

## УТИЦАЈ МАРКЕТИНГА НА ТРАНЗИЦИЈУ БАНКАРСТВА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

### IMPACT OF MARKETING ON BANKING TRANSITION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Доц. др Љубомир Трифуновић  
Економски факултет у Брчком

*Апстракт.* Током посљедњих неколико декада банкарство доживљава револуционарне промјене. Банке индустријски развијених земаља биле су присиљене развити нову пословну праксу као одговор на тржишне трендове и промијењене привредне услове. Сјајања и преузимања, те незаустављиви пораст броја и облика нових финансијских институција појачали су конкуренцију. Посљедица тога је да су банке морале развити ипакве тржишне стратегије и тактике које снижавају пословни ризик и јемче конкурентску предност на овим прилично динамичним тржиштима. Босанскохерцеговачке банке биле су све донедавно традиционалне финансијске институције и као такве нису биле тржишно усмјерене. С трансформацијом укупне привреде од социјалистичког на тржишни начин привређивања, банке морају развити бољи осјећај за маркетиншку концепцију.

*Кључне ријечи:* банка, тржишна усмјереност, маркетиншки микс

*Abstract.* Banking has undergone revolutionary changes during the last decades. Banks in industrialized nations have been forced to develop new business practices in response to market trends and changing economic conditions. Mergers and acquisitions as well as the relentless growth of new forms of financial organizations are creating even stronger competition. As a result banks must develop marketing strategies and tactics, which reduce business risks and ensure a competitive advantage in these exceptionally dynamic markets. Bosnia and Herzegovina's banks, traditionally, were financial institutions and as such they were not market - oriented. As the Bosnia and Herzegovina's economy becomes transformed from a socialist to a market oriented economy, the banks must develop an appreciation of the Marketing Concept.

*Key words:* bank, market orientation, marketing mix

#### УВОД

Банкарски маркетинг, каквог данас сусрећемо у развијеним привредама, релативно је новијег датума. У првобитном облику појавио се у САД крајем педесетих година, у Њемачкој током шездесетих и седамдесетих година прошлога вијека, у Италији нешто касније, а на босанскохерцеговачким просторима можемо рећи да се управо рађа.

Шта је натјерало свјетске, а сада и босанскохерцеговачке банке да након релативно дугог опирања прихвате пословну филозофију која је већ низ година присутна у осталим привредним гранама, посебно у индустрији и трговини? Одговор на то питање је вишеструк, али би се ипак све могло свести под заједнички назив који гласи – *тржишње*. Догађања у спољашњем окружењу присилила су банке на промјене у традиционалном понашању и савјетовала њихово значајније усмјерење на истраживање потреба и жеља њихових клијената. Промјене су се догодиле у склопу свих шест најчешће разматраних снага окружења: политичког, привредног, конкурентског, институционалног, технолошког и друштвено—културног. Ипак, најзначајнији узрок заокрета у устаљеним начинима пословања сматра се дерегулација банкарског сектора која се догодила у другој половини двадесетог вијека. Деретулација банкарства подстакла је оштру конкуренцију унутар самог сектора, али је и новим придошлицама из других привредних грана омогућила да се баве пословањем дотад искључиво резервисаним за банке.<sup>1)</sup> Тако се сада у подручје новчаног посредништва укључује осигурање, трговина, произвођачи аутомобила, инвестицијских добара, комуникацијских компанија те низ других. Уклањањем улазних баријера, конкуренција је постала јака, тржиште засићено, профити угрожени, будућност неизвјесна. У таквој ситуацији "профите" убиру, углавном, клијенти. Али ни они нису били статична категорија у споменутом развоју. С јачањем тржишта капитала,

<sup>1)</sup> Федор Роко, *Пословни маркетинг, Школска књига, Зајреб, 1998, стр. 124.*

предузећа своје инвестицијске потребе све чешће задовољавају на берзама, за разлику од ранијег преовладавајућег комерцијалног кредита. Становништво је такође постало уопштено боље финансијски образовано. Док се раније банка бирала преваходно на основу погодности, близине мјеста становања или свакодневног пута на посао, сада и клијенти од банака очекују много више. Близина је и даље важан фактор избора банке, међутим, сада се она мора схватити у ширем контексту. Она више не подразумијева само физичку локацију банке која је погодна за клијента него и близину изражену путем погодности коришћења услуге у властитом стану или канцеларији или, пак, погодности куповине услуга 24 сата на дан. Близина значи и љубазност те сусретљивост особља што у клијенту појачава осјећај повјерења и увјерености у правилан избор банке. Клијенти су, штавише, спремни обилазити пословнице различитих банака истражујући која од њих нуди повољније услове. Раније то није било потребно с обзиром на то да су све банке биле прилично уједначене, било у понуди било у цијенама. Палета услуга није се разликовала од једне до друге банке и једини начин дистрибуције банкарских услуга биле су класичне пословнице. Цијене су биле готово једнаке јер је држава одређивала плафон каматних стопа на депозите и основну стопу на кредите. Попуштањем регулацијских стега, банкама се оставља више слободе при обликовању пословне стратегије, међутим, од њих се очекује и потпуна одговорност за властити успјех или неуспјех.

