UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

„INOVATIVNI PROCESI U BANKARSKOM POSLOVANJU”

Mentor:
Doc. dr Jelena Stanković

Kandidat:
Bojana Zagorac
401871/2009

Beograd, maj 2014 godine

SADRŽAJ

I TEORIJSKO METODOLOŠKE OSNOVE

1. METODOLOGIJA IZRADE PROJEKTNOG ZADATKA

1.1 Predmet i polazna istraživanja.....**9**
1.2 Značaj istraživanja **9**
1.3 Ciljevi istraživanja **9**
1.4 Hipoteze istraživanja..... **10**
1.5 Metode istraživanja **10**
1.6 Struktura rada..... **11**

II SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU BANKARSKIM POSLOVANJEM

2. BANKARSKI MENADŽMENT

2.1. Pojam i ciljevi bankarskog menadžmenta.....**13**
2.2. Ključni koncepti u menadžmetu bankarskog poslovanja.....**14**
2.3. Planiranje u bankama..... **16**
2.4. Marketing u bankama..... **17**
2.5. Informacioni sistem **18**
2.6. Organizacija banke..... **19**
2.7. Upravljanje ljudskim resursima.....**21**
2.8. Perspektive bankarskog menadžmenta **21**

3. MARKETING U BANKARSKIM USLUGAMA

3.1. Definisanje marketinških principa..... **22**
3.2. Marketinški princip taktike..... **23**
3.3. Marketinški princip diferencijalnosti..... **24**
3.4. Princip marketing miksa **24**
3.5. Lična prodaja..... **25**
3.6. Značaj marketinških principa **26**

4. LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMENAMA U BANKARSKOM POSLOVANJU

4.1. Definicija liderstva.....**26**

4.1.1. Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa.....27

4.1.2. Formalno naspram neformalnog liderstva..... 27

4.1.3. Liderstvo i moć.....28

4.1.4. Liderstvo i prinuda.....28

4.1.5. Liderstvo i menadžment.....29

4.2. Promene u organizacionom kontekstu.....31

4.3. Timsko liderstvo.....**32**

5. SAVREMENI BANKARSKI PROIZVODI

5.1. Promene u poslovnoj orijentaciji banaka.....**34**

5.2. Savremeni bankarski proizvodi.....**34**

5.2.1. Plasmani u hartije od vrednosti.....35

5.2.2. Poslovi forfetinga.....36

5.2.3. Poslovi faktoringa.....36

5.2.4. Poslovi lizinga.....37

5.2.5. Konsalting poslovi.....37

5.2.6. Franšizing poslovi 38

5.2.7. Cash Management proizvodi.....38

5.2.8. Dokumentari proizvodi 39

5.2.9. Hedžing i inovativni poslovi.....39

5.3. Novija kretanja u organizaciji bankarstva.....**41**

5.4. Uticaj efikasnog upravljanja na promene u bankarskom poslovanju.....**43**

III INOVATIVNI PROCESI U BANKAMA : CRM I BRENDIRANJE BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA

6.1. Upravljanje odnosima sa klijentima 46

6.1.1. Specifičnosti bankarskih usluga 46

6.1.2. Definisanje i značaj kvaliteta usluga u bankarstvu.....47

6.2. CRM (Customer Relationship Managment)…….. 50

6.2.1. Koncept Relationship Managmenta..... 50

6.2.2. Šta čini relationship tj.odnos? 52

6.3. Public Relations (odnosi sa javnošću) banke i okruženja 54

6.3.1. Odnosi sa klijentima 54

6.3.2. Odnosi sa konkurentima 55

6.3.3. Odnosi sa medijima 55

6.3.4. Odnosi sa državnim institucijama 55

6.4. Brendiranje finansijskih proizvoda i usluga.....56

6.4.1. Značaj koncepta brenda finansijskih proizvoda i usluga 56

6.4.2. Strategije brendiranja finansijskih proizvoda i usluga..... 56

6.4.3. Izgradnja brenda u bankarskom poslovanju 58

6.4.4. Pozicioniranje i održavanje brenda u bankama..... 60

6.5. Faktori koji utiču na neophodnost marketinške usmerenosti banaka 61

6.6. Istraživanje tržišta banaka..... 62

6.6.1. Motivacija i ponašanje korisnika bankarskih usluga 62

6.6.2. Pokretači (motivatori) ponašanja korisnika usluga..... 63

6.6.3. Proces kupovine bankarskih usluga od strane pojedinaca 64

6.6.4. Proces kupovine bankarskih usluga od strane pravnih lica 65

6.7. Faktori koji utiču na ponašanje korisnika usluga 66

6.8. Segmentacija tržišta..... 67

IV. STUDIJSKO ISTRAŽIVAČKI RAD: BANCA INTESA A.D BEOGRAD

7. O Banca Intesi a.d. Beograd.....70

7.1. Istrorijat.....70

7.2. Organizacija.....70

7.3. Korporativne vrednosti banke.....71

7.4. Tim.....73

7.5. Profesionalni razvoja.....73

7.6. Briga o zaposlenima.....74

7.7. Društvena odgovornost.....74

7.8. Životno okruženje.....74

7.9. Priznanje banke.....75

7.10. Swot analiza pozicije Banca Intese.....77

8. CRM kao inovativni proces u Banca Intesi.....79

8.1. Rad sa mogućnostima CRM-a.....80
8.2. CRM kamapanje sprovedene u 2013. godini.....80
8.3. QM System.....83
8.4. Unapređenje CRM koncepta.....84

9. Brend kao inovativni proces u Banca Intesi.....84

9.1. Izgled brenda Banca Intese..... 85

9.2. Snaga brenda Banca Intese..... 88

9.3. Taktike i alati u kreiranju, pozicioniranju i održavanju brenda Banca Intese.....89

10. Komparativne analize poslovanja Banca Intese a.d. Beograd.....90

10.1. Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti u bankarskom sistemu.....90

10.2. Prikaz istraživanja -anketa o stavovima građana na kvalitet poslovanje banaka.....91

10.3. Šta Bancu Intesa izdvaja od drugih?.....95

11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA……...97

LITERATURA……...99

- Uvod -

Strane direktne investicije su poslednjih decenija znatno izmenile izgled kako domaćeg tako i svetskog finansijskog tržišta. Banke se trenutno suočavaju sa velikim promenama kako u eksternom tako i u internom okruženju čiji su izvori posledice svetske ekonomske i finansijske krize i stalni rast očekivanja korisnika bankarskih usluga.

Da bi obezbedile konkurentnost, banke moraju da ostvare razlikovanje svojih usluga u odnosu na konkurenciju, i da budu osposobljene za zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata. Trenutno u Srbiji banke uglavnom nude slične usluge, kako u poslovanju sa stanovništvom, tako i u poslovanju sa privredom. Većina novih usluga je tokom prethodnih deset godina tranzicije u srpskom bankarstvu već ponuđena tržištu, pa su mogućnosti za razvoj novih usluga svedene na minimum. Kao jedini izvor konkurentske prednosti, ako se posmatraju činioci proširenog marketing miksa za usluge, bankama preostaje ulaganje u inovativne procese, fizički dokaz usluge i ljude, putem unapređenja kvaliteta procesa usluživanja. Osim toga, kvalitet usluge, po nekim mišljenjima predstavlja svojstvo usluge koje je najteže oponašati, tako da je to još jedan od razloga da strategije zasnovane na kvalitetu bude strateško opredeljenje za banke.

Do skoro su banke imale dosta konzervativan stav na tržištu, ističući kako marketing nije za bankarski sektor, ali danas su promenile svoj stav. Ulaskom inostranih banaka koje svojim agresivnim nastupom, velikim iskustvom i stranim kapitalom polako osvajaju tržište dosta su izmenile situaciju. Da bi u takvim okolnostima banke zadržale svoje klijente i privukle nove, banke su morale da pronađu načine da u granicama svojih mogućnosti vrše diferenciranje proizvoda i ulažu u marketing aktivnosti.

Marketing je postao jedno od glavnih oružija u borbi sa konkurentima. Dosta slični proizvodi i do određene mere ograničena mogućnost diferenciranja, povećanje konkurencije samo su neki od faktora koji su uticali na razvoj marketinga u bankarstvu. Banke ne čekaju da klijenti sami dođu u banku već svojim klijentima idu u susret.

Menadžment tim treba, kroz proces planiranja, organizovanja, rukovođenja, kontrolisanja i evaluacije, da oblikuje posebnu poslovnu ponudu bankarskih proizvoda i predstavi je u vidu sui generis poruke. Da bi to postigao, valja prethodno da prikupi sve validne informacije o ranijim transakcijama fizičkih i pravnih lica, ali i da, po principu menadžment odnosa sa njima, promisli novo u njihovim željama, zahtevima i potrebama.

Bankarski menadžment, a posebno menadžment odnosa sa klijentima predstavlja danas specifičan odgovor banke na turbulentan poslovni ambijent koji zahteva da se poslovanje prilagođava promenama kroz adekvatne odgovore.

Menadžment u poslovnoj banci ima jedinstven cilj: stvaranje jasne vizije o pravom usmeravanju bankarskih proizvoda (koje karakteriše integritet i usredsređenost na kvalitet) i održavanje profesionalne interakcije sa zaposlenima i potrošačima bankarskih proizvoda i kreiranje rešenja koja bolje zadovoljavaju njihove potrebe.

Promene u poslovnoj banci ima jedinstven cilj: stvaranje jasne vizije o pravom usmeravanju bankarskih proizvoda (koje karakteriše integritet i usredsređenost na kvalitet) i održavanje profesionalne interakcije sa zaposlenima i potrošačima bankarskih proizvoda i kreiranje rešenja koja bolje zadovoljavaju njihove potrebe.

Promena palete proizvoda poslovne banke biće uspešna samo ako obezbeđuje vrednost i satisfakciju ciljnim fizičkim i pravnim licima. Upravo vrednost proizvoda odražava percipirane materijalne i nematerijalne koristi i troškove za bankarske potrošače, dok satisfakcija odražava njihovu uporednu ocenu koja je rezultat percipiranih osobina pojedinih bankarskih proizvoda, shodno njihovim očekivanjima u poslovnoj banci ima jedinstven cilj.

Prisustvo brzih i sve bržih promena u poslovnom okruženju primoravaju banke na koncept efikasnog upravljanja i uvođenje inovativnih procesa što zahteva stvaranje kvalitetnog i sposobnog menadžment tima. Poseban akcenat se stavlja da tim koji upravlja promenama pored stručnog i menažerskih kvaliteta i sposobnosti, da poseduje i liderske kvalitete, znanja i sposobnosti.

I TEORIJSKO METODOLOŠKE OSNOVE

1. METODOLOGIJA IZRADE PROJEKTNOG ZADATKA

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Brojna literatura o bankarskom poslovanju, značaju menadžmenta u bankarstvu i o odnosu banke prema klijentu pokušava da pronađe kako teorijske tako i praktične odgovore na veliki broj pitanja: Zašto je jedna banka drugačija i bolja od neke druge? Zašto bi potencijalni klijent otišao iz jedne banke u drugu, da li je to puka slučajnost? Zašto se isti proizvodi u jednoj banci prodaju bolje nego u drugoj? Kako to da klijent iz filijale jedne banke izlazi nasmejan, a iz filijale druge banke ogorčen kada su u pitanju slične cene proizvoda i slične marketing promocije?

Ova kao i druga brojna pitanja ukazuju da je potrebno da banke usmere pažnju na promene sa kojima se susreću u okruženju i unutar same organizacije i da se bave uvođenjem inovativnih procesa kao i donošenjem konkretnih odluka u cilju upravljanja tim promenama radi postizanja postavljenih ciljeva.

Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od nekonvencionalnih koji na popularan način približavaju ove teme čitaocima, pa sve do enciklopedijskih izdanja koja detaljno pristupaju ovoj temi sa pokušajima da se problem kvantifikuje.

1.2. Značaj istraživanja

Upravljanje bankom je više od toga gde se jednostavno dobro organizuje posao. U pitanju je ostvarivanje takvog okruženja u kome ljudi rade zajednički, na organizovan efikasan i motivisan način koji dovodi do optimuma zadovoljstva klijenata i zaposlenih, ali i optimizuje vrednosti za akcionare.

Značaj ove teme je u:
1) razumevanju značaja uticaja promena na stvaranje efikasnog menadžment tima koji mora u savremenom bankarstvu da poseduje i liderske kvalitete, znanja i sposobnosti.
2) približavanju suštine bankarskog menadžmenta svim zainteresovanim stranama
3) razumevanju potreba klijenata za kupovinom bankarskih proizvoda
4) ukazivanju na opšte perspektive u korišćenju metoda marketinga i inovativnih procesa kao i znanja iz bankarskog menadžmeta za unapređenje odnosa sa klijentima.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj našeg istraživanja je da ukaže na opravdanost stavova koji su navedeni u literaturi o promenama u ekonomskom, tehničkom i društvenom razvoju koje su našle odraza i na samom poslovanju banaka, organizaciji banaka, strukturu menadžerskog tima, uvođenje novih proizvoda. Banke koje su imale više sluha prema zaključcima koji su navedeni u literaturi su se i same uključile u istraživanja, što je dovelo do njihove visoke menadžerske i marketing poslovne kulture, što se odrazilo i na njihovu visoku profitabilnost i održavanje visokog rejtinga.

Ciljevi istraživanja su dvojaki:

Naučni cilj je naučna deskripcija svih ili skoro svih elemenata upravljanjem bankom sa posebnim osvrtom na značaj promena unutar same banke i na izmene u načinu upravljanja poslovanjem banaka. Analiza i razumevanje savremenih tendencija u bankarskom poslovanju, njihova međusobna uslovljenost i pozitivni efekti dovode do rešavanja osnovnog problema u banci, a to je efikasno upravljanje promenama u konkurentnom okruženju.

Društveni cilj je zasnovan na naučnim i istraživačkim stavovima, koji omogućavaju svima koji žele da se upoznaju sa važnošću upravljanja promenama u savremenom poslovanju banaka.

1.4. Hipoteze istraživanja

U istraživanju kreirane su sledeće hipoteze:

- Opšta (generalna) hipoteza:

Banka koja uskladi svoje poslovanje sa sve većim zahtevima tržišta, kao i promenama u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju uspeće da održi i da poboljša svoju konukurenstku prednost, visoku profitabilnost i visok rejting. U skladu sa navedenim ciljem i predmetom istraživanja polazi se od osnovne hipoteze „*Efektivno upravljanje promenama u bankarskom poslovanju predstavlja ključni faktor sticanja i održavanja konkuretnih prednosti kroz primenu inovativnih procesa CRM-a i brenda „*

- Posebna hipoteza :

- *U perspektivi bankarskog poslovanja dominiraće kvalitet pruženih usluga kao merilo sposobnosti banke da se prilagodi zahtevima klijenata što je od ključnog značaja za bankarsko poslovanje.*

1.5. Metode istraživanja

U istraživanju ćemo primeniti osnovne analitičke i osnovne sintetičke metode. Od opšte naučnih: hipotetičku, deduktivnu i komparativnu, a od metoda i tehnika prikupljanja podataka: analizu studije slučaja, kao i statističke metode.

- *Osnovne analitičke metode*: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
- *Osnovne sintetičke metode*: metod sinteze, metod konkretizacije, metod generalizacije i metod indukcije;
- *Opšte-naučne metode*: hipotetičko-deduktivna, analitičko-deduktivna, komparativna.

Uzimajući u obzir specifičnost predmeta istraživanja korišćene su navedene metode kao i prikupljanje podataka, analizu sadržaja dokumenata na primarnom i sekundarnom nivou, korišćena je Maslovljeva analiza, statistička metoda u funkciji prikupljanja podataka kako bi bile zadovoljeni osnovni metadološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i

sistematičnost.

1.6. Struktura rada

U prvom delu – ***UVOD*** iznećemo predmet i polazišta istraživanja, ukazaćemo na njihov značaj i aktuelnost, ustanoviti opšti cilj, postavićemo hipoteze i iznećemo metode istraživanja kao i opis strukture rada.

U drugom delu – ***SAVREMENE TENDENCIJE U BANKARSKOM POSLOVANJU*** biće reči o suštini bankarskog menadžmeta, definiciji marketing principa, značaju upravljanja kvalitetom u bankama. Takođe, daćemo pregled savremenih bankarskih proizvoda, kao i pojam i modele liderstva i značaj upravljanja ljudskim resursima.

U trećem delu ***– INOVATIVNI PROCESI U BANKARSKOM POSLOVANJU*** objasnićemo nove koncepte povezane sa odnosima banke i klijenata (*CRM- Customer Relationships Managment*), kao i odnose banke sa okruženjem (*Public relations*). Takođe, biće objašnjen pojam i važnost brenda u savremenom bankarskom poslovanju. Opisaćemo faktore koji utiču na neophodnost marketinške usmerenosti banaka, istraživanje trzišta banke, faktori koji utiču na ponašanje korisnika usluga kao i segmentacija trzišta.

