše i u Evropi ili Aziji, ili bilo kojem drugom dijelu svijeta, kao što je to slučaj kod kuće. Cilj je da se korisnicima obezbijedi univerzalni pristup oba uređaja i infrastruktura.

- ***Jedinstvenost*** znači da potrošači dobijaju informacije koje su jedinstvene i odnose se na njih, što zavisi od promenljivih kao što su njihova fizička lokacija, vrijeme dana, trenutna ulogu i njihova preferencija. Većina pametnih telefona se danas koristi. Na primjer, korisnik banke koji posjeti drugi grad može lako pronaći najbliži bankomat koristeći alate za navigaciju koji ga upućuju. Mnoge osiguravajuće kompanije sada daju premije kod auto osiguranja zasnovane ne samo na tradicionalnim varijablama kao što su starost i mjesto, nego i na faktorima kao što su učestalost vožnje, razdaljine, koliko traju putovanja, kojim putevima se vozi. Ovi jedinstveni atributi su mnogo precizniji indikatori rizika od tradicionalnih.

- ***Ujednačenost*** znači da su razni komunikacioni sistemi koje potrošač koristi integrisani, tako da potrošači mogu da integrišu automatski svoje kalendare, datoteke i liste kontakata u nizu uređaja, kao što su desktop računari, laptopovi, tableti i pametni telefoni koje koriste. Sve što se dešava, svaka promjena u usluzi je detektovana na daleko širi spektar priključenih uređaja i aparata, kao što su automobili, pametni satovi i kućni aparati. Klijenti mogu pristupiti svom računaru ili lap topu, kasnije napraviti transfer sa jednog računa na drugi na svom pametnom telefonu, i zatim pristupiti svom stanju u bilo kom trenutku na svom pametnom satu.

U okviru *U – Commerce* marketinga postoje četiri osnovne marketinške strategije koje banke i druge finansijske institucije mogu implementirati, u zavisnosti od marketing situacije, što je prikazano

[296] Morrison, S., Pitt,l., Kietzmann, J. *Technology and financial services: Marketing in times of U-commerce,* ***Journal of Financial Services Marketing,*** Vol. 20, No. 4, pp. 273-281, 2015.

na sledećoj slici.

Slika 1. *U-commerce* kod finansijskih usluga

Marketinški ciljevi: Jačanje
Jaka svjesnost

Immersion marketing	*Transformation* marketing
Marketinški ciljevi: Konceptualizacija Jedinstvenost *Nexus* marketing	Marketinški ciljevi: Transcenzija Sveobuhvatnost *Sync* marketing

Marketinški ciljevi: Slabljenje
Nesvjesnost

Izvor: Watson, R.T., Pitt, L.F., Berthon, P.R. and Zinkhan, G.M. U-Commerce: Expanding the universe of marketing, Journal of the Academy of Marketing Science 30 (4): pp. 329–343, 2002

1. U situacijama kada kupci ne žele da budu svjesni marketinških ciljeva odnosno kada kupcima nije potrebna direktna interakcija sa finansijskim institucijama, prodavci finansijskih usluga prate tržišne strategije *Nexus* marketinga. Kod finansijskih usluga, *Nexus* marketing je omogućio prisustvo velikog broja malih igrača u različite tržišne situacije. Na primjer, kupac koji želi parkirati vozilo treba da ubaci kreditnu karticu kako bi platio relativno mali iznos za parking, a onda treba da brine da li je prekoračio vremenski rok i hoće li se suočiti sa novčanom kaznom, bez obzira što se radi o malom iznosu. *Pay by Phone* je aplikacija za pametne telefone *Paypoint.com* grupe koja omogućava plaćanje parkinga sa minimalnom opasnošću od kazne. Korisnik registruje kreditnu karticu sa aplikacijom, kao i registracioni broj vozila koje posjeduje, i sve ove informacije se čuvaju elektronski. Sve parkirane garaže, pa čak i pojedinačne ulice u velikim američkim gradovima su pojedinačno numerisani. Korisnik jednostavno ulazi na određeni broj na svom pametnom telefonu, identifikuje određeno vozilo, bira koliko vremena mu je potrebno i plaća parkiranje klikom na dugme na ekranu telefona za početak parkiranja. Korisnik to radi kako ne bi brinuo da li će vrijeme isteći, jer dobija poruku (na primjer, na pametnom telefonu ili pametnom satu) nedugo prije nego što istekne parking. Ako odluče, korisnici mogu u ove svrhe iskoristiti kreditnu karticu i ne brinuti o isteku parkinga. *Nexus* marketing, slično nečujnoj trgovini, zahtijeva još manje interakcije. Dobar primjer je automatsko plaćanje mostova. Svaki put kada vozač prolazi preko mosta, oznaka radio-frekvencije njegovog auta se učitava i putarina se automatski naplaćuje vozaču kreditnom karticom.