Слична се ситуација почела догађати у Босни и Херцеговини. Ствара се основа стварног процеса дерегулације и отварају врата конкуренцији. Као последица либералније политике број банака се увећао. Данас на банкарском тржишту Босне и Херцеговине послује око 38 банака. Неке од њих су врло мале финансијске снаге и чини се да тек предстоји фаза окрупњавања. На који ће се начин то догодити, за сада је неизвјесно. Банкарска спајања и преузимања у свијету су свакодневна појава, али код неких познавалаца домаћих прилика постоји сумња у спремност појединих власника и оснивача да препусте управљање банком неком другом и по цијену властитог банкрота.

Осим порасле конкуренције, унутар банкарског сектора, изазване ницањем нових институција, конкурентску пријетњу појачавају и иностране банке чија се значајнија присутност на нашим просторима тек очекује. Смиривање ратне ситуације и оживљавање привреде носи са собом нове повољне прилике за прибављање толико потребног капитала, али и сталну опасност да ће домаће банке изгубити у конкурентској борби с новим придошлицама који ће понудити својим клијентима богатију и примјеренију палету услуга, веће искуство (посебно у подручју инвестицијског банкарства), дугогодишњу традицију тржишног пословања те прихватљивије моделе услуживања. Шансе за опстанак у таквом надметању веће су за новије, на тржишту већ потврђене, банке које имају флексибилну организацијску структуру, ниже трошкове и помно бирани кадрове него раније постојеће новчане институције оптерећене низом проблема из прошлости. Из свих претходно наведених разлога очекује се да ће број банака у Босни и Херцеговини пасти приближно на број од осам до десет.<sup>2)</sup>

Резултат промијењених односа снаге понуде и тражње на тржишту новца довео је до пада каматне стопе. Она сада износи око 8,5 – 9 % . Овај услов окружења биће значајан чинилац при утврђивању пословне политике банака у надалежећем раздобљу. На који начин се прилагодити тржишту, како се спасити од сталне ерозије добити, како ускладити властити портфељ, смањити ризике... То су само нека од питања која себи постављају савремени банкарски и не слутећи колико им при томе може помоћи веће ослањање на маркетинг и његова начела.

## **ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНШКЕ КОНЦЕПЦИЈЕ ЗА ФИНАНСИЈСКЕ ИНСТИТУЦИЈЕ**

Основни фактор успјеха или неуспјеха банке у тржишној привреди, јесте тржиште. Банкарско тржиште састоји се од клијената који имају одређене потребе, жеље и очекивања. О томе колико банка успијева задовољити показане потребе зависи и њен успјех, те и развојне перспективе.

---

<sup>2)</sup> *Peter Nichol, Гувернер Централне банке Босне и Херцеговине, Предавање на Економском факултету у Брчком, 5.4.2004. године.*

Уопштено, полазиште маркетиншке филозофије, као основе тржишног пословања, чини задовољство потрошача уз истовремено остварење профита за предузеће. Из тога произлази да је уравнотеженост пословних циљева предузећа са захтијевима у жељама потрошача (корисника услуга) средишња тачка око које се требају одвијати све организацијске активности, без обзира на врсту дјелатности коју предузеће обавља. Дакле, споменуто вриједи и за банке те остале сродне институције. Високи профит на уштрб задовољства клијената засигурно ће негативно дјеловати на раст банке, а прибавиће јој и негативан публицитет. Исто тако, удовољавати клијентима на рачун профита може се само краткорочно.

Задатак је маркетинга да се стално прилагођава и у складу с промјенама захтјева и потреба клијената уводи на тржиште нове производе / услуге, прилагођава услове и сл. Стога је врло вјеродостојна изјава која гласи: " Једини стални елемент маркетинга јесте промјена. "

*Истраживање тржишта за банкарске потребе.* Истраживање тржишта је средство помоћу којег банке долазе до информације о потребама и навикама оних који купују њихове производе и услуге. Оно нам такође може дати одговор на питање зашто други потрошачи купују производе и услуге од нама конкурентских организација. Да би се такве информације прикупиле, истраживање тржишта као пословна функција мора одговорити на низ темељних питања која осигуравају поуздану интерпретацију тржишта.

Чак и данас међу менаџерима у банкама влада скептицизам што се тиче важности доприноса који може дати истраживање тржишта. Коријен тог неповјерења је у недостатку разумијевања за оно што истраживање може пружити и неповјерење у то да би истраживање могло проширити хоризонте и побољшати квалитет одлучивања. Али интуиција је јефтинија од употребе структурираних истраживачких метода само онда ако се покаже да су одлуке утемељене на интуицији биле " исправне" . Истраживање тржишта може нам рећи оно што не знамо, али исто тако може потврдити правилност интуитивног виђења проблема. Истраживање ваља схватити и прихватити као непрекидан процес, тим што се више маркетиншко окружење стално мијења.