U četvrtom delu - ***STUDIJSKO ISTRAŽIVAČKI RAD NA PRIMERU BANCA INTESA AD BEOGRAD*** – Prikazaćemo ličnu kartu Banca Intese, korporativna vrednosti i priznanja , kao i organizaciona šemu same banke. Analiziraćemo primenu inovativnih procesa CRM- a i primena koncepta brenda na primeru poslovanja Banca Intese a.d kao vodeće banke u Srbiji. Takođe, biće prikazana i komparativna analiza kroz tabelarni prikaz finansijskih pokazatelja poslovanja banke.

Na kraju rada izvešćemo zaključak u skladu sa predhodno navedenim hipotezama i analizom opšteg stanja u bankarskom sektoru Srbije, takođe ćemo izložiti spisak korišćene literature i drugih izvora.

II deo: SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU BANKARSKIM POSLOVANJEM

2. BANKARSKI MENADŽMENT

U poslednjih nekoliko decenije dogodile su se značajne promene u bankarskom poslovanju pod uticajem brojnih faktora, kao što su: deregulacija finansijskog sektora, razvoj informacionih tehnologija, globalizacija finansijskih tržišta, povećanje obima i složenosti finansijskih transakcija, stvaranje finansijskih konglomerata, porast nestabilnosti finansijskog okruženja i rizika, brze promene u preferencijama komitenata i porast njihovih zahteva. Paralelno sa ovim promenama banke, a pogotovo one koje posluju na globalnom tržištu, prinuđene su da menjaju svoj način poslovanja, kako ne bi gubile tržišnu poziciju. Tako dolazi do novog pristupa u poslovnoj filozofiji banaka i promene samog poslovnog stila banaka.

U ovom delu rada biće objašnjeni pojam i ciljevi bankarskog menadžmenta, ključni koncepti u menadžmentu bankarskog poslovanja, proces planiranja i marketing u bankama. Takođe biće reči i o inovacijama u organizaciji banke koje se tiču informacionog sistema, same organizacione strukture banke i upravljanju ljudskim resursima kao i perspektivama bankarskog menadžmenta.

2.1. Pojam i ciljevi bankarskog menadžmenta

Suština nove bankarske filozofije i bankarske strategije je uspostavljanje odgovarajuće veze banke sa stalno i brzo menjajućom poslovnom sredinom, što zahteva permanentno iznalaženje novih načina, metoda i postupaka kako bi obezbedila efikasnost poslovanja, ali i omogućilo da banka kao tržišni subjekt opstane u uslovima rastuće konkurencije.

Transformacija bankarskog sistema, tokom poslednje dve decenije, u procesu stvaranja efikasnog i sigurnog bankarstva usmerena je na:

1. povećanje kapitalske snage banaka,
2. poboljšanje efikasnosti bankarskih institucija,
3. fokusiranje na likvidnost banaka, strukturu izvora i strukturu plasmana,
4. gubljenje stroge podele na investiciono i komercijalno bankarstvo,
5. jačanje mera za poboljšanje solventnosti banaka,
6. čišćenje aktive i pasive banaka od neprofitonosnih oblika,
7. sužavanje prava po osnovu osiguranja depozita banaka,
8. pojačanu kontrolu od strane centralnih banaka, odnosno regulatornih/kontrolnih institucija,
9. sređivanje i čišćenje bankarskog sisitema od nasleđenih i nagomilanih gubitaka i dubioza, pogotovo u tranzicionim privredama.[1]

Prema nekim viđenjima, ključne promene u poslovnoj orijentaciji banaka, koje se kao novina manifestuju u njihovoj poslovnoj filozofiji, stilu i sinergiji, odnose se na: promenu bankarskog marketinga, kreditiranje sa promenljivom kamatnom stopom, projektno i

[1] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo,* Univerzitet Singidunum, Beograd , str.24

korporacijsko finansiranje privrede, sekjuritizaciju, korišćenje elektronskog bankarstva i supervizijisko (monitoring) bankarstvo. Prema drugim autorima, menadžerska revolucija koja se desila na svim sektorima poslovanja je mnogo kompleksniji fenomen, koji je do izražaja došao i u bankarstvu.

Bankarski menadžment neki autori definišu i kao nauku i veštinu procesa monetarnog upravljanja i rukovođenja bankarskom organizacijom, odnosno finansijskim poslovima (privrede, države i njenih entiteta) i poreske i finansijske filozofije u stvaranju sredstava za funkcionisanje privrede i društva i da je, kao takav, bankarski menadžment poslovna filozofija bankarskog sektora i preduzetništva i finansijska strategija privrede i države. U skladu sa tim, bankarski menadžment kao transdisciplinarna nauka i „prakseologija" komponuje brojne naučne discipline, kao što su: ekonomija, finansije, bankarstvo, osiguranje, tehnologija, pravo, psihologija, organizacija, informatika, etika, estetika, sociologija, edukologija, antropologija, geografija, logistika, planiranje, matematika, statistika itd.

2.2. Ključni koncepti u menadžmentu bankarskog poslovanja

Upravljanje savremenom bankom znači suočavanje sa izazovima rizika u poslovanju, upravljanjem aktivom i pasivom radi očuvanja adekvatne rentabilnosti i prihvatljivog rizika, kao i razvijanju odgovorne i fleksibilne organizacione strukture radi popravljanja kvaliteta usluge što doprinosi boljim odnosima sa klijentima.

Tri ključna koncepta koja bliže opisuju savremenu bankarsku strategiju su:

- Upravljanje aktivom i pasivom
- Upravljanje rizicima
- Upravljanje odnosima sa klijentima

Tokom većeg dela istorijata bankarstva, bankari su bili skloni da prihvataju svoje izvore sredstava – pasivu i akcijski kapital – uglavnom „zdravo za gotovo". Ovakav stav u odnosu na upravljanje aktivom proizveo je mišljenje da iznos i vrste depozita koje banka ima, kao i iznos drugih sredstava koje banka može da privuče u velikoj meri određuju klijenti. Prema ovom gledištu javnost je ta koja određuje iznose depozita, iznose na štednim računima i iznose drugih izvora sredstava koja su na raspolaganju.Glavna oblas o kojoj rukovodstvo banke odlučuje nisu ni depoziti ni ostala zaduživanja već, aktiva. Bankari mogu da kontrolišu samo raspodelu sredstava koji pristižu, na taj način što odlučuju o tome ko će dobiti skroman iznos raspoloživih zajmova i o uslovima ovih zajmova. Ovakav pristup upravljanju aktivom ima svoju logiku u činjenici da su pre izvršene dereguulacije oblasti bankarstva i štednje, vrste depozita, ponuđene stope i nedepozitni izvori sredstava na koje su banke mogle da se oslone, bili pod izuzetno strogom regulativom.[2]

Suočeni sa previsokim kamatnim stopama i snažnom konkurencijom u pogledu privlačenja sredstava, banke i njihovi konkurenti počeli su sve više da se okreću novim izvorima finansiranja i kontrolisanju strukture i vrednosti svoje depozitne i nedepozitne pasive. Nova strategija dobila je naziv upravljanje pasivom. Cilj ove strategije bio je da se povrati kontrola nad izvorima sredstava. Glavno sredstvo kontrole bila je cena, kamatna

[2] Rose, P.; Hudgins S, Silvija C., (2005), *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, str.197

stopa i ostali uslovi koje banke mogu da ponude za svoje depozite i zaduživanje da bi postigli željenji obim , strukturu i cenu.[3]

Upravljanje aktivom i pasivom (*ALM*) predstavlja odgovor na rizike u procesu finansijske intermedijacije. Banke, kao finansijski posrednici pružaju usluge, preuzimajući različite rizike intermedijacije, kao što su kamatni, rizik likvidnosti i kreditni rizik. *ALM* pruža okvir za definisanje, merenje, monitoring i upravljanje kamatnim i rizikom likvidnosti. Cilj bankarskog menadžmenta jeste da zaštiti i očuva postojeće poslovanje i da poveća zaradu, ojača poslovanje i ostvare veće profite za vlasnike – akcionare. Funkcija menadžmenta aktive i pasive je ključna za postizanje ovih ciljeva.[4]

Postoje različite definicije rizika, međutim zajednički elementi svih definicija rizika su: neodređenost ishoda i gubitak kao jedan od mogućih ishoda. Finansijski rizik je rizik koji se odnosi na novac, odnosno na moguće gubitke na finansijskom tržištu (npr. zbog promene deviznog kursa, zbog promene kamatnih stopa, zbog promene cene berzanske robe, itd.). U praksi se privredni subjekti najčešće susreću sa tržišnim, kreditnim i poslovnim rizikom, koji ima efekat i na privredni subject (najčešće banku) i na njihove poslovne partnere odnosno klijente (koji su korisnici proizvoda i usluga). Delovanje pomenutih rizika je nekada samostalno, a nekada sinergetsko. Suština je da se posledice izloženostima ovom riziku ne mogu u potpunosti predvideti od strane privrednog subjekta (uključujući i finansijsku instituciju) u slučaju različitih ekonomskih i finansijskih kriza.[5]

Fokus dobrog upravljanja rizikom je na identifikaciji i mitigaciji (regulisanje, eliminisanje) rizika. Ciljevi upravljanja rizikom su:
1. da privredni subjekt može da preživi gubitke i posle toga ostvari rast odnosno maksimizira profit,
2. da efikasno posluje u rizičnom okruženju,
3. da usklađuje poslovanje sa zakonskim propisima.[6]

U našoj zemlji važeći Zakon o bankama i Odluka o upravljanju rizicima banke, definiše sledeće vrste rizika kojima je banka izložena u svom poslovanju:[7]

1. riziku likvidnosti
2. kreditnom rizik,uključujući i rezidualni rizik, rizik smanjene vrednosti potraživanja, rizik izmirenja/isporuke, kao i rizikdruge ugovorene strane,
3. kamatnom rizik,
4. devizni rizik i ostali tržišni rizici,
5. riziku koncentracije, koji posebno uključuje rizike izloženosti banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica,
6. rizik ulaganja banke,
7. rizik koji se odnosi na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena (rizik zemlje),
8. operativni rizik, koji posebno uključuje pravni rizik,
9. rizik usklađenosti poslovanja banke,
10. strateškom riziku,
11. drugom riziku.

[3] Rose, P.; Hudgins S, Silvija C., (2005), *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, str.197

[4] Popvić, S., (2010), *Menadžment aktive i pasive banaka*, CID Ekonomskog fakulteta , Beograd, str.1

[5] Barjaktarović, L., (2009), *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3

[6] Ibidem, str.33

[7] Izvor:www.nbs.rs, *Odluka o upravljanju rizicima banke,* objavljena u Službenom glasniku RS br.45/2011,94/2011,129/2012,43/2013 I 92/2013 str.1

Sistem upravljanja rizicima obuhvata:[8]

- Strategiju i politike za upravljanje rizicima, kao i procedure za identifikovanje i merenje, odnosno procenu rizika i za upravljanje rizicima,
- Odgovarajuću unutrašnju organizaciju, odnosno organizacionu strukturu banke,
- Efektivan i efikasan process upravljanja svim rizicima kojima je banka izložena ili može biti izložena u svom poslovanju,
- Adekvatan sistem unutrašnjih kontrola,
- Odgovarajući informacioni sistem,
- Adekvatan proces interne procene adekvatnosti kapitala.

Strategija za upravljanje rizicima treba da bude usklađena sa poslovnom politikom i strategijom banke.

Koncept upravljanja odnosima sa klijentima (*Customer Relationship Management – CRM*) je održavanje onih starih veza u dobrom duhu povezanosti sa klijentom, čak i kada niste u mogućnosti da se sa svakim klijentom rukujete. To je sveobuhvatni pristup za stvaranje, održavanje i produbljivanje odnosa sa klijentom. *CRM* je način razmišljanja, način postupanja i način održavanja odnosa sa klijentom.[9]

2.3. Planiranje u bankama

Sve kompanije moraju da gledaju unapred i razvijaju strateške planove kako bi se suočile sa promenjenim uslovima unutar svoje industrije. “Analiza“ tržišta igra važnu ulogu u strateškom planiranju. Ona pruža informacije i druge inpute koji su potrebni za jedan koheretni, dugoročni plan.[10]

Misija je definicija svrhe postojanja banke, tj. kratka izjava o osnovnom zadatku banke i kao takva predstavlja polaznu tačku strateškog usmeravanja banke. Misiju definišu vlasnici (akcionari) banke i na osnovu nje kontrolišu da li se osnovni zadatak banke ispunjava. Misijom iskazana svrha banke je od najveće važnosti za uvođenje sistema kvaliteta.

Vizija predstavlja razradu misije banke i ona predstavlja izjavu o mestu i poziciji banke u poslovnom okruženju (na tržištu), posle deset i više godina. Predlog vizije definiše najviše rukovodstvo banke, a utvrđuje je obično upravni odbor. Strateški plan se izvodi iz vizije banke i prevodi trenutno stanje u očekivanu viziju, za duži vremenski period.

U savremenom bankarskom menadžmentu strateško planiranje je sredstvo za pozicioniranje banke u konkurentnom tržišnom okruženju i traženju najboljeg modela za jačanje svoje tržišne pozicije u budućem periodu . Inače, strateški rizik sastoji se u mogućnosti da se pogrešno proceni strateški razvoj banke, čime može da se stvori višak kapaciteta ili da se uvećaju troškovi poslovanja, što posebno dolazi do izražaja prilikom fuzije i pripajanja banaka. Polazna tačka u strateškom planiranju banke jeste analiza ukupne ponude i tražnje finansijskih usluga, kao i projektovanje budućih promena u strukturi finansijskog sistema.

[8] Izvor:www.nbs.rs, *Odluka o upravljanju rizicima banke,* objavljena u Službenom glasniku RS br.45/2011,94/2011,129/2012,43/2013 I 92/2013 str.3

[9] Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banka Srbije, Beograd, str.125

[10] Ibidem, str.175

2.4 Marketing u bankama

Marketing u banknkama kao finansijskim uslužnim organizacijama do skora nije bio razvijen. Ako pođemo od toga da potrošač predstavlja ključni faktor poslovanja i najvredniju imovinu banke, njegova satisfakcija predstavlja najvažniji zadatak banke.

Za razliku od privrednih subjekata koji posluju u materijalnoj sferi proizvodnje i svoj rad opremećuju u konkretnim proizvodima (ili odgovarajućim uslugama), razvoj marketinga u bankarskim institucijama poseduje niz specifičnosti proisteklih iz karaktera usluga koje pružaju ove ustanove. Naime, za razliku od drugih proizvoda i nekih usluga, bankarske usluge imaju određene specifičnosti, koje bi se mogle svesti na sledeće:

- Predmet usluge je novac i njegovi najrazličitiji pojavni oblici (žiralni novac, gotovina, hartije od vrednosti, itd.).

- Zbog neopipljivosti, ove usluge se pružaju u vidu elemenata ugovora, pa se u zavisnosti od vrste i varijacija elemenata ugovora razvijaju i vrste usluga.Usluge koje se pružaju pri ulaganju i kreditiranju sadrže elemenat vremena (ročnosti), pri čemu su kupci ovih usluga suočeni sa striktno utvrđenim, pa i prinudnim rokovima, dok se sami poslovi ne sklapaju u jednom aktu.

- Neopipljiv i u elementima ugovora izražen karakter bankarskih usluga zahteva dodatna pojašnjenja. Međutim, ovaj zahtev se menja u zavisnosti od vrste ugovora: otvaranje štednog računa iziskuje jednostavnija i kraća objašnjenja nego npr. jedan investicioni elaborat. Ne samo davalac nego i korisnik usluga u ovoj vrsti ugovornog odnosa upućeni su na relativno visok stepen stručnog znanja iz oblasti ekonomije, posebno monetarne.

Budući da je predmet usluge novac, može se konstatovati da se većina bankarskih usluga zasniva na visokom stepenu međusobnog poverenja, iz čega proističe da na formiranje i razvoj imidža u velikoj meri utiče način ponašanja samih banaka.

Neodvojivost proizvodnje i potrošnje kod bankarskih usluga ima jedan izuzetak, a to su bankarske kreditne kartice.