2. U situacijama kada je vremenski prostor sveprisutan, i gde bi kupci voljeli da ne poznaju finansijske usluge, prodavci slijede sinhronizovane *Sync* marketinške strategije. Fokus je na korišćenju mrežnih tehnologija koje omogućavaju stvaranje vrijednosti za kupce eliminacijom

zadataka koje oni ne bi voljeli da rade. Sveobuhvatna mreža infrastrukture kao što su Internet, pametni telefoni, GPS, *WiFi* i *Bluetooth*, radi svuda za kupca. Marketari finansijskih usluga rade na ublažavanju potreba kupca za obavljanje rutinskih zadataka, kao što je pamćenje lozinki i potpisivanje komada papira. Odličan nedavni primer sinhronizacije marketing je Apple-ov system *Apple Pay.* Namjera *Apple Pay*-a je *pomjeranje* potreba potrošača od nošenja fizičkog novčanika sa karticama i potrebom da se zapamte lozinke, do sistema gdje će to učiniti za njih njihovi *Apple iPhone* ili *Apple Watch. Apple Pay* je tehnologija za plaćanje kontakata koja kombinuje kreditne kartice pojedinca, debitne kartice i druge podatke složenog plaćanja u aplikaciju *Passbook*, i omogućava klijentima koriste svoje *iPhone* ili *Apple Watch* kao novčanike. Takozvani *Touch ID* na i*Phone*-u omogućavaju klijentima da plaćaju samo držeći *iPhone* ili *Apple Watch* blizu beskontaktnog čitača. Suptilna vibracija i zvučni signal će potvrditi da je izvršeno plaćanje ispravno, bez potrebe za otvaranjem aplikacije ili buđenja ekrana *iPhone*-a. *Apple Pay* podržava većinu glavnih provajdera kreditnih i debitnih kartica u Sjedinjenim Američkim Državama i u Velikoj Britaniji. Rade sa *Visa, MasterCard* i *American Express* karticama, a podržane su od strane takvih finansijskih institucija, kao što su *Chase, Barclays, USAA, PNC, US Bank, Bank Škotske, Halifaxa, Ulster banke, NatWesta, Santander, Royal Bank of Scotland, Nationwide, HSBC, First Direct, TSB, MBNA i Lloyds Bank. Chase, Barclays, USAA, PNC, US Bank, Bank of Scotland, Halifax, Ulster Bank, NatWest, Santander, Royal Bank of Scotland, Nationwide, HSBC, First Direct, TSB, MBNA* i *Lloyds Bank*.

3. *Immercion* marketing dolazi iz radova Pine i Gilmore (1999)[297] i uključuju procedure koje omogućavaju potrošačima specifična i vanredna iskustva. *Immercion* marketing će predstavljati stvarni izazov za prodavce finansijskih usluga, s obzirom na to da su mnoge ponude pružalaca finansijskih usluga kompleksne i teško je u ovoj oblasti napraviti nešto uzbudljivo i iskustveno. Dakle, iako to može biti daleko više izazov u oblasti finansijskih usluga, to nije nemoguće. Na primjer, popularni filmovi postavljeni u areni poput *Wall Street*-a, kao što su *Money Never Sleeps*, *Trading Places, Barbarians at the Gate, Too Big to Fail,* pružaju dokaze o fascinaciji javnosti nekim mehanizmima finansijskih usluga. U doba kada su virtualna stvarnost uređaji kao što su *Oculus Rift* i *Google Project Cardboard,* bilo bi mudro da prodavci finansijskih usluga koriste ove tehnologije za edukaciju klijenata, koristeći pozornicu kao zabavno, uzbudljivo i zaista izvanredno iskustvo.

4. *Transformation* marketing kod finansijskih usluga uključuje procese koji kombinuju unapređenje svjesnosti pojedinca i njegovih interakcija sa fenomenalnim svijetom koji prevazilaze određene lokacije vremenskog prostora. Ova vrsta marketinga će koristiti tehnologiju isporuke vrijednost na način koji proširuje svjesno iskustvo kupca. Na primjer, kibernetička protetika kao tehnologija najverovatnije će biti dostupna i za finansijske usluge.

[297] Pine, B.J. and Gilmore, J.H. *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

Na primjer, zdravstveno osiguranje kompanija može ponuditi premijum popuste klijentima pacijenata koji se slažu da nose *Google*-ova *pametna kontaktna sočiva* za praćenje fizioloških indikatora kao što je recimo šećer u krvi i određeni endokrinološki nalazi. Ovo može pružiti rana upozorenja nosiocima, koji onda mogu preduzeti hitne akcije kako bi se spriječile medicinske vanredne situacije koje mogu ugroziti njihove živote, a što bi za osiguravajuća društva predstavljalo trošak u vidu velikih isplata.

3 Virtuelne banke

Novi trend na tržištu bankarskih usluga, kada su u pitanju bankarske finansijske institucije su virtuelne banke. Tokom globalne ekonomske krize 2008. godine, i najjače svjetske ekonomije poput SAD, Kine, zemalja Evropske unije, prolazile su kroz teške ekonomske uslove, kao što je usporavanje industrijske proizvodnje, i bile su prinuđene da traže nova, inovativna ekonomska rešenja. Virtuelne banke imaju dobre šanse za razvoj, budući da značajno smanjuju troškove za za razliku od visokih troškova održavanja mreža filijala kod tradicionalnih bankarskih institucija.