Програми истраживања тржишта морају бити довољно динамични како би осигурали банци свјеже информације које ће служити за побољшање њезиних садашњих и будућих активности.<sup>3)</sup> Па ипак, упркос свему овдје наведеном, и најобухватније истраживање може бити само припомоћ при одлучивању. Малобројне су ситуације код којих постоји једнозначан одговор на кључна питања и проблеме. Стога истраживање тржишта треба посматрати као допуну процјени и искуству менаџера. То искуство, а посебно оно прикупљено у филијалама, значајно је и ваља га употребити као допуну налазима структурираних истраживачких програма. На тај начин додајемо им још једну димензију, а све са циљем да се повећа тачност добијених информација и побољша квалитет одлучивања.

Директор или предсједник банке стално би требао имати на уму ова питања:

1. Коју врсту банке предводим?
2. Коју врсту банке бисмо жељели имати?
3. Како да створимо такву банку?

Одговори на ова питања захтијевају континуиране истраживачке програме, а њима прикупљене информације биће улаз за процес системског маркетиншког планирања.

Истраживање за маркетиншке потребе у банкарству треба усредсредити на редовно прикупљање информација о:

- изабраним тржиштима које банка услужује и осталим потенцијалним тржиштима и географским подручјима на којима банка још није присутна,
- квалитетима и демографском профилу властите клијантеле (мисли се прије свега на пословање с појединачним особама, њихов пол, старост, материјално стање и сл.),
- квалитетима, саставу и величини пословних клијената банке,

<sup>3)</sup> *Томашевић Лишанин, М.: Истраживање ситуација тржишне усмјерености хрватских банака, Економски преглед, Број 7 – 8, 1987.*

- властитом конкурентском положају на тржишту, мјерено финансијским постигнућима, тржишним удјелом и потенцијалном квалитету властитих потрошача.

Та кључна питања редовно чине оквир истраживања које се предузима с циљем да помогне жељени развој пословања и стратешко одлучивање. Почетна питања у истраживању наведених подручја биће најчешће: " Ко?, Шта?, Када?, Гдје?, Како? и Зашто?". Познавање потрошача властитих услуга, те познавање тржишта императив је сваког успјешног пословања. Али, колико домаћих банака уистину зна, или улаже напоре да сазна, основна обиљежја и захтјеви постојећих и потенцијалних клијената? Одговор би, нажалост, гласио – врло мало. Стога желимо упозорити на чињеницу да без тачних одговора на споменута питања, пословне одлуке могу бити само врло субјективне и ризичне. Системско истраживање може помоћи смањењу ризика, толико својственог савременом банкарском пословању.

*Сегментирање банкарског тржишта.* Разликовање тржишних сегмената релативно је нов концепт у филозофији банкарског пословања. Произишао је из спознаје да људи купују сличне или исте услуге због различитих разлога. Најчешће се могу разликовати обрасци у мотивацији и понашању при куповини па се на основу тога постојећи и потенцијални купци могу разврстати у сегменте, при чему сваки сегмент има посебну комбинацију куповних својстава и захтјева. Једном кад су сегменти утврђени, може се развити посебна маркетиншка стратегија која ће досећи изабрани сегмент, или више њих, и остварити максималну добит уз минималан сукоб интереса. Дакле, упркос постојању конкуренције, банка може просперирати креативно услужујући специфичне тржишне нише, чије потребе конкурентске банке нису потпуно задовољиле. Сегментирање тржишта никада се не чини одвојено од осталих маркетиншких активности, него је увијек дио укупног маркетиншког напора. У процесу пословног планирања у банци, сегментација треба пружити одговоре на ова питања:

- Која тржишта банка услужује?
- Може ли јој услуживање тих тржишта јемчити довољну добит / раст?
- Ако не може, која од осталих тржишта треба укључити у маркетиншке активности?

Сегментирање се редовно спроводи на основу сегментацијских варијабли, а оне су најчешће географске, демографске, психографске или бихевиористичке нарави.

Основни критериј који одређује пожељност одређеног сегмента јесте добит или потенцијална добит. За сегментирање се користи низ метода и њихових комбинација, али без обзира на изабрану методу, користи од сегментирања за банку су значајне и обухватају: могућност бирања потенцијално најпрофитабилнијег тржишта, могућност концентрације ресурса на изабране сегменте, усмјеравање активности на већу продуктивност и мање расипање напора и средстава, могућност надзора и бржег прилагођавања промјенама у изабраним сегментима.