Bankarske usluge ne poseduju individualnu specifičnost: distribuirane iz centra bilo koje banke one sve više liče jedna na drugu. Individualna specifičnost se mahom izražava kroz „pakovanje“, a pod njim se podrazumeva odabrani kanal distribucije, metod i sredstvo propagande, način unapređenja prodaje, veličina i stručnost odbora banke itd.[11]

Pri formiranju svoje marketing strategije banke imaju uglavnom na raspolaganju tri strateške opcije: 1) strategiju masovnog tržišta (sa komitentima koji imaju slične potrebe i želje, gde je orijentacija na cenovnu konkurentnost), 2) strategija diferenciranih segmenata komitenata (gde je orijentacija na dizajniranje posebnog programa za svaki segment komitenata) i 3) strategiju koncentracije aktivnosti (na jedan segment finansijskog tržišta gde se nastoje razviti komparativne prednosti). Bilo koju strategiju da banka izabere, savremene marketing teorije ukazuju na potrebu strateškog pozicioniranja banke koja podrazumeva da banka mora da ima prepoznatljivi poslovni profil i imidž.[12]

[11] Ristić, Ž., (2004), *Bankarski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.13
[12] Kapor, P., (2005), *Bankarstvo*, Megatrend, Beograd, str. 301

Kod marketinga u bankama poseban značaj imaju savremeni bankarski proizvodi /usluge, odnosno sposobnost banke da ponudi finansijske inovacije, dobrim delom zasnovanim na savremenim informacionim tehnologijama. S druge strane, na značaju će dobijati i konsultantske usluge banaka prema ciljnim segmentima komitenata (bogati pojedinci, kompanije u procesu restrukturiranja, kompanije koje emituju hartije od vrednosti itd.).

Smatra se da će se vremenom relativizirati značaj cenovne konkurentnosti, s obzirom na trend njenog ujednačavanja, a da će se povećati relativni značaj kanala distribucije i promocije, s obzirom na to da će necenovni faktori konkurencije sve više dolaziti do izražaja, a posebno će ih forsirati i cenovno manje konkurentne banke. Pogotovo će biti značajne promotivne aktivnosti kojima će banke permanentno „podsećati" javnost i potencijalne i sadašnje komitente na svoje ime i simbole, kao i proizvode, u stvaranja i održavanja povoljnog i prijateljskog imidža.

U poslednje vreme ni banke u Srbiji ne zaostaju u kreiranju poruka usmerenih na komitente, na primer: Banca Intesa – „Stabilnost je naša polazna osnova“; ProCredit Bank - "Svet pokrećemo zajedno"; Societe Generale - „Banka za mene", Volksbank - „Poverenje povezuje", „Jubanka - „Činimo život boljim", Nacionalna štedionica - „Imate našu podršku", AIK banka - „Budimo zajedno", Komercijalna banka - „Domaća, a najbolja", HVB Bank - „Koja se banka uklapa u vaš život.

Poruka je prisutna i kod pojedinih bankarskih proizvoda. Na primer, Banca Intesa – „Laki keš“, Societe Generale, "Svi volimo da nam je život lepo skrojen - krediti po meri"; ProCredit Bank, „Moj posao se razvio! A vaš? - Krediti za preduzeća"; Raiffeisen Bank, „Velika budućnost malog preduzeća - Krediti za mala preduzeća", „Osvežite tekući račun sa više usluga - Paket računi", Krediti za poneti - Brzi krediti", „Sada je lako kupovati, samo je teško odabrati - Raiffeisen Visa kreditna kartica"; Raiffeisen Leasing, „Petom brzinom do novog automobila"; Volksbank, „Uzmeš kredu i sve je u redu".

Public relations (odnosi sa javnošću) u bankama, kao i u svim uslužnim organizacijama, sve više dolazi do značaja u funkciji stvaranja poslovnog ugleda. Dobri poslovni rezultati će stvarati još više prostora za poboljšanje imidža banke.

2.5. Informacioni sistem banke

Za uspešan savremeni bankarski menadžment od vitalne važnosti je upravo finansijski informacioni sistem koji pruža aktuelne, potpune i kvalitetne informacije potrebne u procesu planiranja, odlučivanja, izvršavanja i izveštavanja, kao i u tekućem operativnom bankarskom poslovanju.

Kao i u gotovo svim privrednim granama u pogledu uvođenja nove tehnologije postoje banke koje su se strateški orijentisale da budu lideri u tom pogledu, zatim banke koje predstavljaju grupu tzv. „brzih pratilaca" koje nastoje da ne zaostanu za liderima i banke koje ulažu u nove tehnologije tek kada ih konkurencija na tržištu prinudi na to.

Internet bankarstvo i korišćenje novih informacionih tehnologija dovelo je i do stvaranja virtuelnih banaka koje su u prvoj fazi razvoja uglavnom relativno male banke, mereno bilansnom sumom, kapitalom i brojem zaposlenih. Ali ove banke imaju veoma agresivan

marketing u cilju stimulisanja brzog rasta, a ujedno su u stanju da ponude deponentima nešto više kamatne stope zbog nižih troškova poslovanja.

Savremeni način života i obavljanje poslovnih aktivnosti, teško je zamisliti bez upotebe računara i Interneta. Štaviše, njihovo prisustvo i korišćenje u razvijenim zemljama sveta odavno je prestalo da bude luksuz, a postalo neophodnim elementom savremenih poslovnih aktivnosti i komunikacija. Internet, kao svetska informaciona i poslovna mreža, utiče na lakše i brže povezivanje učesnika u razmeni informacija, pri tome smanjujući među njima prostornu i vremensku barijeru. Internet je osnovni faktor razvoja elektronskog poslovanja, ali i podizanje brzine, efikasnosti i kvaliteta tradicionalnog fizičkog poslovanja. [13]

2.6. Organizacija banke

Organizacija banke podrazumeva njenu unutrašnju organizaciju tj.ustrojstvo banke – organizacionu šemu, organizaciju rada i način upravljanja. Organizacija banke utvrđuje se statutom banke (čl.14. Zakon o bankama). Međutim, u zakonu ništa nije preciznije stipulisano u pogledu bankarske organizacije, već je prepušteno samoj banci. I pored velikih sličnosti u osnovi, veoma je teško naći dve banke sa istovetnom organizacijom, jer je ona zavisna od velikog broja faktora. Kao faktori značajni za organizaciju banke ističu se:[14]

- Veličina banke, tj.obim njenih poslova – obim bankarskih poslova utiče na neophodnost angažovanja manjeg ili većeg broja ljudi i tehnike, pa je otud neophodna i odgovarajuća podela rada,
- Vrste poslova – preovlađujeće vrste poslova kojima se banka bavi utiču na dimenzionisanje pojedinih funkcija, koji se obavljaju u pojedinim organizacionim jedinicama,
- Razvijenost poslovne mreže banke – u bankama sa veoma razvijenom poslovnom mrežom posebno moraju biti razvijene službe koje se bave organizacijom i funkcionisanjem poslovnih jedinica na terenu,
- Stepen racionalizacije – stepen korišćenja savremenih tehničkih uređaja, prvenstveno informatičkje tehnologije, značajno utiče na racionalnost i efikasnost poslovanja i sve više ujednačava banke međusobno,
- Vrste klijenata – okrenutost banke stanovništvu kao ciljnoj klijanteli utiče i na razvijenost pojedinih grupa poslova, kao što i razvijenost korporativnih poslova (rada sa privredom i drugim pravnim licima) zahteva druge specifičnosti organizovanja i rada,
- Bankarski običaji – kao i zakonodavstvo ne retko diktiraju način organizacije, funkcionisanja i upravljanja bankom i tu do izražaja dolaze istorijska i kulturološka obeležja u pojedinim zemljama, kao i stepen razvijenosti bankarskog sisitema,
- Stepen organizovanosti finansijskog tržišta – stepen razvijenosti i organizovanosti finansijskih tržišta utiče značajno na razvijenost poslova sa HOV u bankama i otud dimenzionisanje ovih poslova, odnos organizacionih delova koji se njima bave.

[13] Veljković, S., (2008), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.386
[14] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.165

Pored razlika koje postoje u organizaciji, između pojedinih banaka postoje i brojne zajedničke karakteristike. Pored ostalih to su:[15]

- Odvajanje aparata koji upravlja od izvršnog aparata – članovi upravnog odbora određuju – definišu poslovnu politiku banke, ali ne učestvuju u njenom sprovođenju, već je prepuštaju izvršnom aparatu banke na izvršenje. Pri tom izvršni odbor, odnosno njegov predsednik je taj koji uspostavlja vezu između upravnog tela i izvršnog aparata,

- Izvršni aparat se deli na sektore, a sektori na direkcije, direkcije na odeljenja.

Banke mogu biti organizovane po funkcionalnom, teritorijalno i po ISO standardima.

U savremenoj organizaciji domaćih banaka koje pretežno funkcionišu u vlasništvu stranih akcionara izdvojio se model po kome je izvršena podela na sledeće sektore:[16]

1. Privreda
2. Sredstva i investiciono bankarstvo
3. Stanovništvo
4. Procesing ili operacije (u okviru koga funkcioniše operativno domaći i međunarodni platni promet, kao i puštanje kredita u tečaj i oročavanju depozita klijenata i banke).

Navešćemo primer kako je Banca Intesa a.d. Beograd svojim Statustom u članu.11 definisala unutrašnju organizaciju.

Upravni odbor utvrđuje unutrašnju organizaciju i to principe organizovanja u osnovne i uže organizacione celine u unutrašnjoj strukturi banke u kojima se obavljaju poslovi banke, kao i osnovne principe unutrašnje organizacije banke kojima se obezbeđuje podela dužnosti, nadležnosti i odgovornosti zaposlenih na način na koji se sprečava sukob interesa i obezbeđuje transparentnost i dokumentovan proces donošenja i sprovođenja odluke, dok Izvršni odbor sprovodi ove principe utvrđujući popis osnovnih poslova, odnosno glavnih odgovornosti po organizacionim delovima.[17]

U okviru banke mogu se organizovati: divizije, sektori, odeljenja i službe.

Divizije – osnovna organizaciona jedinica u kojoj se obavljaju poslovi srodni po osnovnoj materiji (Stanovništvo, Privreda, Podrška).[18]

Sektori – uža organizaciona jedinica u kojoj su grupisani srodni i funkcionalno povezani poslovi, gde je potrebno obezbediti neposrednu saradnju zaposlenih i objediniti međusobno povezane poslove.

[15] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.167

[16] Barjaktarović, L., (2008), *Transformacija domaće banke u savremenu Evropsku banku*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.49

[17] http://www.bancaintesa.rs/upload/documents/Statut-Banca-Intesa-ad-Beograd.pdf, član.11 (posećen, februar 2014)

[18] Barjaktarović, L., (2008), *Transformacija domaće banke u savremenu Evropsku banku*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.63

Odeljenja – uža organizaciona jedinica koja se formira ili u okviru Sektora, ukoliko je potrebno uže povezati srodne poslove koji se obavljaju na nivou Sektora ili postoji nezavisno, kao samostalni organizacioni deo u okviru Divizije.

Službe – najniža organizaciona jedinica koja postoji u okviru Sektora, Odeljenja ili kao nezavisna celina u okviru Divizije.

Organizacioni delovi (divizije, sektori, odeljenja i službe) formiraju se u zavisnosti od: vrste bankarskih poslova, tehnološke zaokruženosti posla, broja i složenosti tehnoloških veza, složenosti poslova, koordinaciji, broja izvršilaca i kadrovske strukture.

Izvršni odbor odlučuje o formiranju, spajanju, pripajanju, podeli i ukidanju organizacionih delova unutar banke, u skladu sa principima unutrašnje organizacije banke koje utvrđuje Upravni odbor.

2.7. Upravljanje ljudskim resursima

Savremeno bankarstvo postavlja i nove zahteve i standarde u pogledu upravljanja ljudskim resursima u bankama i to ne samo onih iz menadžerskih struktura (sadašnjih i potencijalnih), nego uopšte svih zaposlenih. Od svih zaposlenih se traži da stalno inoviraju svoja znanja i sposobnosti, na šta su objektivno i prinuđeni i zbog stalnih tehnoloških i drugih inovacija u poslovnim procesima.

U zavisnosti od radnog mesta, traži se znanje stranog jezika, poznavanje rada na računaru, analitičke sposobnosti, orijentisanost na klijente, komunikativnost, dobra organizovanost, sposobnost procene prirориteta, timski rad, odgovornost, efikasnost.

Mnoge banke ističu posebno „da su njihovi zaposleni ujedno njihova najdragocenija investicija (aktiva) i to je nesporno, jer je bankarstvo uslužna delatnost i od odnosa bankarskih službenika prema klijentu zavisi mnogo, pošto komitenti još uvek, po pravilu, mnogo više preferiraju ljudski kontakt nego ATM. Na menadžmentu banke je da podstiče i razvija ljudske resurse banke u pravcu koji je optimalan za razvoj banke.

2.8. Perspektive bankarskog menadžmenta

Brzi procesi transformacije finansijske strukture i bankarstva imaju svoje naličje u smislu povećanja nestabilnosti finansijskog tržišta na bazi trendova, jačanja informacione tehnologije, globalizacije finansijskih institucija i povećavanja tržišnih rizika.

Naravno, jedan broj banaka će svoju komparativnu prednost i dalje graditi na prepoznatljivom imidžu pružanja visoko specijalizovanih finansijskih usluga superiornog kvaliteta i efikasnosti, uz negovanje „posebnog ličnog odnosa" sa komitentom ili ciljnom grupom, što sve zavisi od izabrane poslovne strategije u pozicioniranju na finansijskom tržištu.

Možda je, ipak, perspektiva bankarskog menadžmenta u najvećoj vezi sa evolucijom primene računara i informacione tehnologije u bankarstvu, a posebno donošenju odluka u bankarstvu. Dosadašnji razvoj primene računara u bankarstvu možemo podeliti u tri faze. Prva ili prvobitna primena u bankarstvu, koja je ujedno bila i najkraća, svela se na primenu word processing-a, tj. obrađivača reči, kao i delimičnu primenu računara na pojedinim bankarskim aplikacijama, kao i evidencijama elementarnih administrativnih operacija, npr.

tabelarna obrada kamata i slično. Ubrzo je shvaćeno da masovnost podataka zahteva integralnu obradu, što je uslovilo uvođenje tzv. batch obrada (obrada skupa dokumenata i si.) u režimu off line obrada (obrada skupa dokumenata putem datoteka), tj. obrada koja se zasniva na obradi pojedinačnih (nezavisnih) aplikacija (na primer, kod stanovništva depoziti, tekući računi, žiro računi itd.), ali se i to pokazalo u velikoj meri neefikasno, jer se obrada podataka duplirala. Zatim se prešlo na primenu baza podataka (relacione baze podataka gde se jednom uneti podatak isključuje iz dalje obrade i koristi se za sve aplikacije gde se nalazi).

Međutim, tek nedavno računar je počeo da se primenjuje kao sredstvo za donošenje inteligentnih bankarskih odluka.

3. MARKETINGA U BANKARSKIM USLUGAMA

Sve veći značaj marketinga u bankarstvu u osnovi podupiru tri okolnosti: jačanje konkurentske borbe za klijente, porast nivoa finansijskog obrazovanja klijenata, skokovit razvoj i primena bankarske tehnologije. Razvoj marketinga bankarskih usluga unutar jedne organizacije treba da se konstituiše u vidu programa, kako bi se skladno kombinovan marketing miks obezbedio postizanje potrebne efikasnosti.

Marketing banke „mora biti dnevna operativna“ filozofija uprave menadžment banke, koja prožima celokupno poslovanje banke, uključujući kompletan raspoloživi ljudski potencijal banke uz odgovarajuću organizacionu strukturu.

U ovom delu rada biće reči o samom definisanju marketing principa, značaju principa taktike, diferencijalnosti, marketing miksu kao i o ličnoj prodaji kao jednog od oblika promocije.