Virtuelna korporacija je mehanizam proizvodne saradnje, zasnovan na korišćenju Internet tehnologija, progresivnih metoda postavljanja proizvodnje, logistike i pružanja sve veće konkurentnosti u savremenoj *informacionoj* ekonomiji.[298] Ove banke nemaju filijala, web sajt je njihova jedina kancelarija, i imaju pravnu adresu, tako da klijenti na ovaj način mogu primati podatke o bankarskim uslugama, koristiti bankarske proizvode, kontrolisati status svojih računa i koristiti savjete bankarskih stručnjaka na mreži. Prva virtualna banka *Security First Network Bank* otvorena je u oktobru 1995. u SAD-u. Takođe, američka banka *First Bank Network Security* je klasičan primjer virtualne finansijske institucije. Danas u svijetu postoji oko 6500 virtuelnih banaka. Na primjer, u Evropi je prva virtuelna banka *Advance Bank* – Podružnica bankarske grupe u Drezdenu, koji je započeo svoje aktivnosti 1996. godine.[299]

Sa druge strane, najčešća situacija na bankarskom tržištu je ta da su tradicionalne banke kreirale virtualne banke. Glavna razlika je ta što virtuelne banke koriste cjelokupne tehnologije, karakteristične za virtuelnu finansijsku instituciju, ali nijesu nezavisne finansijske institucije. Pored virtuelnog pristupa putem Interneta, klijenti mogu dobiti svu potrebnu podršku u kancelariji banke. *Roketbank* je primjer takvih banaka koje je osnovala ruska banka *PJSC Bank Interkommerts*.

Ključne prednosti ovih modela sa stanovišta banke su:[300]

- Mogućnost pružanja usluga najvišeg kvaliteta na svim nivoima poslovanje banke;

[298] Koch, 2008; Mowshowitz, 2002; Nikolova et al., 2016; Russo, 2015; Shevlin and King, 2015; Skinner, 2013; Tavlas, 2015; Warner and Witzel, 2003; Yuryev, 2006.

[299] Koch, 2008; Kovalishina, 2001; *Real Account in a Virtual Bank; Should We Trust the Virtual Banks? Virtual Bank; Virtual Banks in Russia; Virtual Banks in Russia. Prospects and Features of Cooperation; Virtual Bank: Real Money.*

[300] Bataev, A. Virtual Banks: *The innovative Way to the Banking System Development during the Crisis, International Review of Management and Marketing,* **7 (1), pp. 537-542, 2017.**

- Smanjenje redova;
- Optimizacija troškova: upravljanje osobljem, zapošljavanje;
- Visoko kvalifikovani stručnjaci, iznajmljivanje prostora;
- Smanjenje troškova za plaćanje saobraćaja;
- Pružanje mobilnosti (terminali se mogu pomjerati, mogu se odrediti optimalne lokacije za prodajne prostore);
- Pokretanje lojalnosti klijenata;
- Povećanje broja kupaca i rast prodaje;
- Izrada imidža banke – inovativna, poboljšanje kvaliteta.

Sa stanovišta klijenta, prednosti postojanja virtuelnih banaka su:

- Pružanje online pomoći i konsultacija 24 sata dnevno na bilo kom mjestu na svijetu;
- Omogućava efikasno planiranje radnog vremena;
- Nema potrebe čekanja u redu, traženja pravih ljudi za određenu uslugu, klijenti mogu birati, više puta popunjavati dokumente;
- Virtuelno prisustvo banke u trgovačkim centrima, na mjestima transporta, u kancelarijama za samouslužbu;
- Mogućnost dobijanja kvalitativnih konsultacija sa vodećim ekspertima banke;
- Podnešenje žalbi bez posjete kancelariji;
- Omogućeno je prikazivanje vizuelnih materijala i dokumenata.

Generalno posmatrajući, perspektive razvoja virtuelnih banaka u svijetu su prilično velike. Njihov glavni cilj je svakako smanjiti troškove i pružiti inovativna rješenja i kvalitet svojim klijentima. U prilog tome govori sve brži razvoj virtuelnih banaka širom svijeta, pa je njihov broj porastao više od šest puta u odnosu na poslednjih deset godina. Ovo inovativno rješenje ide u prilog tradicionalnim finansijskim institucijama da aktivno stvaraju virtualne banke, koje geografski mogu značajno proširiti bankarske usluge koje one pružaju.

4 Lateralni marketing u bankarskom poslovanju

Bankarske institucije stalno rade na inovacijama, koje su zasnovane na variranju jedne ili više karakteristika proizvoda ili usluga. Tu se misli prvenstveno na upotrebu kartica bez provizije, veći broj filijala, bolje obučeno osoblje. Međutim, na taj način ne mijenja se suština tih proizvoda ili usluga i takve metode inoviranja ne stvaraju nove kategorije proizvoda niti nova tržišta. Zato banke moraju početi drugačije da razmišljaju, mijenjaju postojeće procese i metode, u potrazi za novim rješenjima, tržištima i načinu povećanja profita.