Користи од сегментације значајне су и за клијенте банке, и то путем:

- прикладнијих услуга,
- цијена прилагођених животним стиливима клијантеле,
- побољшаних квалитета услуга, што се тиче њихове софистицираности и општих стандарда, а све то утемељено на познавању онога што купац захтијева.

Важност сегментирања у маркетингу уопште произлази из задатка маркетинга да осигура прави производ/услугу, изабраној публици, уз праву цијену, у најприкладније вријеме и на најпогоднијем мјесту.

## **МАРКЕТИНШКИ ИНСТРУМЕНТИ БАНКАРСКИХ УСЛУГА**

*Производ услуга.* Најважнији елемент микса, од постојећа четири, недвосмислено су особине и користи које банка нуди својим услугама. Оне ће у тржишној привреди једнако утицати на цијену, начин промовисања и путеве дистрибуције.

Стратегија банке што се тиче понуде услуга тржишту битан је чинилац њеног успјеха. За континуиран успјешан наступ на тржишту банка својом понудом мора пратити динамику самог тржишта. Пословно окружење се непрестено мијења, што захтијева од банке прилагођавање производно – тржишне стратегије промијењеним условима. При разматрању стратегије услуга мора се узети у обзир већ споменута чињеница да потрошачи купују корист, а не услугу саму по себи. То значи да при куповини услуге они нису прије свега мотивисани њеним физичким својствима, него их мотивишу користи које им та својства јемче. Примјера ради, узмимо чековну књижицу код које је најмање значајан њен дизајн. Осим основне функције плаћања, тај " производ" у очима потрошача може бити разматран и због других користи, нпр. одгађање плаћања, могућност куповине на кредит и сл.

Финансијска се услуга увелико разликује од физичких производа, па и та чињеница увелико утиче на начин како се она нуди тржишту. Услуге су неопипљиве и често их не можемо одвојити од особе продавца. Такође, често се догађа да услуге исте банке нису унифициране, стандарди услуживања могу се разликовати чак од пословнице до пословнице. Услуге су по својој природи такве да не омогућавају стварање залиха, па се постојећа тражња мора задовољити у истом тренутку када се и појави.

Основни стратешки потези који стоје на располагању банци када је ријеч о политици услуга јесу:

- Проширити понуду услуга за изабране сегменте;
- Смањити опсег постојећих услуга на изабраним тржиштима;
- Модификовати постојеће услуге умјесто развоја нових услуга;
- Репозиционирати постојеће услуге у изабраним сегментима ради освјежења њиховог имица;
- Мијењањем цијена ширити или сужавати тржишта или врсту тржишта на којима банка " продаје" ;
- Промишљеном промоцијом диференцирати своје услуге од конкурентских тако да оне постану привлачније за изабране сегменте;
- Пронаћи до сада још неуслужена тржишта за постојећу услугу.

Осим споменутих алтернативних стратегија, још је једна која се може узети у обзир, али није пожељна у савременој банци ( премда је код нас још увијек најраширенија ), тј. да банка продаје само оне услуге које већ посједује и не разматра шта је потребно тржишту.

*Цијена.* Елемент маркетиншког микса, којег зовемо цијена, може бити изражен и низом других назива као што су: превознина, пристојба, трошак, најамнина, школарина, чланарина и сл. Најједноставније речено, цијена је све оно што се тражи у замјену за примљени производ или услугу. У банци се стратегија цијена прије свега односи на утврђивање политике каматних стопа, провизија и пристојби по којима ће се услуге нудити клијентима. Осим наведеног, под цијену се могу такође свести и трошкови вођења рачуна, захтијевани минимални салдо на рачуну и слични услови који услугу чине мање или више привлачном за потрошача. Слично другим елементима банкарске дјелатности и политика цијена нашла се под ударом радикалних промјена. Због дерегулације и порасле конкуренције, смањује се разлика добити и профитабилност. Банке су стога присиљене поново вредновати изворе профита и политику утврђивања цијена.

Цијена је врло важан фактор маркетиншког микса јер је она једини његов елемент који има за резултат приход. Сви остали елементи су извори трошкова. Политика утврђивања цијена мора бити саставни дио планирања у банци, јер се њиме одређује садашњи и жељени тржишни положај. Премда банке располажу низом цјеновних стратегија, од оних које потпуно полазе од тржишних услова до оних које се ослањају искључиво на трошкове и још низ комбинација, банке често користе стратегију " колико тражи конкурент" , јер купци доживљавају банке и банкарске услуге као врло сличне.

Због тога закон понуде и тражње има мање утицаја у подручју финансијских услуга него, на примјер, код хране или производа масовне потрошње гдје варијације у квалитету, паковању и имицу предузећа пуно више утичу на тражњу. Упркос томе, цијенама банкарских услуга је потребно управљати тако да оне омогуће остваривање изабране стратегије тржишног наступа.