3.1. Definisanje marketing principa

Marketing principi su idejni stavovi poslovanja menadžmenta poslovne banke orijentisane prema postojećim i potencijalnim potrošačima bankarskih proizvoda. Pri istraživanju efikasnosti i efektivnosti marketing procesa, principi čija istinitost je evidentna predstavljaju polaznu osnovu, svojevrsnu paradigmu koja proizvodi ne samo model problema nego i model rešenja. Marketing principi su skup opštepriznatih uverenja koja dobijaju svoj konkretan oblik u marketing odnosu sa potrošačima bankarskih proizvoda. Njihovom adekvatnom primenom menadžment poslovne banke oblikuje dugoročnu vrednosnu orijentaciju svih poslovnih struktura banke (koje koriste prave kritične faktore uspeha u procesu donošenja odluka kao logički sekvencionalne aktivnosti da se osmisli strateški i taktički, inteligentni pristup u poslovanju, pristup koji će celishodno izdvojiti kako područje poslovne vizije, tako i područje poslovne misije).[19]

Ovako oblikovana vrednosna orijentacija odnosi se kako na održavanje sistema prenosa novca, tako i na primanje depozita na tekuće račune i prenošenje sredstava putem čeka, žiralnog ili elektronskog transfera. Takođe, aplikacija marketing principa rezultira i u negovanju potpune posvećenosti zaposlenih "marketinškoj boji" svih materijalnih i nematerijalnih izvora poslovne banke i u skladu sa tim, formiranju tzv. Marketing zajedništva, sa svrhom „proizvođenja” najboljeg za potrošače bankarskih proizvoda, da bi se ostvarilo

[19] *Izvor : www.gmbusiness.biz, (15.06.2010.)*

najbolje za samu banku. „Svako (zaposleni/zaposlena) treba da bude marketar bez obzira na posao koji obavlja", ključna je poruka principa.[20]

Sve veći značaj marketinga u bankarstvu u osnovi podupiru tri okolnosti: jačanje konkurentske borebe za klijente, porast nivoa finansijskog obrazovanja klijenata, skokovit razvoj i primena bankarske tehnologije.[21]

I pored toga što je primena marketinga u bankarstvu skorašnjeg porekla ukoliko pogledamo u dostupne podatke videćemo da su pojedine banke veoma uspešno promovisale svoje usluge ili pak razvijale nove vidove usluga. Relativno najpotpunija slika o načinu i metodologiji primene marketing koncepta u bankama može se naći kod Kotlera, koji navodi pet etapa aplikacije marketinga:[22]

1. etapa u kojoj preovlađuje koncept publiciteta, propagande i unapređenja prodaje,
2. etapa u kojoj dominira stvaranje prijatne atmosfere,
3. etapa segmentacije i inovacije da bi se stvorila diferentna prednost,
4. etapa u kojoj je akcenat na pozicioniranju banke putem „*image-a*" i „*corporate identity-ja*", i
5. etapa u kojoj dominira sistem marketing analize, planiranja i kontrole.

Klijenti bankarskih proizvoda osvajaju se i zadržavaju samo superiornim paketom ponude bankarskih proizvoda. Vrednost svog izbora klijenti bankarskih proizvoda shvataju kao razliku između očekivanih koristi i troškova koji podržavaju date koristi.

3.2. Marketing princip taktike

Marketing principi taktike su "borci prve linije". Oni pokrivaju redosled komponenti načina na koji menadžment poslovne banke treba da postigne ono što je planirao, odnosno da ostvari aktivnosti koje je predvideo, i to kako dnevno operativne, tako i ostale koje se odnose na finansiranje trgovanja na veliko na tržištu novca, kreiranje i isporuku širokog spektra proizvoda u oblasti finansijskog konsaltinga i drugih. Principi ukazuju na sagledavanje uzajamnosti tri ključna resursa svake taktičke akcije: osoblje, novac i vreme. Stvaraju njihovu simbiozu ne dopuštajući da jedan od njih prevagne. Stoga marketing principi taktike imaju za cilj da doprinesu ne samo pomeranju krivulje potražnje bankarskih proizvoda, već da joj promene nagib, odnosno da je harmonizuju sa ponudom bankarskih proizvoda. "Pošto se ponuda menja u zavisnosti od vremena i tržišta, potrebne su fino podešene taktičke radnje da se održi ova ravnoteža, da se drže pod kontrolom najveća i najmanja moguća potražnja."[23]

Marketing principi koji taktičku zamisao menadžmenta poslovne banke vode "kraljevskim", popločanim putem su: princip diferencijacije, princip marketing miksa i princip prodaje.

[20] *Izvor : www.gmbusiness.biz, (15.06.2010.)*
[21] Vasiljev, S., Miljković, M., (2006), *Marketing,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str.315
[22] Kotller, Ph., Keller, L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.115
[23] *Izvor : www.gmbusiness.biz, (15.06.2010.)*

Radi efektivnije konkurentnosti i radi postizanja efikasnog ciljnog marketinga, marketari moraju da:[24]

1. Identifikuju i profilišu određene grupe kupaca koji se razlikuju u pogledu svojih potreba i preferencija (segmentacija tržišta)
2. Odaberu jedan ili više segmenata tržišta u koja će da uđu (targetiranje tržišta)
3. Utvrde i saopšte kakve posebne pogodnosti postoje u tržišnoj ponudi njihove kompanije za svaki ciljni segment (tržišno pozicioniranje).

3.3. Princip diferencijacije

Princip diferencijacije opredeljuje marketing kao aktivnost vezanu za integraciju sadržaja, konteksta i infrastrukture paketa ponude bankarskih proizvoda u domenu potreba potrošača bankarskih proizvoda. Princip podrazumeva kontinuelno dizajniranje jasnih razlika u sferi ukupne ponude poslovne banke. Efektivno oblikovanje datih razlika treba da bude rezultat razumevanja potreba i preferencija potrošača bankarskih proizvoda, privrženosti poslovne banke njenim potrošačima, poznavanja menadžmenta i ostalih resursnih snaga banke i stalnog procesa inoviranja.

Princip diferencijacije predstavlja prvi segment marketing taktike poslovne banke. Poslovna banka diferencijacijom svog paketa ponude bankarskih proizvoda, tj. isticanjem njegove jedinstvenosti u odnosu na pakete ponude proizvoda drugih identičnih formata podržava svoju pozicionu vrednost na tržištu (shodno fokusiranosti na širok spektar klijenata bankarskih proizvoda ili manju grupu ovih klijenata sa specifičnim potrebama). Dati atrbut (jedinstvenost) ima svoju osnovu u lancu vrednosti, tj. u njegovom sadržaju, kontekstu i infrastrukturi, kao što je već naglašeno. Sadržaj ili "šta ponuditi" je suština onog što predstavlja predmet ponude poslovne banke, bilo da je reč o proizvodima koje podržavaju bankarski poslovi na finansijskim tržištima ili bankarski poslovi sa stanovništvom. Kontekst ili "kako ponuditi" je način na koji poslovna banka predstavlja svoj paket ponude proizvoda potrošačima bankarskih proizvoda. Infrastruktura ili "know–how" ponude predstavlja objedinjenost tehnologije posla, formata prodaje i osoblja na realizaciji paketa ponude proizvoda. Značajno je takođe istaći da se strateški princip – pozicioniranje mora oslanjati na taktički princip – diferenciranje, čime se kreira jak integritet brenda poslovne banke. U suprotnom, može se dogoditi da poslovna banka mnogo obeća potrošačima bankarskih proizvoda, a malo im pruži, čime se kreira slab integritet brenda banke.

Princip se takođe odnosi i na konstantnost unapređenja kvaliteta i pouzdanosti bankarskih proizvoda, na primer, kroz dobro interno organizovanje, izbor visokostručnog menadžment tima, primenu savremenih info dostignuća i primenu marketinga.

3.4. Princip marketing miksa

Princip marketing miksa (četiri P marketinške osnove - proizvod, mesto, distribucija, promocija, četiri C kupca – vrednost za kupca, troškovi, povoljnosti za kupca, komunikacija između kupca i prodavca, četiri C biznisa – kompanija, kupac, konkurencija, saradnici i četiri O marketinškog rada - objekti, ciljevi, organizacije, operacije) opredeljuje marketing kao aktivnost vezanu za integraciju predmeta ponude, logistiku i komunikaciju. Princip podrazumeva optimalnu orijentaciju na potrošače bankarskih proizvoda korišćenjem marketinških alatki: bankarskog proizvoda, kao predmeta ponude; cene i komercijalne distribucije (isporuke i komunikacionog miksa).

[24] Kotller, Ph., Keller, L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.115

Princip marketing miksa predstavlja drugi segment marketinške taktike poslovne banke. Marketing miks se tretira kao "vrh ledenog brega", tj. najvidljiviji deo sadržaja poslovnog angažmana na tržištu bankarskih proizvoda. Javlja se, po pravilu, u tri oblika: destruktivni marketing miks (koji ne vrednuje potrošača bankarskih proizvoda i ne stvara brend poslovne banke), imitacioni (koji se oslanja na već tržišno uvedene marketing miksove drugih banaka ili finansijskih institucija) i kreativni marketing miks (koji vrednuje potrošača bankarskih proizvoda i stvara brend poslovne banke).

Da bi vas postavljanje i realizacija marketinških principa bili potpuni, savremeni menadžeri bankarstva moraju biti u stanju da "na pravi način identifikuju i vrednuju rizike potencijalnih gubitaka, oprezno upravljaju krupnim rizicima i imaju na raspolaganju odgovarajući iznos kapitala u cilju odbrane solventnosti banke".[25]

3.5. Lična prodaja

Kod velikog broja proizvoda lična prodaja kao oblik promocije često ima presudnu ulogu, pre svega kao skup veština i tehnika kojima se ličnim kontaktom nastoje podstaći potrošači da se odluče na kupovinu. Lična prodaja se tretira sa stanovišta marketinga kao deo komunikacije preduzeća sa tržištem, odnosno kao jedna od promotivnih metoda.[26]

U poslednje vreme banke akcenat stavljaju na ličnog bankara, koji omogućava puno i pravovremeno raspolaganje svim neophodnim informacijama o bankarskim proizvodima, i predstavlja značajnu podršku kod njihove realizacije.

U daljem tekstu prikazana je ponuda „ Eurobanke „ kada je reč o ličnom bankaru.

„Lični bankar je Vaš ekskluzivan partner! ”

Vaš odnos sa bankom postaje ličan. Lični bankar je osoba koja zna i razume Vaše jedinstvene finansijske potrebe. Zajedno možete doći do odgovarajućih rešenja, uz poštovanje vašeg ličnog izbora.

Svaki Lični bankar je adekvatno obučen i izabran zbog svog znanja i iskustva:

- *Prati promene na tržištu i blagovremeno Vas informiše o svim novinama i pogodnostima*
- *Planira i organizuje sastanke sa Vama, tako da ste uvek obavešteni o najnovijim ponudama banke*
- *Zajedno sa Vama planira lična rešenja, ne samo po pitanju najboljeg upravljanja vašim sredstvima, nego i ostvarenja planova Vaše porodice kao što je npr. kupovina stana ili investicije u oblasti osiguranja.*

Svi lični bankari imaju podršku ostalih specijalizovanih odeljenja banke, tako da uvek možete računati na znanje i iskustvo sistema Eurobanke.[27]

[25] Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banka Srbije, Beograd, str.18
[26] Vasiljev, S., Miljković, M., (2006), *Marketing,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str.243
[27] *Izvor : sajt Eurobanke www.eurobanka.rs (posećen 15.10.2013.)*

3.6. Značaj marketing principa

Marketing banke "mora biti dnevna operativa" filozofija uprave (menadžmenta) banke, koja prožima celokupno poslovanje banke, uključujući kompletan raspoloživi potencijal banke uz odgovarajuću organizacionu strukturu. Bez adekvatne baze u ljudskim resursima (*people business*) nijedna, ma koliko kvalitetna organizaciona struktura, ne može obezbediti marketinški uspešan prodor banke. [28]

Snaga marketinških principa u promisli marketera treba da ga progoni, a potrošači bankarskih proizvoda razoružavaju, ali i uzdižu, podsećaju da se nikada u bankarskom poslu ne sme stati. Dostizanje vrha uspeha u poslu nije toliko u vezi sa onim što marketing menadžer poslovne banke dobija oblikujući stazu uspeha, koliko je u vezi sa promenom koja odražava viši nivo njegove profesionalne svesti.

Aktivna primena marketing principa od strane bankarskog menadžmenta je od ključnog značaja za bankarsko poslovanje. U praksi se pokazuje da uspešne banke koje integrišu marketing principe u bankarski menadžment imaju kao rezultat enormno povećanje usluga mereno sticanjem novih klijenata i zadržavanjem postojećih, a istovremeno dovodi do povećanja profita.

4. LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMENAMA U BANKARSKOM POSLOVANJU

Efikasno upravljanje u savremenom poslovanju banke je osnovni zahtev sa kojim se banke danas suočavaju. U uslovima kada su bankama poznati okruženje i uslovi poslovanja, banke akcenat i značaj prilagođavanju promenama u poslovanju vide u kvalitetnom i sposobnom menađment timu. Još rigorozniji zahtev u efikasnom upravljanju jeste da menadžer odnosno menadžment tim mora da poseduje i liderske kvaitete, znanja i sposobnosti.

Organizaciona struktura savremenih banaka koje su prilagodile svoje poslovanje zahtevima tržišta, zasnovana je na timovima, što im omogućava da ostane konkurentne i da brzo odgovore na stalne i ubrzane promene.

U ovom delu rada biće reči o definiciji liderstva, liderstva kao procesa, razlike formalnog naspram neformalnog liderstva. Takođe pomenućemo koncepte liderstva kao moći, prinude, menadžmenta ali i značaj timskog liderstva kroz promene u organizacionom kontekstu.

4.1. Definicija liderstva

„Liderstvo je proces u kome pojedinac ostavruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja."[29]

Definisanje liderstva kao procesa podrazumeva da nije u pitanju osobina ili karakteristika koju lider poseduje, već je reč o odnosima razmene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika.

[28] Vasiljev, S., Miljković M., (2006), *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Bograd, str.319
[29] Northouse G.Peter, (2008), *Liderstvo-terioja i praksa*, Data Status, Beograd, str.2

Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega. Dakle mora se naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmeran, već pre interaktivan fenomen. Kada se liderstvo definiše na takav način, postaje dostupan svima, odnosno nije ograničeno samo na formalno izabranog lidera u grupi.

Liderstvo podrazumeva da postoji uticaj - posmatra se na koji način lider utiče na sledbenike. Uticaj je *conditio sine qua non* za liderstvo. Bez uticaja, liderstvo ne postoji.

Grupe su sredina u kojoj nastaje liderstvo. Pod liderstvom se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To može biti mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celokupnu organizaciju.

Pod liderstvom se podrazumeva usmerenost na ciljeve. To znači da lideri usmeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno da usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju nešto zajedno da postignu. Stoga se liderstvo javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orjentišu ka cilju.

4.1.1. Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa

Definicija liderstva kao skupa osobina razlikuje se u velikoj meri od njegove definicije kao procesa. U prvom pomenutom konceptu liderstvo se posmatra kao prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koji različiti ljudi poseduju u različitoj meri. To podrazumeva izabran broj ljudi i ograničava liderstvo na one za koje se veruje da imaju posebne, obično urođene talente kao što su visina, ineligencija, ekstrovertnost, elokventnost i druge osobine.[30]

4.1.2. Formalno naspram neformalnog liderstva

Neki ljudi su lideri zahvaljujući formalnoj poziciji u organizaciji, a neki zbog načina na koji drugi članovi grupe reaguju na njih. Ova dva uobičajena oblika liderstva nazivaju se formalno i neformalno liderstvo.[31]

Liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji, jeste formalno liderstvo. Primeri formalnog liderstva su rukovodioci tima, direktori ,menadžeri, šefovi odeljenja.

Ipak, osoba kojoj je dodeljena liderska pozicija ne postaje uvek pravi lider u zadatom okruženju. Kada drugi prihvate pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima, ta osoba postaje neformalni (spontani) lider. Pojedinac tu poziciju stiče zahvaljujući drugim ljudima u organizaciji koji podržavaju i prihvataju ponašanje tog pojedinca. Ovaj tip liderstva nije dodeljen samo pozicijom, već nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikaciji. Neka od pozitivnih ponašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider jesu besedništvo, informisanost, mišljenje drugih, podsticanje novih ideja i demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti.

[30] Northouse G.Peter, (2008) , *Liderstvo-terioja i praksa,* Data Status , Beograd, str.3
[31] Ibidem, str.4

4.1.3. Liderstvo i moć

Koncept moći je u vezi sa liderstvom što čini deo procesa ostvarivanja uticaja. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. Postoje pet osnovnih izvora moći: nagrada, prinuda, legalnosti, referetnost i stručnost.[32] (slika.1)

REFERENTNA MOĆ	Zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavole lidera. Recimo, školski učitelj koga njiegovi učenici obožavaju ima referentnu moć.
STRUČNA MOĆ	Zasniva se na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera. Turistički vodič koji poseduje znanja o stranoj zemlji poseduje ekspertsku moć.
LEGALNA MOĆ	Povezana je sa postojanjem statusa ili formalnog radnog autoriteta. Sudija koji donosi presude u sudnici primer je za legalnu moć.
MOĆ NAGRAĐIVANJA	Izvodi se iz postojanja mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadređeni koji daje nagrade zaposlenima koji su vredno radili koristi moć nagrađivanja.
MOĆ PRINUDE	Izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne. Trener koji ostavi igrača na klupi zato što je zakasnio na trening, koristi moć prinude.

Slika.1 - Pet izvora moći [33]

U organizacijama postoje dve osnovne vrste moći: moć pozicije i lična moć.

Moć pozicije osoba ima zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu. Lider ima mogućnost da ostvaruje uticaj na osnovu toga što poseduje viši status od njegovih sledbenika. Zamenici predsednika i šefovi odeljenja imaju veću moć od zaposlenog osoblja zbog pozicije koju zauzimaju u organizaciji. Moć pozicije podrazumeva legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude.