U tu svrhu, kao jedno od savremenih trendova u bankarstvu, može se koristiti lateralni marketing, koji kreira novo tržište umjesto da osvaja postojeće tržište. Lateralno tržište se može sažeti u dvije faze:[301]

1. Analiza modela (ustaljeni koncepti koji postoje u našoj svijesti) i

2. Tehnika za promjenu tih modela (putevi njihove transformacije).

[301] Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu*, Proleter, Bečej, 2015, str. 312.

Razlika između lateralnog i vertikalnog mišljenja, ako se primijeni na marketing, ukazuje na sledeće:[302]

- Proces lateralnog marketinga otvara nove puteve, dok se vertikalni kreće tačno određenim putem.
- Lateralni marketing je provokativan, dok je vertikalni analitičan.
- Vertikalni marketing slijedi određeni niz, dok lateralni može da pređe u druge proizvode ili kategorije bez nekog vidljivog smisla, da bi osvojio neku ideju ili provocirao promjenu.
- Vertikalni marketing mora biti korektan u svim svojim koracima. Lateralni marketing nije nužno korektan, ako je konačni rezultat validan i sam proces se smatra validnim.
- Vertikalni marketing bira putem odbacivanja a lateralni marketing ne odbacuju ni jednu mogućnost koja može dovesti do novog koncepta.
- Lateralni marketing slijedi manje očekivane puteve dok vertikalni slijedi uporedne i očigledne puteve.

Generalno posmatrajući, za vertikalni marketing se koristi lijeva strana mozga (logika), dok lateralni zahtijeva upotrebu desne strane mozga (kreativnost i intuicija). Lateralni način razmišljanja nije ukalupljen i ne uči se u školi, ali istovremena upotreba vertikalnog sa lateralnim načinom razmišljanja bila bi veoma moćno oružje za oslobađanje marketinških potencijala.

5 Društveno odgovorno ponašanje banaka

Pojam korporativne društvene odgovornosti (*CSR – Corporate Social Responsibility*) predstavlja koncept pod kojim se podrazumijeva angažovanost profitno orijentiranih subjekata u društvenim pitanjima koja mogu, ali nužno i ne moraju, biti posljedica njihovih aktivnosti. Prema Detomasi,[303] društvena odgovornost korporacije je *praksa uključivanja interesa akcionara u donošenju odluka korporacije s ciljem povećanja društvene i akcionarske vrijednosti*. U prilog tome, organizacija *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) definiše korporativnu društvenu odgovornost kao *opredjeljenje poslovnih jedinica da doprinose održivom ekonomskom razvoju, sarađujući sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini, kako bi se unaprijedio kvalitet njihovog života.*[304]

Društvena odgovornost odnosi se na obaveze kompanije da maksimizira pozitivne, a minimizira negativne posledice po društvo. Na primjer, *zeleni* bankarski proizvodi, poput plasmana za energetsku održivost i tehnologiju za zaštitu okoline ili izbjegavanje finansiranja zagađivača, potvrđuju šire reperkusije banke. Podsticanje *zelenog* i ekološki osviješćenog ponašanja, te razvijanje etičkih standarda mogu imati uticaj na okolinu, pored racionalizacije u korišćenju resursa unutar same banke.

Društveno odgovorno ponašanje banaka je posebno važno u islamskom bankarstvu, u smislu

[302] Kotler, P., de Bes, F. *Lateralni marketing*, Adizes, Novi Sad, 2005, str. 84.

[303] Detomasi, D. A. *The Political Roots of Corporate Social Responsibility,* ***Journal of Business Ethics***, Vol. 82, No. 4, pp 807-819, 2008.

[304] Saraiva, P. P. & Serrasqueiro, Z. M. S. *Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions, Social Responsibility Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 82-94, 2007.

implementacije društveno odgovornih inicijativa. U evropskom je bankarstvu česta praksa da banke zahtijevaju otvaranje računa, naročito u slučaju privremenih rezidenata, potpisivanjem izjava o tome da podnositelji zahtjeva nisu u krvnom srodstvu sa visokim političkim funkcionerima. Na taj se način nastoji ograničiti mogućnost pranja novca, posebno ako zahtjev za otvaranjem računa podnose osobe s državljanstvom slabije razvijenih zemalja koje često prate problem nedemokratskih vlasti i korupcije.[305]

Ljudi su vremenom postali zasićeni marketing oglašavanjem i zato sektor marketinga u bankama uvodi strategiju korporativne odgovornosti, jer pomoću nje cijela zajednica ima koristi i ljudi to uviđaju. Korporativne društvene inicijative mogu doprinijeti ostvarenju važnog marketinškog cilja kao što je podsticanje klijenata na kupovinu proizvoda ili usluga, jer banke vezuju svoje brendove za neki društveni problem i promovišu svoje proizvode i usluge kao dio rješenja tog problema.[306]