*Промоција.* Промоција се у банкама најчешће појављује на двије љествице. Прва се остварује путем организацијске јединице центра која је одговорна за главни прорачун привредног оглашавања и начине његовог утрошка. Такође се публицитет и односи с јавношћу најчешће надзиру централно, иако се понекад мањи дио одговорности и контроле делегира регионалној или локалној љествици. Другу љествицу промотивних активности чине оперативне пословнице које подржавају маркетиншке активности истом поштом, промотивним сталцима, брошурама, плакатима, личном продајом и другим промотивним облицима који се у датим приликама покажу трошковно ефективни.

На овом мјесту желимо нагласити како и уз најмаштовитију понуду услуга продаја може бити ограничена због слабих било унутрашњих било спољашњих комуникација. Банке комуницирају с различитом публиком путем низа једнаких и неједнаких начина. Примјера ради, имиц који је банка створила такође је облик неједнаке комуникације, јер ће тај имиц утицати на понашање потрошача. Основна техника одржавања такве врсте комуникације јесте коректан однос према клијентима који ће даље ширити своја позитивна искуства с одређеном банком у кругу своје породице, пријатеља, колега с посла и сл. Осим што банку ништа не кошта, тај облик позитивног комуницирања врло је увјерљив.

Своје комуницирање с окружењем банке остварују још и преко дневних листова, професионалних часописа, трговачких публикација, годишњих извјештаја, телевизије, радија, изложби, плаката, односа с јавношћу, публицитета и спонзорства.

Морамо истакнути, да се оглашавање код банака развијало врло споро и углавном се усмјеравало на диференцијацију међу институцијама. Оглашавањем се прије свега истиче добар углед, професионализам те разумијевање потрошачевих проблема. Информативно оглашавање је најчешће на почетном степену животног циклуса услуге с циљем да се тржиште упозна с новом услугом, да се савјетује потрошач о њеном кориштењу или новим особинама, или да се опише нова употреба већ постојећих услуга. Присјетимо се само колико су домаће банке заказале управо у овом подручју при на тако давном увођењу нових технологија испоруке услуга, попут банкомата, телефонског маркетинга и сл.

Односи банке са свеколиком јавношћу морају имати нека основна, али значајна обиљежја. Прво, морају бити аутентични како би подстакли разумијевање и остварили жељени утицај. Такође није занемарив ни начин на који се банка опходи с јавношћу. У пракси је најчешће ријеч о потпомагању пројеката заједнице и различитих образовних програма, као и о подупирању осталих организација које су у једнакој или неједнакој вези с циљном групом потрошача или непотрошача важних за банку.

Публицитет је вјероватно најмање употребљивани елемент комуникацијског микса, упркос потенцијалу којим осигурава стварање боље упознатости с банком и њеним услугама. За разлику од привредног оглашавања, публицитет се не плаћа, а може створити високу љествицу повјерења.

Спонзорство као елемент комуникацијског и промотивног микса, банке употребљавају на различите начине. Неке од њих спонзоришу спорт, друге умјетност. Без обзира на природу спонзорства, иза њега такође морају стајати здраве комерцијалне намјере. Уопштено, основни разлози спонзорске активности банака јесу подршка маркетиншким дјеловањима, придобијање публицитета и на тај начин побољшање властитог угледа или имица те подупирање добрих односа с јавношћу.

*Дистрибуција.* Основни утицај на утврђивање стратегије у дистрибуцији услуга имају својства услуге, тржишта, изабране циљне групе потрошача и конкуренције. И овдје као и код других елемената маркетиншког микса мјеродавно је оно што потрошач захтјева, а ипак су често канали дистрибуције краткорочно обликовани. Предност се даје трошковима, активностима конкуренције и осталим збивањима на тржишту, укључујући мијењање традиционалних облика пословања и развој нових технологија попут информатике и телекомуникација.

Стратегију дистрибуције треба увијек темељити на банчиним дугорочним плановима, будући да свака промјена у овом подручју тражи вријеме и значајна улагања. Пословни план банке мора обухватити три важна питања:

1. Како можемо, трошковно економично, довести услугу или пакет услуга на тржиште?

2. Када потрошачи желе да има те услуге буду доступне?
3. Гдје су тржишта која желимо досегнути и које су карактеристике постојећих и планираних нових услуга за та тржишта?

Потреба за једнаким каналом дистрибуције банкарских услуга довела је до развоја концепта мреже пословница. Оне ће вјероватно још дуго у будућности бити основни дио дистрибуције, али ће се формална структура, стил, угођај, свакако и даље мијењати. Код многих услужних дјелатности стварна услуга је недјељива од произвођача, па је лична продаја често једина могућа метода дистрибуције. Традиционално, поступак отварања рачуна и уговарање кредита захтијевали су лични контакт банкарског чиновника и клијента. С побољшањем метода идентификације особа, одвајање услуге од понуђача постало је могуће. Данас се стога све више користе банкомати, кућна рачунала, терминали на мјесту продаје и сличне технологије. Осим тих техника, банка располаже једнако и с поштом и телефонским банкарством.