MOĆ POZICIJE	**LIČNA MOĆ**
Legalnost	Referentnost
Nagrađivanje	Stručnost
Prinuda	

Lična moć je sposobnost lidera da ostvari uticaj kao neko koga sledbenici smatraju dopadljivim i stručnim. Kada se lideri ponašaju na način koji je sledbenicima važan, to im daje moć. Na primer, nekim menadžerima daje moć to što ih zaposleni smatraju dobrim uzorom. Drugi imaju moć zato što ih zaposleni vide kao kompetentne i uviđajne. Lična moć obuhvata referentnu moć i stručnu moć.

4.1.4. Liderstvo i prinuda

Prinuda je jedna od specifičnih vrsta moći koje su dostupne liderima. Prinuda podrazumeva primenu sile da bi se ostvarile promene. Na druge se utiče da rade nešto tako što se manipuliše kaznama i nagradama u okviru radnog okruženja. Prinuda često podrazumeva pretnje, kažnjavanja i negativne raspodele nagrada.[34]

[32] Northouse G.Peter, (2008) , *Liderstvo-terioja i praksa,* Data Status , Beograd, str.5
[33] Ibidem, str.5
[34] Ibidem, str.6

U našem razmatranju liderstva, ljudi koji primenjuju prinudu ne uzimaju se kao model za ono što bi idealno liderstvo trebalo da podrazumeva. Naša definicija sugeriše da je liderstvo rezervisano za one koji utiču na grupu pojedinaca radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Lideri koji koriste prinudu zainteresovani su za sopstvene ciljeve i retko se interesuju za želje i potrebe podređenih. Korišćenjem prinude proizvodi suprotan efekat u radu sa saradnicima na ostvarivanju zajedničkog cilja.

4.1.5. Liderstvo i menadžment

Liderstvo je proces koji je po mnogim karakteristikama sličan menadžmentu, a u isto vreme ova dva pojma se i razlikuju.

MENADŽMENT Stvara red i konzistentnost	**LIDERSTVO** Stvara promene i kretanja
Planiranje i budžetiranje	**Usmeravanje**
- Sastavljanje agendi	- Kreiranje vizije
- Utvrđivanje rasporeda	- Razjašnjavanje šire slike stvarnosti
- Alociranje resursa	- Utvrđivanje strategije
Organizacija i zapošljavanje	**Raspoređivanje ljudi**
- Stvaranje strukture	- Usmeravanje ka ostvarivanju ciljeva
- Otvaranje radnih mesta	- Traženje posvećenosti
- Uspostavljane pravila i procedura	- Izgradnja timova i koalicija
Kontrola i rešavanje problema	**Motivisanje i inspiracija**
- Stvaranje podsticaja	- Širenje inspiracije i energije
- Pronalaženje kreativnih rešenja	- Davanje ovlašćenja podređenima
- Preduzimanje korektivnih akcija	- Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Slika 2. Prikaz funkcije menažmenta i liderstva [35]

Mnogi naučnici i autori su napravili jasnu razliku u svojoj često citiranoj rečenici *„Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade pravu stvar".*[36]

Prema Demingu[37], posao lidera, predvodnika, jeste da ostvari transformaciju svoje organizacije.

Prema Koteru prevashodni zadatak lidera je da kreira osnovnu nameru ili misiju preduzeća i strategiju za njenu primenu, a menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer se trudi da postigne cilj, odnosno viziju koju je definisao lider. U širem smislu pojam liderstva označava novi pristup u savremenom menadžmentu, za koga se smatra da omogućava najbolje rezultate u poslovanju.

U donošenju odluka menadžeri u poslovnim bankama svakodnevno se suočavaju sa zahtevima organizacionih jedinica kojima rukovode, kao i sa zahtevima top menadžmenta banke, i klijenata kako pravnih tako i fizičkih lica. Menadžer mora da zna i razume osnovne principe menadžmenta u bankarstvu i da ih primenjuje pri upravljanju bankarskim operacijama. Proces menadžmenta je u osnovi isti u svim vrstama bankarskog biznisa i na

[35] Northouse G.Peter, (2008), *Liderstvo-terioja i praksa,* Data Status , Beograd, str.7
[36] Ibidem, str.7
[37] Deming, E. (1996) , Nova ekonomska nauka. PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd

svim nivoima menadžmenta, čak i ako se razlikuju organizacioni ciljevi i radno okruženje. Osnovni zadatak menadžera u poslovnoj banci je da obezbedi i iskoristi bankarske resurse i da ih transformiše kroz menadžersku funkciju. Ostvarenje poslovnih obaveza, u odnosu na već navedene nivoe potražnje i održavanje bioloških (ljudskih) resursa, su osnovni rezultati koji se očekuju od menadžera. Lideri u bankarstvu moraju da imaju sva formalna znanja koju poseduju i menadžeri, s tim da pored formalnih znanja treba da poseduju i osobine lidera. Osnovne karakteristike lidera su: komunikativnost, inovativnost, prisustvo inicijative, kreativnost, vizionarstvo, fleksibilnost, podsticanje promena, odlučnost, vođenje vlastitim primerom i sl.

Liderstvo i menadžment su različiti, ali komplementarni sistemi aktivnosti. Menadžeri su orijentisani na stabilnost, dok lideri naglašavaju promene. Ako posmatramo bankarski sektor, samo one banke koje shvataju neophodnost i značaj obe strane - i menadžmenta i liderstva - mogu da opstanu u dinamičnom okruženju. Poseban izazov je kombinovanje liderstva i menadžmenta. Ono što lideri stvarno rade jeste ,,priprema organizacija za promene i pomoć u suočavanju sa promenama za vreme sprovođenja istih".[38] Liderstvo se dugo odnosilo samo na izvršne rukovodioce i menadžere. Međutim, u današnjem - brzo promenljivom, konkurentnom okruženju potrebno je više lidera u organizaciji.

Ključne razlike između liderstva i menadžmenta su:[39]

- određivanje pravca razvoja - vizije budućnosti (liderstvo), nasuprot planiranju i budžetiranju (menadžment);
- usmeravanje zaposlenih (liderstvo) nasuprot organizovanju (menadžment);
- motivisanje zaposlenih (liderstvo) nasuprot kontroli i rešavanju problema (menadžment)

Menadžment razvija kapacitet za ostvarivanje plana na osnovu organizovanja (stvaranja organizacione strukture) i određivanja poslova za ostvarivanje zahteva plana, angažovanjem stručnih pojedinaca, predstavljanjem plana zaposlenima, delegiranjem odgovornosti za sprovođenje plana i određivanjem sistema za praćenje primene. Ekvivalentna liderska aktivnost je usmeravanje ljudi. To podrazumeva predstavljanje novih pravaca razvoja zaposlenima koji mogu da kreiraju koalicije, shvataju viziju i posvećeni su ostvarivanju vizije. Ključna karakteristika moderne organizacije je međuzavisnost, u kojoj niko nema potpunu autonomiju, gde je većina zaposlenih povezana sa drugima na osnovu posla, tehnologije, sistema upravljanja i hijerarhije. Navedene veze predstavljaju poseban izazov kada organizacije pokušavaju da sprovedu promene. Umesto organizovanja, izvršni rukovodioci bi trebalo da usmere zaposlene. Usmeravanje je više komunikacioni izazov, nego što je problem organizovanja. Usmeravanje, za razliku od organizovanja obuhvata komunikacije sa znatno većim brojem pojedinaca kao što su menadžeri na nižim pozicijama, kolege, zaposleni u drugim delovima organizacije, dobavljači, vladine agencije i potrošači. Konačno, menadžment obezbeđuje ostvarivanje plana na osnovu kontrole i rešavanja problema - praćenjem rezultata, formalno i neformalno, pomoću izveštaja, sastanaka i drugih sredstava; identifikovanja odstupanja; i planiranja i organizovanja radi rešavanja problema. Kod liderstva, za postizanje vizije potrebno je motivisanje i inspirisanje zaposlenih - usmeravanje ljudi u željenom pravcu, uprkos smetnjama u pogledu promena, apelujući na ljudske potrebe, vrednosti i emocije.[40]

[38] Kotter, J.P. (2001), What Leaders Really Do, Harvard Business Review, Vol. 79, No.11, str. 85-96

[39] Ibidem, str.94

[40] Ibidem, str.85-96

4.2. Promene u organizacionom kontekstu

Promene koje se dešavaju u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju su neminovno dovele do promena u organizaciji banke. Najjednostavnije rečeno promena predstavlja izmenu postojećeg stanja u banci. Na savremenom tržištu postoje brojni faktori koji mogu pokrenuti promene. Organizacija banke se nalazi u stanju stabilnosti onda kada su strategije, organizaciona struktura i stil vođenja banke u skladu sa njenom internom i eksternom sredinom. Međutim, stanje stabilnosti banke se teško održava jer su se promene uslova u internoj i eksternoj sredini stalno menjaju. Promene koje se odigravaju unutar organizacije banke odnose se na strukturu banke, tehnologiju i ljude.

Promene u okviru organizacione strukture mogu se odnositi na specijalizaciju rada, podelu odeljenja, lanac komandovanja, raspon kontrole, centralizaciju, formalizaciju ili promenu opisa radnih mesta. Stepen i učestalost promena organizacionih parametara, pa time i organizacione strukture razlikuje se od banke do banke. U zavisnosti od poslovne orijentacije banke i tržišne orijentacije, zavisiće i uticaj pojedinih sila za promene, javlja se potreba za redizajniranjem radnih mesta, pregrupisanjem poslova i preorijentacijom zaposlenih na nove poslove.

Menjanje tehnologije odnosi se bilo na uvođenje novih alata i opreme, bilo kompjuterizacije. Sve današnje banake koristi informacione sisteme koji su dizajnirani od strane softverskih firmi, specijalizovanih za izradu bankarskih aplikacija. Uvođenje novih bankarskih proizvoda i stalno usklađivanje sa propisima i zakonima koje propisuje NBS predstavlja veliki izazov za banke u pogledu zadržavanja najstručnijih kadrova iz IT oblasti.

Kada je reč o menjanju ljudi, treba uvek poći od činjenice da menjanje stavova, očekivanja i percepcija zaposlenih nije jednostavno. Već nekoliko decenija akademska istraživanja nastoje da pronađu načine na koje bi pojedinci i grupe unutar organizacija radili efektivnije zajedno. Značaj organizacionog dela koji se bavi menadžmentom ljudskih resursa danas dolazi do izražaja u pogledu i tehnikama i programima za promenu ljudi, prirodu i kvalitet međuljudskih radnih odnosa. [41]

U osnovi, liderstvo se definiše kao sposobnost objediniti ljude, alate i resurse kako bi se prevazišli problemi u poslovanju banke i ostvarili pozitivni razultati poslovanja. Ono što se danas menja, jeste činjenica da novo doba traži e-lidera koji će povezivati ljude i resurse preko nacionalnih, geografskih, kulturnih i ostalih granica korišćenjem informaciono-komunikacionih tehnologija sa ciljem ostvarivanja rastućih profita na globalnom tržištu. E-liderstvo znači ,,sposobnost lidera da prepoznaju da su sile Interneta koje nemaju geografske ni nacionalne granice kreirale globalnog kupca na potpuno globalizovanom umreženom tržištu".[42] Izazov e-lidera u takvim uslovima zapravo postaje potreba savladavanja ljudskog i socijalnog razvojnog gepa u odnosu na posledice eksponencijalno brzog razvoja tehnološke spirale čije prednosti treba integrisati u savremeno poslovanje. Savremeni e-lideri moraju konstantno pomerati granice uspostavljenog sistema poslovanja. Ovakav stav e-lidera uverava zaposlene da je prošlo vreme industrijske korporativne kulture i da danas svaka uspešna banka oslonjenja na svoju kvalitetnu radnu snagu mora kreirati novo okruženje za budućnost.

[41] Lončarević, R., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.154-155

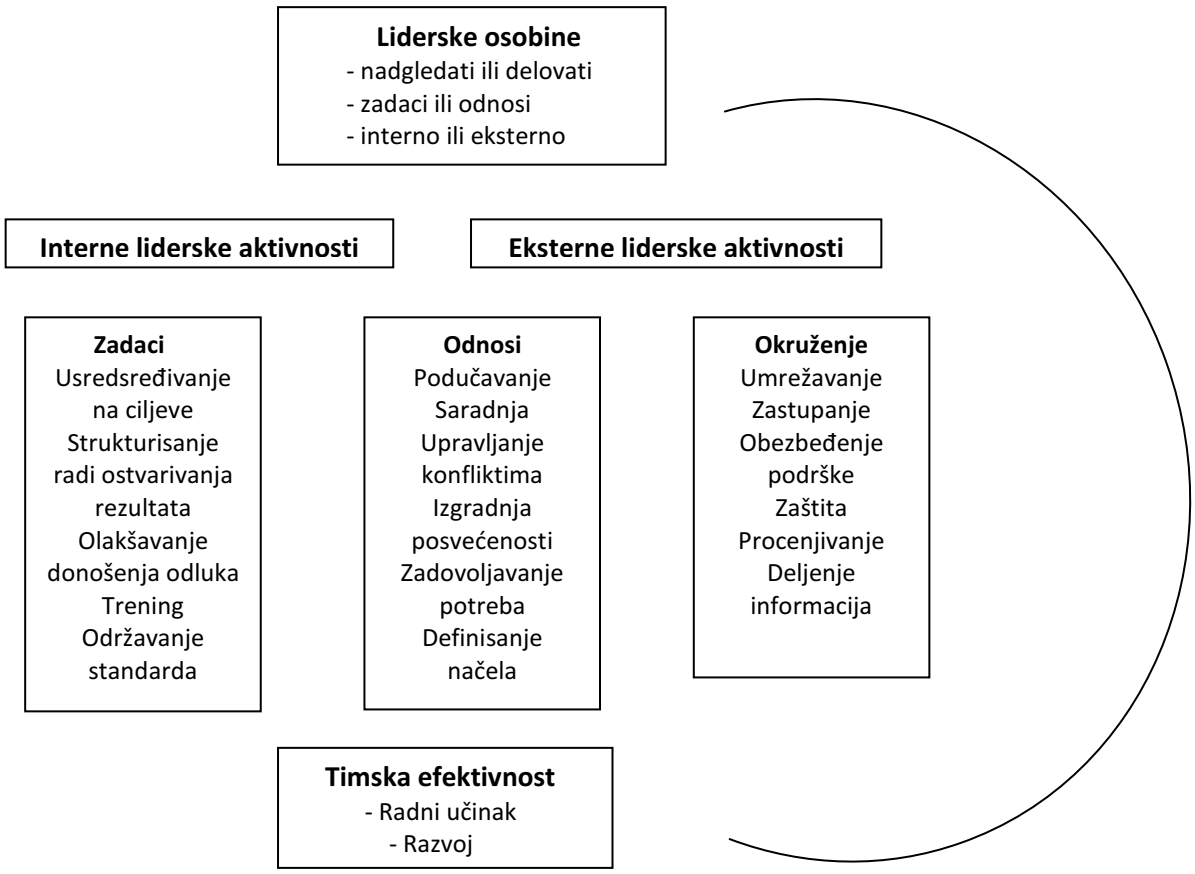
[42] Vidas-Bubanja, M., (2007) *Liderstvo za 21 vek, Zbornik radova Liderstvo u zemljama tranzicije*: Ispoljene i buduće tendencije, Fakultet za trgovinu i bankarstvo pri Univerzitetu „Braća Karić", Beograd, str.100-109

4.3. Timsko liderstvo

Organizacije su danas u stanju da brže odgovore na zahteve zahvaljujući plićoj organizacionoj strukturi koja se oslanja na timove i nove tehnologije, da bi omogućila komunikaciju u vremenu i prostoru.

Mnogi istraživa;i su se bavili problemima sa kojima su se organizacioni radni timovi sretali i načinima na koje bi mogli da postanu efektivniji. Istraživanja o efikasnosti organizacionih timova ukazala su na to da uvođenje timova dovodi do veće produktivnosti, efektivnijeg korišćenja resursa, boljeg odlučivanja i rešavanja problema, većeg kvaliteta proizvoda i usluga i većeg stepena inovacija i kreativnosti.[43]

U modelu timskog liderstva, liderstvo se stavlja na mesto „pokretača" timske efektivnosti. Vrhunsko timsko liderstvo obuhvata neprekidnu usmerenost i na funkcije vezane za zadatke i na one vezane za održavanje odnosa. Fukcije orjentisane na zadatke usko su povezane sa funkcijama održavanja odnosa. Ukoliko u timu postoje dobri odnosi koji se održavaju, onda će članovi tima biti sposobni da efektivno zajedno rade i da obave posao.