Korporativna društvena odgovornost banke manifestuje se na sledeće načine:[307]

1. Promovisanjem društvenih ciljeva – banka obezbjeđuje finansijska sredstva u cilju razvijanja svijesti o nekom društvenom cilju.
2. Marketingom opšte dobrobiti – banka se obavezuje da će izvjestan procenat prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj (humanitarna akcija i sl).
3. Korporativnim društvenim marketingom – banka pomaže razvoj i sprovođenje kampanje za promjenu ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, bezbjednost, životna sredina ili blagostanje zajednice.
4. Korporativnom filantropijom – banka neposredno daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz određene donacije.
5. Volonterskim radom za zajednicu – banka podržava i podstiče zaposlene, partnere iz sektora trgovine na malo i primaoce franšize da volonterskim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije.
6. Društveno odgovornom poslovnom praksom – banke po sopstvenom izboru usvajaju i primjenjuju poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji unapređuje život u zajednici.

Nekoliko je načina mjerenja nivoa društveno odgovornog ponašanja finansijskih institucija, a pokušaj njihove standardizacije od strane različitih udruženja jedan je dio ovog aspekta društvene odgovornosti. Na globalnom nivou, neke od značajnijih organizacija za mjerenje društveno odgovornog poslovanja su: *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEP-FI), *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), *Carbon Disclosure Project* (CDP), *BankTrack* mreža te *Global Responsibility Initiative*.

Rastući je broj smjernica i preporuka u okviru CSR od kojih su posebno prepoznatljiva *Equator* načela (*Equator principles*) i Načela odgovornog investiranja (*Principles for Responsible Investment*).

[305] Kundid, A. *Društveno odgovorno ponašanje banaka u Republici Hrvatskoj*, ***Ekonomska misao I***, Vol. 21, No. 2. ss. 497-528, 2012.

[306] Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu*, Proleter, Bečej, 2015, str. 337.

[307] Kotler, P., Nensi, L. *Korporativna društvena odgovornost,* Hesperiaedu, Beograd, 2009, str. 28.

Većina ovih udruženja i njihovih smjernica fokusira se na sadržaj finansijskih operacija, a ne na sporedne uticaje poslovanja banaka i ostalih finansijskih institucija na prirodu i društvo koji proizlaze iz njihovog internog djelovanja. Ipak, zajednički im je nedostatak vidljiv u fragmentaciji financijskih operacija u sadržaju preporučenih aktivnosti. Tako se veći dio preporuka bavi kreditnom politikom banaka ili etičkim investiranjem, a neki samo određenim dijelom kreditnog portfolija, poput onog koji se odnosi na projektno finansiranje, umjesto finansijskim operacijama u cjelini.

Kroz društveno odgovorno poslovanje, banke mogu razvijati održive proizvode, kao što su ekološki, socijalni, etički ili investicioni fondovi. Banke mogu promovisati društveno odgovorno ponašanje kompanija, ali ih isto tako mogu kazniti neodobravanjem kredita, ukoliko nijesu u skladu sa usvojenim standardima društveno odgovornog ponašanja. Etički orijentisane banke bi trebalo da učestvuju u akcijama od opšte dobrobiti za zajednicu, kao što su: pristupačni stambeni krediti, lokalne stipendije i sponzorstva, finansijska podrška značajnim tradicionalnim događajima u zajednici.

6 Akvizicije u bankarstvu

U studiji[308] analizirano je preko 2.000 spajanja i pripajanja u SAD od 1985-2009 godine. Performanse su pogoršane kod banaka kod kojih je postojala velika geografska udaljenost između banke koja preuzima i preuzimane banke.

Tabela 1. Prekogranične transakcije u Zapadoj Evropi 1996-2005. god.

Rb	Prekogranična transakcija	Godina transakcije	Iznos transakcije
1	UniCredit – Italija kupila je HVB Group iz Njemačke	2005.	15.371 milion EUR
2	Španska BSCH kupila Abbey iz Velike Britanije	2004.	13.853 miliona EUR
3	HSBC Velika Britanija kupila je CCF banku iz Francuske	2000.	11.229 miliona EUR
4	HVB Group iz Njemačka kupila je Bank Austrija iz Austrije	2000.	7.169 miliona EUR
5	ABN Amro Holandija Banco Antonveneta iz Italije	2005.	5.865 miliona EUR
6	Švedska banka Nordbanken kupila MeritaOyj iz Finske	1997.	4.135 miliona EUR
7	Švedska banka Nordic Baltic Holding kupila je Unidanmark iz Danske	2000.	4.779 miliona EUR

[308] Deloitte. *Banking M & A Outlook Poised for a rebonnd,* M&A Institute, 2015; Mašić, S. *Merdžeri i akvizije u evropskom bankarstvu*, doktorska disertacija, Sveučilište Sigidunum, Beograd, 2009; Pozelj, M. *Opravdanost spajanja banaka i njihov uticaj na bankarski sustav*, Sveučilište Split, Ekonomski fakultet, 2014.