## МАРКЕТИНГ УПРАВЉАЊЕ У БАНКАРСТВУ

*Планирање маркетинга у банци.* За мало се банака може рећи да се потпуно понашају у складу са маркетиншким концептом. Стога је релативан и степен њихове тржишне усмјерености, јер маркетингу приступају с различитих полазишта. Средства банака међусобно се разликују као што се разликују и њихове пословне филозофије. Међутим, без обзира на споменуте разлике и приступе, свима је у интересу да се средства банке користе на ефективан и дјелотворан начин. Да би се то остварило, потребан је системски приступ управљању. Уопштено се може рећи да се управљачки процес састоји од три основне фазе: планирања, спровођења и вредновања постигнутих резултата. Ако је маркетиншка функција потпуно интегрисана у укупну организацију банке, план маркетинга је саставни дио, односно средство реализације циљева зацртаних у њеном корпоративном плану.

Основни задатак управе маркетинга је контролисање тражње помоћу процеса планирања, спровођења и вредновања. При томе се под контролом не подразумијева само повећање тражње, него се може радити, у посебним случајевима, и о њеном обесхрабривању. На примјер, у вријеме оскудице новца банке смањују тражњу за кредитима повећањем каматних стопа и слично.

Док је план документ који је резултат процеса планирања за одређено раздобље, сам процес је непрекидан и састоји се од неколико фаза. То су фазе: <sup>4)</sup>

- анализа ситуације
- утврђивање циљева
- избор циљног тржишта
- обликовање стратегија

Ово су уобичајене фазе процеса планирања које се не разликују у зависности од врсте организације, па се могу примјенити и у банкарству и у склопу осталих дјелатности. Умјесто образлагања овог већ добро познатог модела, навешћемо само неколико примјера могућих маркетиншких циљева у склопу банкарства. То су:

повећање тржишног удјела у сектору предузећа средње величине за 2,5 % ,  
повећање удјела дугорочних штедних депозита у односу према укупним депозитима са 13 на 16% ,  
повећање употребе услуга банке код појединачних клијената од просјечних 1,3 на 1,7 услуга,  
побољшање имиџа банке тако да барем 19% грађана референтног пословног подручја перципира нашу банку као поуздано мјесто за чување уштеђевине итд.

Остварење споменутих циљева захтијева употребу свих варијабли маркетиншког микса те сарадњу различитих оперативних подручја банке. Маркетиншки циљеви банке, као уосталом и осталих пословних подручја, морају задовољавати захтјеве: мјерљивости, комплементарности с корпоративним циљевима, флексибилности, конзистентности и сл. Да би спровођење плана било дјелотворно, сваки члан организације мора знати своја специфична задужења и временски распоред у којем она морају бити обављена. Пошто је осигурана потпуна координација активности свих

<sup>4)</sup> *Modonesi, G. : Dalla Banca al Cliente, Profesionalita nella Vendita, Edibank, Milano, 1989. Str. 157*

учесника, може се започети са провођењем плана и комуницирања новом понудом са потрошачима циљног тржишта те системским праћењем остварења.

*Организација маркетиншких активности у банци.* Као и у сваком другом предузећу, дјелотворност маркетинга долази у питање ако не постоји уска повезаност с осталим функцијама банке. Другим речима, настојање управе да оствари већ споменуте активности биће без ефекта, односно може се остварити евентуално дјелимичан успјех ако не постоје и други организацијски предуслови управљања односом банка - тржиште. Због тог се разлога степен повезаности маркетиншке функције с осталим дијеловима предузећа користи као један од показатеља маркетиншке усмјерености. При највишем, идеалном степену маркетиншке усмјерености маркетинг се поистовјећује с управљањем банком. Међутим, на данашњем степену маркетинга, чак и у развијеним земљама, та је функција још увијек само једна од управљачких функција која је равноправна с осталим. У привредама које због свога традиционалног наслијеђа немају још довољно развијену тржишну културу, та је функција, ако уопште постоји, у подређеном положају према осталим функцијама, на пример оперативном, рачуноводственом, продајном итд. О томе колико врховна управа и остале функције банке прихватају логику маркетинга зависи и оптимизација односа банка - тржиште, који је у тржишној привреди једини начин остварења циљева предузећа. Основни циљ функције маркетинга у било којој организацији јесте да на основи разумијевања потреба постојећих и будућих потрошача допринесе остварењу укупних циљева организације. Одељење маркетинга настоји остварити овај циљ стварањем одговарајућег асортимана производа, у право вријеме и на правом мјесту уз одговарајућу комуникацију.