Slika. 3. Hillov model za timsko liderstvo[44]

[43] Northouse G.Peter, (2008), *Liderstvo-terioja i praksa,* Data Status , Beograd, str.142
[44] Ibidem, str.143

5. SAVREMENI BANKARSKI PROIZVODI

Poslednjih decenija došlo je do ozbiljnih promena u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju koje su našle odraza i na profile, oblike i načine rada finansijskih institucija i njihovu organizaciju. Ove promene se odnose prvenstveno na: [45]

1) Deregulaciju bankarskog poslovanja – pod ovim termniom se podrazumeva liberalizacija uslova poslovanja unutar zemlje i na međunarodnom tržištu. Uklanjanje finansijskih barijera omogućava fleksibilnije poslovanje i tržišno ponašanje banaka tj. njihovu veću konkurenciju;

2) Razvoj informacione tehnologije – napredak na polju informatike omogućio je prilagođavanje bankarskih poslova potrebama klijenta, bolje i lakše upravljanje bankama i pojavu novih servisa, odnosno bankarskih proizvoda. Kao posledica tehnološkog napretka troškovi vođenja evidencije su značajno opali, kao i troškovi komunikacije i platnog prometa, a organizacija banaka značajno je izmenjena;

3) Globalizaciju finansijskog tržišta – podrazumeva jačanje poslovne aktivnosti domaćih banaka sa bankama u svetu. Na proces globalizacije uticali su liberalizacija nacionalnih bankarskih propisa, razvoj informacionih tehnologija, rast potreba za bankarskim uslugama i rast potreba preduzeća za servisiranjem na globalnom nivou. Banke se organizaciono ovom procesu prilagođavaju otvaranjem svojih predstavništava, filijala i subsidijara u drugim zemljama;

4) Rast vrednosti pojedinačnih finansijskih transakcija i ukupnog obima poslova – do ovog procesa došlo je paralelno sa rastom globalne privrede, procesom globalizacije, rastom spoljnotrgovinske razmene, rastom zaduženosti zemalja, transfera informacija. S jedne strane, ovakav razvoj donosi i porast rizika bankarskih poslova, a s druge strane, pruža poslovne šanse vezano za međunarodno finansijsko tržište, nebankarske institucije, regulatorna tela i multinacionalne kompanije;

5) Nestabilnost i rizik – nestabilnost pojedinačnih privreda i nacionalnih finansijskih sistema i rast međupovezanosti privreda na globalnom nivou uslovljava i povećanu neizvesnost i nestabilnost kojem bankarske institucije moraju da se prilagođavaju, jer nijedna bankarska institucija, ma koliko velika bila, ne može da pretenduje na uticaj na globalne tokove, već su ovi tokovi za svaku pojedinačnu banku dati. Stoga je u osnovi uspeha, pogotovo međunarodno orijentisanih banaka, što brže i bolje prilagođavanje na nestabilnost i promene u okruženju;

6) Porast zahteva klijenata – kompanije i građanstvo je vremenom postalo opremljenije i obučenije za evaluaciju pojednih bankarskih usluga i poređenje onoga što različite banke nude, uključujući i mogućnost procene doprinosa poslovnoj aktivnost banke koja prati neki projekat ili preduzeće u ukupnom poslovanju. Najbolje su, stoga, one banke koje se bolje i adekvatnije prilagode zahtevima korisnika tj. koje imaju bolju marketing strategiju.

U ovom delu rada biće objašnjeni savremene tendencije u bankarskom poslovanju kroz promene koje su uticale na kreiranje novih i inovativnih bankarskih poslova. Takođe govoriće se i o novijim kretanjima u organizaciji banke, kao i značaju efikasnog upravljanja na promene u bankarskom poslovanju.

[45] Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M., (2005), *Organizacija bankarstva,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str.54

5.1. Promene u poslovnoj orijentaciji banaka

Paralelno sa promenama u okruženju banaka došlo je i do promene u bankarskom menadžmentu, tj. poslovnoj orijentaciji banaka. To se u prvom redu odnosi na:[46]

1) Primenu bankarskog marketinga - prihvatanje bankarskog marketinga omogućava banci da izađe u susret najrazličitijim zahtevima klijenata. Polazeći od brzih promena u okruženju banka se mora prilagođavati upravo tim promenama, što omogućava strateški marketing koncept;

2) Kreditiranje sa promenljivom kamatnom stopom - u uslovima neprestanih i brzih promena u okruženju poslovanje sa promenljivim kamatnim stopama predstavlja način pariranja neizvesnosti i promeni zahteva tržišta;

3) Projektno i korporacijsko finansiranje privrede – u uslovima visokog stepena neizvesnosti banka se usmerava na procenu pojedinačnih poslova kompanije i isplativost finansiranja takvih poslova, a ne finansiranje ukupnog poslovanja kompanije;

4) Pojavu sekjuritizacije – reč je o preusmeravanju banke na izdavanje, kupovinu i transfer HOV na teret klasičnih bankarskih depozitno – kreditnih operacija. Dakle, reč je o objedinjavanju i «prepakivanju» (transformaciji) kredita u vrednosne hartije. To je način da se poboljša bilansna struktura i uspostavi adekvatan odnos između prihoda, troškova i rizika;

5) Korišenje elektronskog bankarstva – forma bankarskog posla gde se sredstva transferišu preko razmene elektronskih signala između finansijskih institucija i između tih institucija i klijenata umesto poslovanja sa gotovinom;

6) Superviziju – monitoring bankarstva – nadzor nad poslovanjem banaka, naročito postaje važno u uslovima maksimalne liberalizacije, koji vrši, s jedne strane, sama banka jačanju i funkcije revizije i interne kontrole i, s druge strane, centralna banka ili drugo nadležno telo, gde je svrha postizanje ravnoteže između pojedinačnih ciljeva banaka i opštih društveno - ekonomskih ciljeva.

Dolaskom stranih banaka u Srbiju svi navedene promene u bankarskom poslovanju su veoma prisutne u paleti proizvoda koje današnje banke nude.

5.2. Savremeni bankarski proizvodi

Aktuelna događanja u svetskom okruženju na polju poslovnog bankarstva su takva da ukazuju da se i kod nas moraju preformulisati bazični principi organizacije, strukture i izvora sticanja konkurentskih prednosti poslovnog bankarstva. Izraženi procesi deregulacije, konkurencije, globalizacije, informacionog progresa i diversifikacije rizika poslovanja, doveli su do brzog razvoja nebankarskih i nekreditnih poslova banaka.[47]

[46] Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M., (2005), *Organizacija bankarstva,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str.55

[47] Jović, Z., (2008), Parabankarski i nekreditni poslovi, *Časopis Bankarstvo*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 138

Tradicionalno bankarski poslovi se dele na primarne bankarske poslove koji se sastoje od prikupljanja depozita i drugih izvora sredstava, s jedne strane i odobravanje kredita, s druge strane. Danas je u ponudi sve veći broj tzv.sporednih bankarskih poslova kao rezultat tražnje klijenata za proširenje palete usluga od strane banaka, kao i nastojanja banaka da ovim zahtevima odgovore. Važan razlog u proširenju poslovne aktivnosti leži i u pariranju banaka konkurenciji od strane nebankarskih organizacija.

Sporedni bankarski poslovi kao što su plasmani hartije od vrednosti, poslovi forfetinga i faktoringa, poslovi lizinga i konsalting poslovi zauzimaju sve veći udeo u ukupnim bankarskim poslovima i preuzimaju primat u pogledu profitabilnosti. Mišljenja smo da pored navedenih proizvoda koji su tehnološki unapređeni, pojedine banke su danas kreirale paletu potpuno novih (inovativnih) proizvoda kao što su npr. *Cash Management proizvod*i, *Escrow* računi, finansijski derivati (fjučersi, forvardi, opcije i sl.)

5.2.1. Plasmani u hartije od vrednosti

Usmeravanje sredstava u HOV obezbeđuje se diversifikacija plasmana banaka kako po vrstama i oblicima plasmana, tako i prema ročnosti usmeravanja tih sredstava. Plasman sredstava banaka u HOV vezuje se za promet i portfelj kratkoročnih komercijalnih i posebno dugoročnih (investicionih) vrednosnih papira. Bitna pretpostavka za ulaganje banaka u HOV je funkcionisanje primarnog i naročito sekundarnog finansijskog tržišta. Tek u takvim uslovima banka, i drugi vlasnici HOV, mogu svoje vrednosne papire uvek prema potrebi da pretvore u likvidan novac.[48]

Banka može obavljati poslove dilersko – brokerskog društva ukoliko pribavi saglasnost Narodne banke i Komisije za hartije od vrednosti i finansijskog tržišta. Narodna banka uslovljava davanje dozvole: postojanjem posebnog organizacionog dela banke, otvaranjem posebnog računa, obezbeđenjem posebne evidencije, kadrovskom, organizacionom i tehničkom osobljenošću.

HOV se izdaju, prenose i evidentiraju u obliku elektronskog zapisa u Centralnom registru Hartija od vrednosti (CRHOV).

Vrste HOV:[49]

1) akcije – hartije koje glase na deo osnovnog kapitala akcionarskog društva,
2) dužničke HOV – obveznice, koje daju pravo imaocu na isplatu nominalne vrednosti ili nominalne vrednosti sa kamatom,
3) varanti za kupovinu akcija i obveznica – hartije koje daju pravo na kupovinu budućih akcija ili obveznica,
4) depozitne potvrde – HOV koje izdaju ovlašćene banke koje poseduju inostrane akcije ili obveznice deponovane kod banke u inostranstvu.

Trgovina HOV se vrši isključivo na Berzi - organizovanom tržištu HOV. Izuzetno van berze:

1) ako se ponuda za kupovinu odnosno prodaju vrši bez javnog oglašavanja,
2) ako su ugovorene strane država, pokrajina ili profesionalni investitori,
3) ako kupovinu odnosno prodaju HOV vrši NB.

[48] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 278
[49] Ibidem, str.278

5.2.2. Poslovi forfetinga

Forfeting poslovi su sporedni bankarski poslovi koji u praksi predstavljaju jedan od značajnijih instrumenata finansiranja preduzeća. Ovaj oblik finansiranja javlja se kod velikih pojedinačnih poslova o isporuci opreme, izgradnje objekata po sisitemu „ključ u ruke“, izvođenja investicionih radova sa odloženim rokovima plaćanja od jedne do nekoliko godina ili izvoznih poslova. [50]

Ugovorom o forfetingu banka, forfeter, preuzima od svog klijenta potraživanje koje on ima prema trećem licu, a koje joj prodavac prenosi uz prenos instrumenata za naplatu potraživanja o rokovima dospeća koje je ugovorio sa kupcem. Banka prihvata prenos potraživanja i isplaćuje vrednost prenetih potraživanja prodavcu, uz odbitak eskontne kamate, provizije i troškova vezanih za taj posao. Ključno za forfetera je da objektivno proceni platežnu sposobnost uvoznika. Učesnici u poslu forfetinga su domaći izvoznik, prodavac, inostrani uvoznik i banka forfeter, koja preuzima potraživanje i snosi rizik naplate prenetih potraživanja. Pored navedenih učesnika u ovom poslu učestvuje i uvoznikova banka preko koje se obavlja transakcija.

Za realizaciju forfetnih kredita neophodno je postojanje određenih uslova za dobijanje ovakvih kredita i ispunjenje formalnosti koje forfeter zahteva, a to su pre svega: [51]

1.Da postoji dovoljno sredstava na forfetnom tržištu, odnosno mogućnost refinansiranja;

2. Da je zemlja kupca prihvaćena na forfetnom tržištu;

3. Da ponuda kapitala odgovara strukturi tražnje sa aspekta strukture valute u kojoj se vrši plaćanje;

4. Da postoji dovoljno osiguranje naplate potraživanja i da rizik forfetera ne prelazi granice normalnog.

5.2.3. Poslovi faktoringa

Faktoring poslovi predstavljaju specifičan oblik pribavaljanja sredstava i to prodajom potraživanja. Faktoring se definiše kao prodaja potraživanja od strane privrednog subjekta posredničkoj organizaciji tzv. faktoru ili faktoring organizaciji koja otkupljuje potraživanja i snosi sav rizik eventualne nemogućnosti naplate potraživanja. Subjekti koji učestvuju u obavljanju faktoring poslova su: klijent, kupac i faktor.[52]

Faktoring predstavlja prenos, odnosno cesiju potraživanja izvoznika na kompanije koje se bave faktoringom, koje avansiraju sredstva prilikom izvoza robe relativno manje vrednosti ili pojedinačnih isporuka. Time se izvoznik kreditira kratkoročno, a preostali iznos mu se stavlja na raspolaganje kada kupac primi robu po odbitku kamate i provizije za učinjenu uslugu.

Korišćenjem faktoringa se ubrzava obrt kapitala, kao i kod forfetinga, a naročito je pogodan za izvozni nastup relativno manjih kompanija koje nemaju pristupa kod banaka u meri u kojoj ga imaju veće kompanije, čime se prevazilazi kreditiranje kao neophodan uslov za nastup na inostranom tržištu.

---

[50] Stakić B., Barać, S. (2008), *Međunarodne finansije*, Univerzitet, Singidunum, Beograd, str. 317

[51] Jović, Z., (2008), *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Časopis Bankrstvo, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 138

[52] Hadžić, M, (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 285

5.2.4. Poslovi lizinga

Slično poslovima forfetinga i faktoringa poslovima lizinga mogu da se bave poslovne banke direktno ili indirektno, preko svojih specijalizovanih institucija. Poslovi lizinga se koriste u finansijskim transakcijama koje su vezane za plasman proizvoda u zakup, a koji su velike pojedinačne vrednosti (oprema, transportna sredstva i sl.).

Preduzeće ili fizičko lice kome je proizvod veće vrednosti neophodan, a nije u finansijskoj mogućnosti da ga plati odmah u punom iznosu, koristi mogućnost da tu opremu ili saobraćajno sredstvo uzme u zakup, odnosno iznajmi za korišćenje. Za prodavca aranžman je povoljan, jer prodaje proizvod na kredit i uz finansijsku potporu posrednika u lizingu odmah naplaćuje potraživanje. Korisnik lizinga u isto vreme postiže da može koristiti pomenutu opremu, a da je vremenom otplaćuje plaćanjem zakupnine. Na kraju ugovorenog perioda u kome zakup traje korisnik zakupa postaje i vlasnik predmetne stvari.

Prema vrstama lizing može biti:operativni, finansijski, direktni i indirektni lizing[53]

1) Operativni lizing označava kratkoročne lizing ugovore koje obe strane imaju pravo da otkažu u svako vreme prema uslovima koji su ugovorom navedeni.
2) Finansijski lizing je ugovor kojim davalac i primalac, utvrđuju osnovno vreme u kojem ni jedna strana ne može jednostrano da otkaže ugovor.
3) Direktni lizing je ugovor u kojem učestvuju samo dve strane: proizvođač, odnosno isporučilac investicionog dobra i primalac.
4) Indirektni lizing je pravi lizing u kome učestvuju tri strane: proizvođač, isporučilac investicionog dobra koji je predmet ugovora, finansijer, kao davalac lizinga i primalac lizinga.

5.2.5. Konsalting poslovi

U poslovnim bankama kadrovi predstavljaju visokoprofesionalne pojedince koji mogu klijentima banke, kao i drugim zainteresovanim pravnim i fizičkim licima, pružiti savetodavne (konsalting) usluge. Veliki broj poslova koji se primenjuju u procesu bankarskog poslovanja za svrhe pružanja usluga klijentima mogu se obavljati i samostalno.

Konsalting poslovi obuhvataju najšire sledeće oblasti:[54]

- oblast spoljne trgovine i deviznog poslovanja,
- oblast carinske i poreske politike,
- uže posmatrano poslovi finansijskog konsaltinga, npr.dilersko – brokerski poslovi,
- računovodstveni konaslting – vođenje poslovnih knjiga klijenata,
- marketinške usluge i istraživanje tržišta – procene mogućnosti plasmana na tržištu pojedinih proizvoda i usluga,
- poslovi registracije preduzeća ili preregistracije preduzeća prilikom statusnih promena.

[53] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.287
[54] Ibidem, str. 288

5.2.6. Franšizing poslovi

Učesnici u poslu franšizinga su davalac i primalac franšizinga koji svoje međusobne odnose regulišu ugovorom, u kome određeni broj klauzula regulišu osnovna prava i obaveze učesnika u franšizingu. Davalac franšizinga uglavnom ima jasno definisan poslovni sistem, ugled i znanje, kvalitet roba i usluga dominira u poslu i istovremeno traži saradnike – primaoce franšize koji će uložiti rad i kapital, zadržati pravnu i ekonomsku samostalnost, uz striktno poštovanje prava i obaveza utvrđenih ugovorom.[55]

U bankarstvu franšizing je metoda u poslovnoj aktivnosti banke pri čemu banka, prodaje svoje ime i poslovne metode malim ili nezavisnim bankama. Davalac franšizinga dozvoljava da se na osnovu naknade ili posebnog aranžmana o franšizingu formira kompanija koja će koristiti ime i poslovne metode davaoca franšinze. Davalac franšize obezbeđuje pri tom obuku, opremu, vrši kontrolu kvaliteta, kao i reklamu na nacionalnom planu.