8	Holanska banka ING kupila je Belgisku Banqe Brixelle s Lambert	1997.	4.090 miliona EUR
9	Finska MaritaNordbank en Oyj kupila je Norvešku Bank Christiania Bankog Kreditkase	1999.	3.302 miliona EUR
10	UniCredit Italija kupila je Bank Austria Creditanstalt	2005.	2.695 miliona EUR
11	Ostali dogovori 57.915 miliona EUR što čini ukupnu vrijednost dogovora u Zapadnoj Evropi od 130.403 miliona EUR		

Izvor: Pricewaterhouse Coopers, Europlean banking consolidation, April 2006, str. 8.

Analiza koja je urađena za period 1999-2001 u 11 zemalja EU a odnosi se na akvizicije spajanja i pripajanja pokazuje uspješnost spajanja i poboljšani kvalitet poslovanja.[309] Primjer indijske banke *ICICI Bank LTD* upućuje na zaključak da se putem spajanja može postati tržišni lider.[310] Postojao je i slučaj spajanja na brzinu kod danskih banaka, da bi se spasile od krize, a kao rezultat nastalo je njihovo fragmentiranje, i na tržištu je djelovalo puno malih banaka.

Sa druge strane, rezultati istraživanja koji su prikazani u studiji, gdje je analizirano 13 slučajeva, pokazuju da spajanje značajno utiče na ponašanje na berzi u vremenu obavljenog spajanja.[311] Spajanja, dakle, imaju pozitivan uticaj na cijenu obveznica, na kratak rok, ali nije moguće predvidjeti njihova buduća kretanja.

Rezultati istraživanja sugerišu da okrupnjavanje (spajanje banaka) smanjuje kreditnu aktivnost, spajanjem se usmjerava aktivnost prema drugim operacijama kao naknade i provizije. Spajanjima od 1999. nastale su mega banke u Evropi: *DNP Paribas, BBVA, Intesa BCI, UniCredito, Hypo Vareins* banka. Zbog finanasijske krize 2008. punih pet godina zabilježen je opadajući trend akvizicija dok se 2015. ponovio skok tako da je u prvih devet mjeseci 2014. bilo 301 ponuda za spajanje, dok je u 2013. bilo 247 ponuda.

U tabeli 1 su prikazane prekogranične transakcije u Zapadnoj Evropi u periodu od 1996-2005.

Ukoliko se posmatra period od 2000-2010, broj transakcija merdžera i akvizicija u bankarskom sistemu u EU, prema istom izvoru, pao je u 2008, što predstavlja najniži nivo trnsakcija, zbog krize, od početka posmatranog perioda 2000-2010. Oporavak je počeo 2009. kada su prevladali domaći merdžeri i akvizicije.

[309] *Ibid.*

[310] Goyal, K.A. and Joshi, V. *Mergers in Banking Industry of India: Some Emerging Issues*, ***Asian Journal of Business and Management Sciences***, 1 (2), ppp. 157-165, 2011.

[311]

7 Primjer: Zeleno bankarstvo

Posljednih godina došlo je do razvoja etičkih banaka i banaka za očuvanje životne sredine. Ove banke su transparentne, ulažu u projekte i poduhvate koji su društveno korisni sa posebnim aspektima na očuvanje životne sredine. One naglašeno ulažu sredstva u realni sektor umjesto u vredonosne papire. Solidarnost sa klijentima je važna karakteristika ovih banaka. Ima nekoliko takvih reprezantativnih primjera, kao što su *Triodos* banka, Italijanska banka *Fiare*, švedski *JAK*, i naravno sve više banaka u svojoj politici na razne načine podržava zeleno bankarstvo, islamsko bankarstvo i dr.

Usluge u zelenom bankarstvu su:

Poslovi sa stanovništvom

- Zeleni krediti za kupovinu nekretnina,
- Zeleni hipotekarni krediti – sekudarni,
- Kupovina i prodaja zelenih stanova,
- Zeleni krediti za automobile, kreditne kartice.

Upravljanje imovinom

- Fiskalni fond (fond trezora),
- Eco fond, Carbon fond,
- Fond za elemetarne nepogode),
- ECO ETF.

Poslovanje sa privredom i investiciono bankarstvo

- Zeleno projektno finansiranje,
- Zelena sekjuritizacija,
- Zeleno preduzetničko ulaganje i privatni kapital,
- Tehnološki lizing,
- Finansiranje korisnika na emisiju štetnih gasova.

Osiguranje

- Auto osiguranje,
- Osiguranje bazirano na smanjenju emisije štetnih gasova,
- Osiguranje od elementarnih nepogoda,
- Zeleno osiguranje.

Izvor: Noh, J. Financial Strategy to Accelerate Innovation for Gren Growth, Korea Capital Market Institute, 2010.