Позиционирање функције маркетинга унутар организацијске шеме банке зависи не само од величине банке него и о степену усредсређености банке на клијенте. На примјер, у банкама гдје врховна управа сматра маркетинг за темељ пословања, директор маркетинга биће једнако подређен генералном директору и имаће исти статус као и директори осталих сектора. У банкама гдје се маркетинг сматра потребним и пожељним, али не и одлучујућим, директор маркетинга, премда може заузимати исти положај на хијерархијској лествици, најчешће има нижи статус од директора осталих сектора, а маркетиншке активности нису довољно интегрисане у остала пословна подручја јер се став управе што се тиче важности те функције рефлектује широм организације.

У банкама, у којима се маркетинг сматра корисним, али не и битним за пословање, положај директора маркетинга налази се једну или више лествица испод лествице главног извршног директора. Будући да нема значајног ослонаца у врховној управи, одељење маркетинга у овом облику организација врло је рањиво што се тиче смањења прорачуна и особља.

Организација маркетинга у банци увелико зависи и од њене величине. За потребе мање банке може бити довољно и " одељење маркетинга" које се састоји од само једне особе или неколико особа са општим познавањем области. У већим банкама, које имају потпуно одвојено пословање на основи тржиште предузећа и тржиште појединачних потрошача, постоји потреба за успостављањем средишње маркетиншке јединице која ће служити потребама обају сектора. За банкарске конгломерате потребно је, осим успоставе средишње јединице маркетинга при врховној управи, установити и категорију директора производа за специфичне групе производа или услуга.

Маркетиншка функција по својој унутрашњој организацији може бити централизована у јединствену јединицу маркетинга или децентрализована тако да различите маркетиншке задатке обављају различита одељења. Оба споменута начина имају предности и недостатке. Независно од изабраног модела унутрашње организације, пословна функција маркетинга мора обухватати барем ова подручја: истраживање тржишта, промоцију, односе с јавношћу, продају те развој нових производа и услуга.

Осим већ добро познатих типова организације утемељених на функционалној, тржишној, географској и сл. оријентацији, понекад ће бити потребно изаћи из устаљених функционалних подјела и на основу пројектне организације обавити одређене специфичне задатке.

Контрола маркетиншких активности. Иако ријеч контрола понекад изазива негативне асоцијације, с обзиром на најчешћу употребу овог појма за означавање ситуације у којој се остварује ауторитет над



неким или нечим, она је неизбежно средство праћења и вредновања дјелотворности маркетиншких активности. Као таква чини саставни дио процеса управљања маркетингом. За виталност маркетиншких стратегија и тактика, у условима врло промјенљивог окружења, потребан је континуиран систем вредновања остварења планом зацртаних циљева као и њихова прилагођеност промијењеним условима. Дође ли до одступања од предвиђеног, одговарајући систем праћења правовремено ће сигнализирати такве ситуације, анализом утврдити узроке и предложити корективно дјеловање. У супротном, тј. ако банка не располаже оваквим системом, неће знати када зацртани циљеви нису остварени, нити ће бити откривени узроци таквог стања. У том случају и план је не само формалност него и трошак, мислећи при томе на вријеме и напор потребан за његову припрему. Дође ли до ситуације у којој нису остварени планирани циљеви, мало је вјероватно да ће се банка сљедећи пут подвргнути процесу планирања, сматрајући га недјелотворним и сувишним. То ће дјеловати и на морал запослених, јер труд оних који су потпуно остварили додијелене им задатке неће бити награђен, а они који нису успјели у остварењу задатих циљева, неће знати зашто.

Дакле, једини начин да се план стално држи актуелним и ваљаним јесте системско праћење његовог остварења те правовремено откривање одступања, што омогућава рано предузимање корективних мјера. Узроци одступања могу имати свој извор и у спољашњем окружењу банке и у унутрашњој ситуацији. Дobar систем праћења омогућиће банци прилагођавање циљева и задатака у складу с измијењеном ситуацијом окружења, али ће и упозорити на нереално постављене циљеве тако да се у раздобљима која долазе могу кориговати.