5.2.7. Cash Management proizvodi

*Cash Managemen*t je upravljanje tokovima novca pravnih lica – finansijskih i nefinansijskih institucija. *Cash Management* ponuda banke usmerena je na upravljanje svim ra;unima klijenata pravnih lica i nefinansijskih institucija kako bi se obezbedila za klijenta optimalna likvidnost i kamatni prihod, finansijsko planiranje, finansijski kontroling i regularno informisanje.[56]

Cilj primene *Cash Management* koncepta od strane klijenta je da se obezbedi efektivna maksimalna profitabilnost u poslovanju sa novcem, tj. optimalna količina novca u kompaniji, da se smanje oportunitetni transakcioni troškovi, da se planski upravlja očekivanim novčanim prilivima i odlivima (kompanije mogu da koriste različite procedure za ubrzanje naplate potraživanja i odlaganja plaćanja) odnosno da se obezbede povoljne kreditne linije i pravovremeno investira kompenzacioni saldo. Svrha je da kompanije posluju sa jednom poslovnom bankom, kako bi obezbedila najpovoljnije uslove realizacije finansijskih usluga od strane banke odnosno kako bi njeni raspoloživi deponovani depoziti kod poslovne banke kompenzovali cenu usluge. Takođe, ovim se postiže veća automatizacija u poslu i pojednostavljuje vođenje knjigovodstva kompanije.

Cilj banke da nudi i razvija *Cash Management* proizvode je isti kao i kod klijenata – obezbediti dugoročnu profitabilnost i optimalnu likvidnost u poslovanju. *Cash Management* ponuda banke se sastoji iz osnovnih, specijalnih i grupnih proizvoda.

Osnovne usluge *Cash Management-a* su: [57]

1. otvaranje i vođenje računa u lokalnoj i stranoj valuti,
2. plaćanje i naplate u domaćem i međunarodnom platnom prometu,
3. *Direct debit* (naplata potraživanja),
4. *Cash Collection* (prikupljanje gotovine sa adrese klijenta),
5. *Cash Delivery* (isporuka gotovine na adresu komitenta),
6. elektronsko bankarstvo,
7. platne kartice.

[55] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.289

[56] Barjaktarović, L., (2010) , *"Cash Management Koncept",* Časopis Bankarstvo 3-4/2010 , Udruženje banaka Srbije" Beograd , str. 36-38

[57] Ibidem, str.38

Specijalnu grupu *Cash Managmeta* proizvoda čine:

1. *Cash Management Account Web Bill,*
2. *Effective pooling & Notional Pooling.*

Grupni proizvodi *Cash Managmenta* su:

1. *Multicash,*
2. *Cash Management International*,
3. *UniCash*,
4. *Cross Border Margin Pooling*.

Uvažavajući nivo razvijenosti zemlje i važeću zakonsku regulativu u Srbiji, domaće banke uglavnom nude osnovne usluge *Cash Management-a*.

5.2.8. Dokumetarni proizvodi

Svetska bankarska praksa je osmislila instrumente plaćanja i obezbeđenja koji se zajedničkim imenom nazivaju dokumentarni poslovi i garancije. Kako svaki posao zahteva sigurnost i efikasnost uz uzajamno poštovanje između klijenata koji su često udaljeni nekoliko hiljada kilometara, banke u svojim ponudama imaju proizvode namenjene kako za izvršavanje plaćanja tako i za zaštitu interesa svojih klijenata. U tom smislu, banka stavlja klijentima na raspolaganje svoj kredibilitet, znanje i savremenu tehnologiju, komunikaciju u zemlji i svetu.

Korisnici proizvoda dokumentarnog poslovanja su kreditno sposobni klijenti koji se bave izvozom i uvozom roba i usluga ili prodajom roba i vršenjem usluga u zemlji.

U tradicionalne dokumentarne poslove spadaju: inkaso poslovi, dokumentarni akreditiv i garancije. U noviju paletu dokumentarnih proizvoda ubraja se i *eskrow* račun.

Escrow račun je račun na koji jedna ugovorna strana u nekom trgovačkom ugovoru (nalogodavac u odnosu prema banci), preda *escrow* banci (banka agent) novac ili dokumente u polog na čuvanje, s tim da je ta banka ovlašćena da položeni novac isplatiti ili dokumente izručiti njegovoj drugoj ugovornoj strani (korisniku), pod uslovom koji su utvrđeni *escrow* ugovorom između banke - *escrow* agenta, nalogodavca i korisnika. To je založni/uslovni račun, koji služi za namirenje potraživanja sa kojeg se radi isplata tek nakon ispunjenja određenih uslova. Služi za pružanje usluge posredovanja prilikom obavljanja novčanih transakcija koje su uslovljene ispunjenjem određenih radnji, koje se dokazuju prezentacijom ugovorenih dokumenata.[58]

5.2.9. Hedžing i inovativni poslovi

Hedžing predstavlja posebnu vrstu bankarskih proizvoda koje banke pružaju klijentima, s tim što i same koriste koriste hedžing za svoje potrebe radi zaštite stavki u svom bilansu koje su osetljive na promene kamatnih stopa i kurseve domaće i strane valute.[59]

Finansijski derivati su finansijski instrumenti, čija je cena uslovljenja cenom osnovne robe ili finansijskog instrumenta. Najpoznatiji finansijski derivati su fjučersi, forvardi, opcije i svopovi. Osnovna uloga derivata je ograničavanje i osiguravanje od valutnih rizika i rizika promena kamatnih stopa. Prednosti finansijskih derivata u odnosu na instrumente iz koji su izvedeni jeste veća fleksibilnost u zaštiti pozicije. Većina derivata vodi se u vanbilansnoj evidenciji i često se bazira na plaćanju razlike što znači da se glavnica ne razmenjuje i,

[58] Izvor sa sajta Privredna banka Zagreb www.pbz.hr (februar,2014)
[59] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.291

shodno tome, kreditni rizik je manji od transakcija kod kojih se vrši razmena glavnice, a koja se odnosi na instrumente iz koji su finansijskih derivati izvedeni. Čak i u slučajevima kada postoji razmena glavnica, ona se obavlja istovremeno u budućnosti, tako da ukoliko jedna strana pre konačnog datuma izvršenja ugovora nije u mogućnosti da izvrši svoju obavezu, ni druga strana je neće izvršiti. [60]

Instrumenti hedžinga dele se na sledeće kategorije: terminski (forvard) ugovori, fjučers ugovori, opcije, proizvodi na bazi forvarda, fjučerska opcija, varanti i svopovi.

- Forvardsi i fjučersi predstavljaju fundamentalne derivativne instrumente pomoću kojih je moguće kupovati/prodavati realnu ili finansijsku aktivu, odnosno bazični tržišni materijal. Same kupoprodajne transakcije će se operacionalizovati u budućnosti, ali su im svi relevatni detalji inicijalno definisani. Ugovorne strane se obavezuju da će trgovati osnovnom aktivom, i to tako da njen kupac (prodavac) istovremeno poseduje dugu (kratku) forvards ili fjučers poziciju, respektivno.
  Za razliku od slobodnih i neinstitucionalizovanih forvards-tržišta, promet fjučersa je strogo formalizovan i regulisan. Lanac učesnika jedne kupoprodajne korporacija kod fjučers ugovora je sledeći: klijent kao inicijator→ banka- agent→ trgovac za pultom→ broker u ringu→drugi broker ili diler. Pošto se posao zaključi, neophodno ga je potvrditi za šta se koristi isti niz učesnika (participanata) – samo u obrnutom smeru.[61]

Inovativni bankarski poslovi na direktan ili indirektan način obogaćuju savremenu bankarsku praksu. Oni doprinose globalizaciji finansijskog tržišta, ali izazivaju veće sistemske rizike i nestabilnost. U najčešće inovativne poslove spadaju:

- Kreditne linije podrške *(back up credit lines)* i u tome NIF aranžmani *(note issuance facilities)* su specifične forme garantovanja, koje povećavaju likvidnost korisnika i popravlja kreditni rejting, a obezbeđuju i direktno finansiranje.
- Sekjuritizacija bankarskih plasmana predstavlja model konverzije bankarskih kredita u vrednosne papire i njihovu prodaju na finansijskom tržištu.
- Fjučerski kamatne stope *(interest rate futures)* obuhvataju trgovinu terminskim ugovorima za različite instrumente: blagajničke zapise, depozitne sertifikate, državne obveznice i dr.
- Forvards kamatne stope *(forward rate agreement)* se odnosi samo na trgovinske ugovore u kojima postoji samo glavnica do određenog dana, kada se plaća razlika između ugovorene kamatne stope i referentne kamatne stope *(najčešće LIBOR)*
- Overdraft računi i kreditne kartice prestavljaju mogućnost korišćenja prekoračenja na računu na koje se plaća kamata po kaznenoj stopi. Način korišćenja sredstava sa ovog računa do nivoa limitiranog prekoračenja može biti pomoću kreditnih kartica.
- Elektronski novac u platnom prometu se zasniva na korišćenju savremenih sredstava elektronskog poslovanja u bankarstvu, a predstavlja novčanu informaciju koja se u realnom vremenu prenosi pomoću on – line veze.
- Ugovori sa promenljivom kamatnom stopom *(flaoting rate notes)* predstavlja alternativu rizičnim kreditnim plasmanima.

Ovi poslovi proširuju asortiman ponude banaka i metodom unakrsne prodaje finansijskih usluga i proizvoda proširuju tržište, dublje vezuju poslovanje komitenata za matični bankarski sistem, povećavajući nivo zadovoljstva i lojalnosti komitenata matičnoj banci, što pozitivno utiče na usklađenost bankarske ponude sa zahtevima tržišta, bolju iskorišćenost bankarskih infrastrukturnih i kadrovskih potencijala, što doprinosi snižavanju fiksnih troškova finansijskih usluga i pozitivno utiče na profitabilnost, likvidnost i solventnost poslovnih banaka, smanjuje pojedine rizike bankarskog poslovanja i bitno utiče na ročnu usklađenost aktive i pasive banaka.[62]

[60] Vasiljević, B., (2010), *Osnovi finansijskog tržišta*, Zavet, Beograd, str.246
[61] Ćirović, Z., (2003), *Finansijski derivati*, Studentski kulturni centar, Beograd, str.9-13
[62] Jović, Z.,(2008), *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Časopis Bankarstvo, UBS, Beograd, str.145

5.3. Novija kretanja u organizaciji bankarstva

Poslednjih godina, većina bankaskih insitucija ima tendenciju da vremenom preraste u složenije organizacije. Sa rastom i širenjem banke obično se razvijaju i nove usluge i izgrađuju novi objekti. U tom procesu dolazi do stvaranja novih odeljenja i sektora koja omogućavaju menadžmentu da efikasnije usmere i kontrolišu bankarska sredstva.

Međutim, uloga i obim poslovanja finansijskih institucija nisu jedini odlučujući faktori koji određuju formu organizacije ili uspešnosti poslovanja. Važnu ulogu imaju i propisi koje donose državni organi u ostvarivanju poslovnog uspeha, raznolikosti bankarstva.

Stručno usavršavanje bankarskog kadra i njihovih sposobnosti još jedan je značajan faktor koji danas ima uticaj na organizaciju bankarstva, jer je neophodan uslov za delotvornije funkcionisanje banke i efikasnije prilagođavanje tržišnim uslovima i novoj tehnologiji. Na primer, sve učestalijom liberalizacijom državnih propisa na globalnom nivou i značajnim porastom konkurencije bankarstva, banke se sve više prilagođavaju tržištu i ostaju prodajno orjentisane, postaju opreznije na zahteve svojih klijenata, kao i na izazove koje postavlja bankarska i nebankarska konkurencija. [63]

Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama osim uslova i postupka za osnivanje banke, definiše i poslove koje banka obavlja u okviru delatnosti. Organizacija banke, posebno unutrašnja organizacija su definisani prema međunarodno utvrđenim standarima o poslovanju banaka, koji proceduralno određuju elemente organizacije banke i njihov sadržaj. Utvrđivanje poslovnih standarda je bitno i sa gledišta bankarske delatnosti i tehnološke opremljenosti (informaciona tehnologija), a funkcionalno su definisani standardima ISO 9002 (procedure iz osnovne bankarske delatnosti i organizacije).[64]

ISO 9000 standardi su međunarodno priznati širom sveta poznati standardi o upravljanju i obezbeđivanju kvaliteta poslovanja. ISO 9000 - ISO 9004 predstavlja međunarodnu osnovu za razvoj koncepcije „borbe za kvalitet.[65]

Zahtevi savremenog tržišta su za stabilnim, pouzdanim, efikasnom i racionalnom bankom i u tom pravcu banke treba da postave organizaciju koja je tržišno orjentisana, efikasna i fleksibilna, da neposredno i adekvatno reaguje na promene i zadovoljenje zahteva tržišta.

Banke treba da stalno podstiču aktivnost istraživanja tržišta i razvoja, kako bi unapredile svoju poziciju i ugled na tržištu, da projektuju nove vrste usluga prema potrebama i zahtevima korisnika.

Uspešne će biti samo one banke u kojima svi zaposleni na svim nivoima razumeju i realizuju „orjentaciju ka kvalitetu“ prihvataju i sprovode zahteve standarda ISO 9000 i teže ka uspostavljanju i održavanju procesa totalnog menadžmenta kvaliteta (TQM).[66]

---

[63] Rose, P.; Hudgins S, Silvija C*.,* (2005), *Bankarski menadžment i finansijske usluge,* Data Status, Beograd, str.72

[64] Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M., (2005), *Praktikum za bankarstvo i finansije* , Univerzitet Singidunum, Beograd, , str.83

[65] Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M., (2005) *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.178

[66] Ibidem, str.178

Standardizacija u bankama prema sistemu kvaliteta ISO 9000 i ISO 15000 ima tri osnovne uloge:

- da obezbede specifikacije za proizvode/usluge
- da obezbedi ispitivanja koja predstavljaju osnov za kontrolu kvaliteta
- da obezbedi informacije o tehnici upravljanja i elementima sistema kvaliteta, odnosno kriterijume po kojima treba ocenjivati upravljanje kvalitetom u banci.

Mišljenja smo da je upravo primena i implementacija standardizacije u bankama po ISO standardima značajan inovativni proces u bankarskom poslovanju.

Standardi serije ISO 9000 govore kako se može uspostaviti, dokumentovati i održavati efikasan kvalitet koji će dokazati kupcima da je banka sposobna da zadovolji njihove potrebe za kvalitetom. Upotreba standarda omogućava da se sačini tačan pregled svih pojedinačnih usluga banke, da se utiče na kvalitet usluga i da se utvrdi odgovornost za otklanjanje svake greške.

Usvajanjem specijalizovanog ISO 9004-2[67] za usluge stvaraju se uslovi za pojašnjenje i olakšava se rad na razvoju sistema kvaliteta i u uslužnim delatnostima. Ovaj standard prikazuje i spisak uslužnih delatnosti na koje se on može primeniti. U međunarodnom standardu proces pružanja usluga deli se na četiri stepena:[68]

1. Izrada koncepta pružanja usluga – ovaj proces obuhvata istraživanje tržišta, prikazivanje potreba klijenata, *feedback* od strane klijenta.

2. Dizajn pružanja usluga – uključuje raspodelu odgovornosti za pojedinačne stepene procesa pružanja usluga i razvoj postupaka za obezbeđivanje kvaliteta, koji se zasniva na minimalnim standardima za svaku pojedinačnu karakteristiku pružanja usluge.

3. Vršenje usluge – zahteva kontinuirani nadzor preko internih instanci s jedne strane i samih klijenata s druge strane.

4. Analiza i poboljšanje pružanja usluge – zahteva stalno istraživanje o promenljivim zahtevima tržišta, novim tehnologijama, dejstvu konkurenciji i samim tim prilagođavanju promenama.

Kvalitet u bankarskom poslovanju može se posmatrati preko modifikovanja početaka definicije pojma kvaliteta specifičnog za banku koji uključuje:

a) Operativni i tehnički kvalitet
- vreme obrade,
- prosečno vreme realizacije,
- učešće grešaka,
- vreme raspoloživosti tehničkog osoblja,

[67] ISO 9004-2 je serija standarda koja je pripremljena tako da se odnosi na uslužne delatnosti i definiše specifičnosti upravljanja i elemente sistema obezbeđenja kvaliteta usluga što olakšava primenu čitave serije u ovoj oblasti.