Literatura:

1. Bataev, A. Virtual Banks: *The innovative Way to the Banking System Development during the Crisis,* ***International Review of Management and Marketing*****,** 2017.
2. Butigan, R., Mahnić, I. *Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima,* ***Tržište***, Vol. 23, No.1, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 92, 2011.
3. Boateng, S.L., Narteh, B. *Online relationship marketing and affective customer commitment – The mediating role of trust,* ***Journal of Financial Services Marketing*****,** Vol. 21, No. 2, pp.127-140, 2016.
4. Ching, H.L. and Ellis, P. *Does relationship marketing exist in cyberspace*, ***Management International Review*** **46** (5): pp. 557–572, 2006.
5. Deloitte Banking M & A Outlook Poised for a rebonnd, M&A Institute, 2015.
6. Mašić, S. *Merdžeri i akvizije u evropskom bankarstvu*, doktorska disertacija, Sveučilište Sigidunum, Beograd, 2009;
7. Pozelj, M. *Opravdanost spajanja banaka i njihov uticaj na bankarski sustav,* Sveučilište Split, Ekonomski fakultet, 2014.
8. Detomasi, D. A. *The Political Roots of Corporate Social Responsibility*, ***Journal of Business Ethics*****,** Vol. 82, No. 4, pp 807-819, 2008.
9. Goyal, K. A. and Joshi, V. *Mergers in Banking Industry of India: Some Emerging Issue,* ***Asian Journal of Business and Management Sciences,*** 1 (2), pp. 157-165, 2011.
10. Iacobucci, D. *Networks in Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996.
11. Jagdish, N.S., Rajendra, S.S. *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*, M.E. Sharpe, London, p. 36, 2006.
12. Jap, S.D., Ganesan, S. *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, ***Journal of Marketing Research*****,** Vol. 37, pp. 227-234, 2000.
13. Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T. *Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement and Impact on Market Performance,* ***Journal of Academy of Marketing Science*****,** Vol. 34, No. 3, pp. 324-340, 2006.
14. Kotler, P., Jain, D., Maesincee, S. *Marketing moves: a new approach to profi ts, growth and renewal*, Harvard Business Press, p. 54, 2002.
15. Kotler P., Keller, K.L. *Marketing Management,* 12th ed., Pearson Education, New Jersey, NJ, 2006.
16. Kotler, P., de Bes, F. *Lateralni marketing*, Adizes, Novi Sad, 2005.
17. Kotler, P., Nensi, L. *Korporativna društvena odgovornost,* Hesperiaedu, Beograd, 2009.
18. Koch, L.O. *The application of internet technologies in commercial banks.* Khabarovsk: Vestnik KHGAEL, 5 (38), pp. 42-48, 2015.
19. Kovalishina, G. *Reality of Virtual Banks,* 2001, available from: http:// www.finansy.ru/publ/pelek002.html - datum pristupa: 23.06.2015.
20. Kundid, A. *Društveno odgovorno ponašanje banaka u Republici Hrvatskoj*, ***Ekonomska misao*** Vol. 21, No. 2. ss. 497-528, 2012.
21. Mowshowitz, A.L. *Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology*. Santa Barbara, CA: Praeger. P. p. 28, 2002.
22. Morrison, S., Pitt, l., Kietzmann, J. *Technology and financial services: Marketing in times of U-commerce,* ***Journal of Financial Services Marketing,*** Vol. 20, No. 4, pp. 273-281, 2015.
23. Murphy, B., Maguiness, P, Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R. *Stakeholder perceptions*

presage holistic stakeholder relationship marketing performance, ***European Journal of Marketing,*** Vol. 39 No. 9/10, 2005, pp. 1049-1059, 2005.
24. Nikolova, L., Rodionov, D., Mottaeva, *A. Securitization of bank assets as a source of financing the innovation activity.* ***International Journal of Economics and Financial Issues,*** 6(2), 246-252, 2016.
25. Noh, J. *Financial Strategy to Accelerate Innovation for Gren Growth*, Korea Capital Market Institute, 2010.
26. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
27. Pricewaterhouse Coopers, *Europlean banking consolidation*, April 2006.
28. Russo, M. *The Invisible Organization: How Ingenious CEOs are Creating Thriving, Virtual Companies*. Pasadena, CA: Best Seller Publishing. P. 272, 2015.
29. Saraiva, P.P. & Serrasqueiro, Z.M. *Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions,* ***Social Responsibility Journal,*** Vol. 3, No. 2, pp. 82-94, 2007.
30. Shevlin, R., King, B. *Smarter Bank: Why Money Management is More Important than Money Movement to Banks and Credit Unions*. United States: Searching Finance Ltd. p 294, 2015.
31. Skinner, C. *Digital Bank: Strategies for launching or becoming a Digital Bank.* North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform. p 358, 2013.
32. Tavlas, T. *Digital Banking Tips: Practical Tips for Disruptors*. North Charleston: Create Space Independent Publishing Platform. p 212, 2015.
33. Zelenović, V. *Marketing u bankarstvu*, Proleter, Bečej, 2015.
34. Zontanos, G., Anderson, A.R. *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice, Qualitative Market Research:* ***An International Journal***, Vol. 7, No. 3, p. 38, 2004.
35. Yuryev, V.K. *Information Systems in the Economy,* Saint Petersburg, SPbPU. p 538, 2006.
36. Warner, M., Witzel, M. *Managing in Virtual Organizations. Andover*, MA: Cengage Learning EMEA. 2003, p176.
37. Watson, R.T., Pitt, L. F., Berthon, P.R. and Zinkhan, G.M. *U-Commerce: Expanding the universe of marketing*, ***Journal of the Academy of Marketing Science 30*** (4): pp. 329–343, 2008.
38. Woldie, A., Hinson, R., Iddrisu, H. and Boateng, R. *Internet banking: An initial look at Ghanaian bank consumer perceptions,* ***Bank and Bank Systems 3*** (2), pp. 35–46, 2008.