## **БАНКАРСКИ МАРКЕТИНГ И ТРЖИШТЕ КАПИТАЛА**

У склопу развијених привреда, маркетинг је нашао своју примјену и на комерцијалним тржиштима и на тржишту капитала. У англосаксонским банкарским системима та су два сегмента финансијског посредовања одвојена законом па је и утицај развоја тржишта капитала на развој пословних банака био другачији него што је то случај код универзалних банкарских система какав је наш. Будући да се америчке и енглеске банке не могу бавити инвестицијским банкарством, осим преко посредника, развој берзи на неки начин је угрозио конкурентску позицију традиционалних банака. Секуритизација, појам који означава појачано занимање за прибављање дугорочног капитала путем емисије дионица и обвезница, за разлику од претходно доминантног комерцијалног кредита, неповољно је дјеловала на тражњу пословних клијената за класичним банкарским услугама, што је присилило банке да се у већој мјери окрену сектору становништва и развијају понуду која је привлачна овом прије прилично занемареном тржишном сегменту. Код универзалних банака секуритизација није била значајнији проблем у смислу супституције класичног кредита, али се ипак понуда морала прилагодити промијењеним трендовима у подручју финансијског посредовања. Нове услуге попут брокерства вриједносним хартијама, финансијског савјетовања, управљања имовином и слично, морале су добити простор у склопу постојеће понуде. Требало је такође уложити додатне напоре у сегментацију тржишта и привлачење клијената који су склони таквим облицима финансијског улагања. С обзиром на њихова специфична обиљежја, настајали су и посебни облици комуницирања који су били привлачни таквим сегментима. И не само то. Јавило се ново подручје банкарског пословања усмјерено према имућнијој клијентели, које се обично назива приватно банкарство. При опхођењу с овом врстом клијената користе се нове методе и обрасци понашања. Ако клијент пожели, банкар мора бити спреман обавити одређени посао у његовој канцеларији или дому, чак и изван радног времена банке. С таквим клијентима се комуницира користећи једнако персонализовану пошту, кућно банкарство, организујући изложбе, аукције и сл.

У Босни и Херцеговини се приватно банкарство и тржиште капитала налазе још у раној фази развоја па би се приоритетним задатком маркетинга у овој фази могло сматрати припремање терена за надолazeћу појачану активност инвестицијског тржишта. У ту сврху потребно је прије свега образовати будуће купце о разним облицима улагања, пословању с вриједносним хартијама, управљању властитим портфељем и сл. Дакле, банкама је потребан нови профил стручњака који савјетују заинтересоване клијенте о могућностима, предностима и недостацима појединачних врста улагања. Будући да банке најчешће обављају ову врсту послова у име и за рачун клијента, а не у своје име, на клијенту је да донесе коначну одлуку и за њу пружима потпуну одговорност. На тај начин смањен је ризик за банку, али се и даље убиру профити на основу провизије. Тенденција западних

банака јесте да се све више усмјеравају управо на такве врсте услуга јер су оне због своје сложености и мање транспарентности релативно мање осјетљиве на међусобно ратовање цијенама него што је то случај у подручју каматних стопа за комерцијалне и потрошачке кредите.

## **ЗАКЉУЧАК**

Увођење маркетинга у банкарске системе земаља са дужом тржишном традицијом такође је био дугорочан и не сасвим лаган процес. Осим културних питања која се неминовно јављају, и нужности крупних структурних промјена, највећи су извор отпора " тврди банкари" који су увјерени у рационалност постојеће праксе и опиру се маркетингу као новом начину обављања старог посла. Иако су банке вијековима слиједиле традиционална банкарска начела и премда њихова сврха и даље поједностављено говорећи остаје: " прикупити новац од оних који имају вишак средстава и прослиједити га уз зараду тамо гдје постоје мањкови" , све остало се промијенило. Мијењају се модели потрошње и штедње становништва, мијењају се конкурентски односи на тржишту, ствара се нови правни оквир који настоји дати више простора либералној привредној политици, јављају се нове технологије, нове финансијске услуге и сл. Штавише, ритам промјена, чији је садржај све сложенији, стално се убрзава. Због тога је пријеко потребан нови приступ банкарској пословној стратегији. Нови је приступ радикалан у садржају и захтијева крупне структурне промјене, те развој модерних управљачких техника. Постојеће функционалне организацијске структуре банака више не могу одговорити свакодневним изазовима конкурентског окружења. Ново доба тражи флексибилнију организацију која се може брзо прилагодити захтјевима тржишта. Ново доба тражи банкарске савременог профила, који осим чисто техничких банкарских вјештина, посједују и знања из подручја предузетничког управљања те међуљудске комуникације. Укратко, ријеч је о промјени цјелокупне банкарске пословне културе и начина обављања посла. Али треба упозорити како се споменуте промјене не догађају преко ноћи. То је дуготрајан процес који се ослања на иновативне и продорне појединце било из банке или изван ње, њихову смјелост да изазову сумњу у исправност постојећих пословних парадигми и унесу дух промјена у традиционално организацијско подручје. Дакле, тај процес захтијева храброст, упорност и вријеме. С обзиром на постојеће конкурентске трендове унутар домаћег и иностраног банкарског система, можемо закључити ово разматрање изјавом да маркетинг у банкарству није више само пожељан него он постаје неизбјежна нужност.

## **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Међународна конференција: Реструктурирање gospodarства у транзицији, Загреб, децембар 1995.
2. Modonesi, G.: *Dalla Banca al Cliente, Profesionalita nella Vendita*, Edibank, Milano, 1989.
3. Роко, Федор: Пословни маркетинг, Школска књига, Загреб, 1998.
4. Томашевић Лишанин, М.: Истраживање ступња тржишне усмјерености хрватских банака, Економски преглед, Број 7 – 8, 1987.
5. Томашевић Лишанин, М.: *Банкарски маркетинг*, Информатор, Загреб, 1997.