Prof dr Ratimir Jovićević, redovni profesor Univerziteta *Mediteran* Podgorica.

Rođen je 1941. godine. Tokom bogate stručne karijere obavljao je složene i odgovorne poslove u privredi (*Obod* Cetnje) i privrednim asocijacijama (*Privredna komora CG*). Dugo vremena radio je kao pomoćnik ministra za finansije za oblast privrede i finansija. Posjeduje širinu znanja u oblasti marketinga i finansija, javnih i poslovnih finansija i revizije finansijskih izvještaja.

Rukovodio je, i sarađivao, u svojstvu člana naučno – istraživačkog tima na devet projekata od strateškog značaja za Republiku. Bio je član *Naučnog društva ekonomista Jugoslavije*, *Akademije ekonomskih nauka BGD.* Predsjednik *Savjeta revizora i računovođa Crne Gore*, predsjednik skupštine *Saveza računovođa i revizora Crne Gore*, predsjednik upravnog odbora *Podgoričke* i *Pljevaljske* banke, član monetarnog savjeta *Narodne banke CG.* Obavljao je i niz drugih funkcija na opštinskom, republičkom i saveznom nivou.

Redovni je profesor na svim nivoima studija, od osnovnih do doktorskih studija, na predmetima: Poslovne finansije, Marketing usluga, Korporativne finansije, Finansjska analiza u marketingu, Marketing finansijskih usluga, Integrisane marketing komunikacije, Menadžment odnosa sa kupcima (Customer Relationship Management).

Objavio je veliki broj naučnih radova u međunarodnim i domaćim naučnim i stručnim časopisima (uključujući monografije) i učestvovao na velikom broju međunarodnih i domaćih simpozijuma, konferencija i naučnih skupova. Više puta je boravio u inostranstvu na stručnim usavršavanjima iz oblasti bankarstva i osiguranja.

Prof dr Jelena Žugić, vanredni profesor Univerziteta *Mediteran* Podgorica.

Rođena je 1977. godine u Nikšiću. Diplomirala je na *Ekonomskom fakultetu* Univerziteta Crne Gore, magistrirala na *Ekonomskom fakultetu* u Beogradu, a doktorsku disertaciju je odbranila 2007. godine na *Ekonomskom fakultetu* Univerziteta Crne Gore u Podgorici.

Izabrana je za docenta, a potom i za vanrednog profesora na Univerzitetu *Meditaran* u Podgorici, iz oblasti Marketing menadžmenta, gdje je stalno zaposlena od 2007. godine.

Dobitnik je Fulbrajtove stipendije, u okviru koje je boravila kao Fulbrajtov naučnik na *Montclair State University*, Montclair, New Jersey, SAD, od septembra 2017. do maja 2018. godine.

Bila je gostujući profesor na *Akdeniz University* – Antalija, na Univerzitetu u Mariboru – *Fakultet* za ekonomiju i biznis, na *University College of Entreprise and Administration* – Lublin, Poljska. Takođe, bila je gostujući profesor na *Sveučilištu* u Dubrovniku i na *Ekonomskom fakultetu* u Zagrebu.

Prodekan je na *Fakultetu za poslovne studije* u dva mandata i član Senata Univerziteta *Mediteran*. Predsjednik je Odbora za reviziju *Invest* banke Montenegro. Bila je član *Nacionalnog Savjeta za obrazovanje*, član radne grupe za pregovaranje sa EU – *Poglavlje 25: Nauka i istraživanje*, vođa tima za otvaranje doktorskih studija na *Fakultetu za poslovne studije* Univerziteta *Mediteran*, član Centra mladih naučnika *CANU*.

Autor je knjige *Strane direktne investicije u praksi tranzicijskih zemalja*, velikog broja međunarodnih i domaćih radova, i predavač velikog broja domaćih i međunarodnih seminara iz oblasti Marketing menadžmenta.

CIP – Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-514-54-9
COBISS.CG-ID 35824912

JOVIĆEVIĆ, Ratimir, 1941-
ŽUGIĆ, Jelena, 1977-

Marketing u savremenom bankarstvu/Jovićević Ratomir, Žugić Jelena – I izdanje – Podgorica, Univerzitet *Mediteran,* 2018, str. 380