[68] Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M., (2005), *Organizacija bankarstva*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.180

b) Strateški kvalitet
- stepen zadovoljstva kupca,
- odnos poverenja banke – kupca,
- stepen motivacije saradnika,
- sposobnost za inovacije i
- strateška osetljivost

5.4. Uticaj efikasnog upravljanja na promene u bankarskom poslovanju

U savremenim poslovnim bankama jedan od osnovnih problema je njihovo **efikasno upravljanje**. U uslovima deregulacije, s jedne strane i globalizacije, s druge strane, kao i sve veće prisutnosti brzih i sve bržih promena u poslovnom okruženju sve više dolazi do izražaja značaj sposobnosti, odnosno nesposobnosti banke kao organizacionog entiteta da ostvari ciljeve svog razvoja. U takvim okolnostima, kada su za svaku pojedinačnu banku okruženje i uslovi poslovanja na tržištu dati, kvalitetan i sposoban menadžment tim predstavlja prvi preduslov da banka ima efikasno upravljanje. U savremenim i bitno izmenjenim uslovima u odnosu na raniji period menadžment timu kao kolektivnom organu i pojedinačno članovima tima neophodna su kako univerzalna, tako i specifična znanja i spobnosti da bi u ovom poslu bili uspešni. [69]

Menadžment predstavlja pojedinca ili tim koji je odgovoran za analizu, pripremu i donošenje odluka, kao i njihovu realizaciju u korist organizacije koju predstavljaju. Osim menadžerskih kvaliteta i sposobnoti veoma je važno naglasiti da u savremenim uslovima poslovanja banaka menadžer, odnosno menadžment tim, mora da poseduje i liderske kvalitete, znanja i sposobnosti. Liderstvo se ogleda u:

a. stalnom unapređivanju performansi zaposlenih,
b. razvijanju proizvoda i usluga koji idu u susret tražnji na tržištu,
c. razvijanju fleksibilne i odgovorne organizacione strukture,
d. unapređenu produktivnosti,
e. unapređenu kvaliteta usluga i
f. razvoju prodajne kulture.

Liderstvo u savremenim uslovima je neophodno i ono predstavlja viši kvalitet u odnosu na menadžere i njihove sposobnosti. Naime, menadžerska znanja i sposobnosti u savremenim uslovima nisu dovoljni za efikasno upravljanje bankom, već liderstvo. Osnovna odlika lidera je da ima razvojnu viziju organizacije koju predstavlja, u ovom slučaju poslovne banke, kao i način da se kroz mobilizaciju organizacije i ljudskih resursa zadati ciljevi realizuju.

U pogledu poslovanja i upravljanja banaka liderstvo uključuje set sledećih osobina:
- posedovanje jasne vizije razvoja i poslovanja,
- jasno ekspliciranje razvojne i poslovne vizije zaposlenima i javnosti,
- preduzetnički duh,
- sklonost perfekcionizmu.

Može se reći da menadžeri predstavljaju više rukovodioce koji upravljaju onim što egzistira u postojećoj organizaciji i više su upućeni na nastavljanje započetih projekata i razvoja, dok su lideri ljudi koji postojeću organizaciju i način delovanje menjaju prilagođavajući je brzim promenama uslova poslovanja. Pri tom treba naglasiti da je liderstvo neophodno ne samo na najvišem hijerarhijskom vrhu organizacione piramide, već na svim ključnim delovima organizacione strukture. Jedan od bitnih elemenata neophodnih za

[69] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.32

savremeno vođenje banke je poznavanje procesa bankarske tehnike i tehnologije. Od najvišeg do najnižeg nivoa menadžment odluke moraju biti brze, odlučne i odgovarajuće, što pretpostavlja potpuno poznavanje načina na koji će se pojedina odluka realizovati, ko će je realizovati, u kom periodu i kakve će posledice, odnosno rezultate doneti banci, odnosno njenim pojedinačnim delovima, kao i na kakav način će se sprovođenje pojedinih odluka odraziti na bilanse banke. Osim potpunog poznavanja bankarske tehnike i tehnologije menadžeri savremenih banaka moraju imati kao neophodno dodatna znanja iz oblasti menadžmenta. Karakteristično za savremene uslove globalizacije, deregulacije na nacionalnom i kontrole na nadnacionalnom nivou i brzih i sve bržih promena, je povećanje stepena rizika pojedinih operacija poslovnih banaka i poslovanja u celini. U takvim uslovima nema više striktnih, fiksnih kamatnih stopa i relativno visokih kamatnih marži. Naprotiv, banke su izložene brzim promenama uslova poslovanja, kao i sve snažnijoj konkurenciji nebankarskih institucija.[70]

Jedan od kritičnih faktora efikasnog upravljanja bankama je top menadžment, odnosno njeno najviše rukovodstvo. Na ovom nivou se sledeći problemi mogu označiti kao ključni za efikasno upravljanje bankom:

- sposobnost upravljanja promenama,
- strateško planiranje i strateški menadžment pristup,
- fleksibilna organizaciona struktura,
- snažna marketing orijentacija.

[70] Hadžić, M., (2007), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.33

III deo: INOVATIVNI PROCESI U BANKAMA : CRM I BRENDIRANJE BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA

6. MENADŽMENT ODNOSA SA KLIJENTIMA U SAVREMENOM BANKARSTVU

Turbulentno okruženje je jedina konstanta u današnjim uslovima poslovanja, samo su promene konstanta današnjice. Zaštitni mehanizmi koji su dominirali u sektoru bankarstva se ukidaju, a time i razne povlastice. Javljaju se globalni potrošači, sa izdiferenciranim i potpuno jasnim potrebama ili željama. Uz to svi smo potrošači bankarskih usluga jer postajemo sve obrazovaniji i sofisticiraniji, a i sama država donosi zakone koji štite naše interese. Sam tehnološki razvoj unosi brojne novine u bankarski sektor. Prateći sve ove faktore koji dovode do toga da ako banka želi da sačuva svoju tržišnu poziciju, profitabilnost, klijente, ne sme čekati da klijent dođe u banku, dolazimo do toga da svojim klijentima treba ići u susret. Banke koje žele uspeh moraju da prihvate marketing koncept i apsolutnu orjentaciju na same klijente.

Osnovni cilj svake banke treba da bude zadovoljan klijent. Jedan zadovoljan klijent ostaje uvek klijent banke. Jedan nezadovoljni klijent za sobom vuče makar još pet takvih. Banke koje su do skoro imale izrazito autoritativan nastup prema svojim klijentima moraju se preorjentisati u ljubazne ponuđače. Razlog više tome jeste činjenica da u razvijenim zemljama postoji jako veliki broj finansijskih institucija koje nude slične usluge, pa često ponuda nadmašuje tražnju. Bez obzira na ovakve konstatacije danas ipak postoji određeni broj banaka koje teško prihvataju marketing koncept. Otpor ulasku marketing poslovne kulture u nekim bankama proizilazi iz tradicionalne poslovne kulture banke, koju karakteriše autoritativan stil rukovođenja i komuniciranja kao i dosta konzervativan stav prema prihvatanju novih tehnika.

U ovom poglavlju govoriće se o značaju upravljanja odnosma sa klijentima, kao i o specifičnostima bankarskih usluga i njihovom kvalitetu. Objasnićemo značaj inovativnih procesa u bankama kao što su: *CRM* (*Customer Relatonship Managment*), *Public relations* (odnosi sa javnošću) banke i okruženja, kao i značaj brendiranja bankarskih proizvoda i usluga. Takođe pomenućemo i faktore koji utiču na neophodnost marketinške usmerenosti banka i istraživanje tržišta banaka.

6.1 UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA

”Banke kao finansijske institucije nisu do skora posedovale sklonosti ka usvajanju marketing koncepta. Pošto potrošač predstavlja ključni faktor poslovanja i najvredniju imovinu banke, njegova satisfakcija predstavlja najvažniji zadatak banke.” [71]

6.1.1 Specifčnosti bankarskih usluga

”Za razliku od privrednih subjekata koji posluju u materijalnoj sferi proizvodnje i svoj rad opredmećuju u konkretnim proizvodima i uslugama, razvoj marketinga u bankama poseduje niz specifičnosti proisteklih iz karaktera usluga koje pružaju ove ustanove.” [72]

[71] Vasiljev, S., Miljković, M., (2005) , *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.311
[72] Ibidem , str.311

„Naime, za razliku od drugih proizvoda i nekih usluga, bankarske usluge imaju određene specifičnosti, koje bi se mogle svesti na sledeće": [73]

- Predmet usluge je novac i njegovi najrazličitiji pojavni oblici (žiralni novac, gotovina, hartije od vrednosti itd.)
- Zbog neopipljivosti, ove usluge se pružaju u vidu elemenata ugovora, pa se u zavisnosti od vrste i varijacije elemenata ugovora razvijaju i vrste usluga.
- Usluge koje se pružaju pri ulaganju i kreditiranju sadrže elemenat vremena (ročnosti), pri čemu su kupci ovih usluga suočeni sa striktno utvrđenim, pa i prinudnim rokovima, dok se sami poslovi ne sklapaju u jednom aktu.
- Budući da je predmet usluge novac, može se konstatovati da se većina bankarskih usluga zasniva na visokom stepenu međusobnog poverenja, iz čega proističe da na formiranje i razvoj imidža u velikoj meri utiče način ponašanja samih banaka.
- Neodvojivost proizvodnje i potrošnje kod bankarskih usluga ima jedan izuzetak, a to su bankarske kreditne kartice.
- Bankarske usluge ne poseduju individualnu specifičnost: distribuirane iz centra bilo koje banke one sve više liče jedna na drugu. Induvidualna specifičnost se mahom izražava kroz "pakovanje", a pod njim se podrazumeva odabrani kanal distribucije, metod i sredstvo propagande, način unapređenja prodaje, veličina i stručnost odbora banke.

Po našem mišljenju bankama postaje sve teže da klijentima pruže jedinstven doživljaj saradnje sa bankom koji će obogatiti njihovu ponudu proizvoda i usluga, i stvoriti društvenu i emocionalnu osnovu odnosa sa bankom upravo zbog specifičnosti bankarskih usluga. Treba naglasiti da u bankarskom poslovanju dominira aktivan odnos banke prema klijentima, što podrazumeva i uključivanje i integraciju velikog spektra poslova, tehnologija, i raznih vidova interakcija.

6.1.2. Definisanje i značaj kvaliteta usluga u bankarstvu

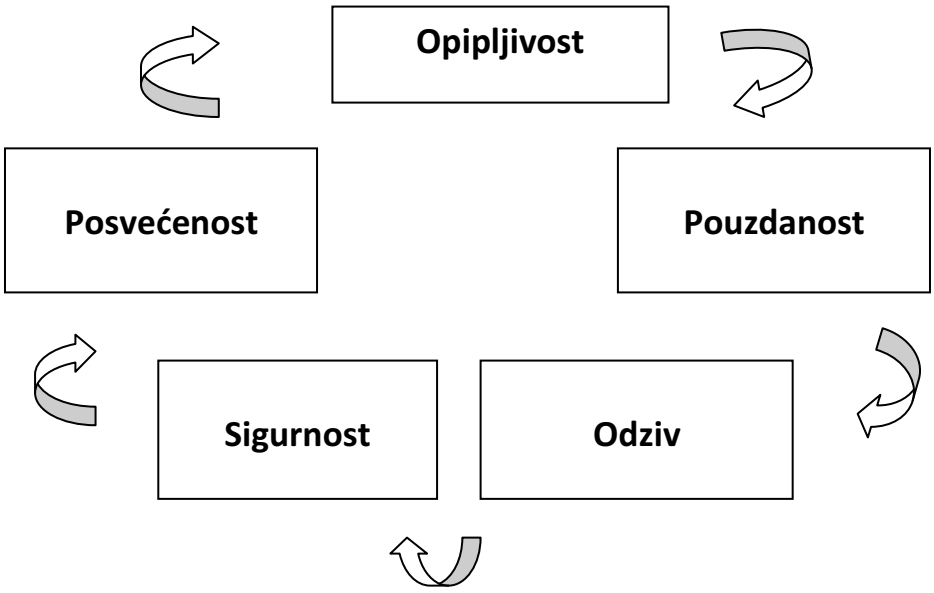
Kvalitet usluge ne treba samo da zadovolji već i da premaši očekivanja korisnika usluge.

Međutim, u bankarstvu je mnogo teže odrediti merila na kojima treba da počiva kvalitet usluge, u odnosu na neke druge uslužne delatnosti, jer svaki uslužni susret može da se razlikuje od onog prethodnog u zavisnosti od potrebe korisnika usluge. Takođe, i sam kvalitet pružanja usluge može da bude promenljiv u zavisnosti od toga koji konkretan službenik banke pruža uslugu.

Korisnici bankarskih usluga uglavnom procenjuju pružaoca usluge imajući na umu međuljudske kontakte i interakcije sa osobljem koje je zaposleno u banci. Pri tome, s jedne strane postoji stanovište koje smatra da korisnik procenjuje kvalitet pružene usluge u odnosu na pet odrednica kvaliteta, a to su opipljivost, pouzadnost, odziv, sigurnost i posvećenost. Ujedno ove odrednice su, kao što je prikazano na (Slici. 4) i činioci *Servkval skale*, jednog od najčešće korišćenih mernih instrumenata kvaliteta u uslugama.[74]

[73] Vasiljev, S., Miljković, M., (2005) , *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.312

[74] Radojević, P., Marjanović, D., (2011) *„Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta"* Naučni rad objavljen u Časopisu Bankarstvo broj 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije" Beograd , str. 44



Slika 4. Servkval skala [75]

Servkval skala je zasnovana na algoritmu „očekivanja minus opažanja". Ona svih pet odrednica kvaliteta usluge, odnosno opipljivost, pouzdanost, odziv, sigurnost i posvećenost, meri sa ukupno 22 atributa, a korisnik usluge opisuje svoje zadovoljstvo nivoom kvaliteta ocenjujući svaki atribut odgovarajućim stepenom saglasnosti sa istim na sedmostepenoj skali. Pri tome se pouzdanost u usluživanju odnosi na ishod, odnosno rezultat pružene usluge, dok se ostale četiri odrednice odnose na sam način usluživanja.

Opipljivost kao odrednica kvaliteta usluga odnosi se na fizički izgled objekta u kome se pruža usluga, opremu, osoblje i pisane promotivne materijale. Svi ovi činioci značajno utiču na korisnika usluge kada vrednuje njen kvalitet, pa i u bankarstvu treba posebnu pažnju posvetiti uređenju ekspozitura i filijala, rasporedu nameštaja i opreme, dopadljivosti znakova, simbola i reklamnih tabli, vizuelnom izgledu brošura i drugih štampanih materijala, i profesionalnom izgledu zaposlenih, a sve sa ciljem da okruženje u kome se pruža usluga bude prijatno korisnicima.

Pouzdanost podrazumeva sposobnost bankarskog osoblja da uslugu pruži precizno i tačno u skladu sa potrebama klijenta i da na taj način gradi reputaciju banke. Svi bankarski izvodi i materijali koje osoblje banke prezentuje korisniku usluge moraju biti besprekorno informativni, razumljivi i tačni.

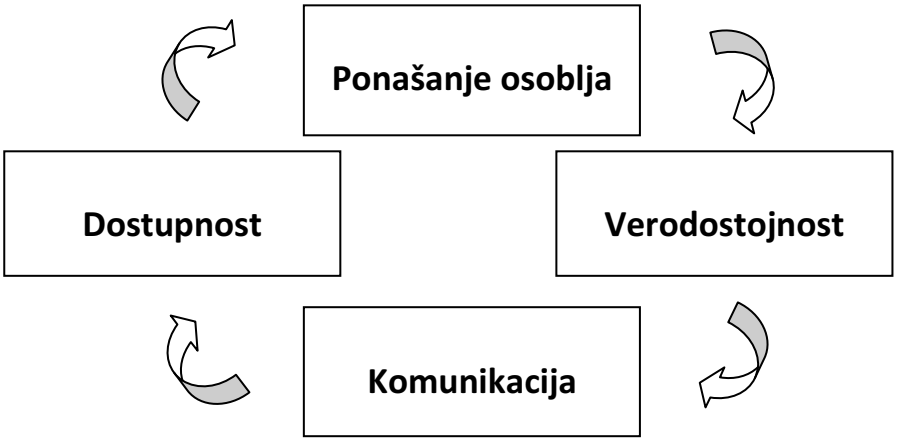
Odziv kao odrednica kvaliteta usluge reflektuije se pre svega u sposobnost banke da pomogne korisnicima u različitim situacijama u uslužnom, pruži brzu uslugu i blagovremeno odgovori na njihove zahteve. Da bi odziv bio na nivou očekivanja korisnika usluge neophodno je da usluga ima visoko standardizovan i pojednostavljen proces isporuke. Tako su bankarske usluge isporučene uz minimalni protok vremena i bez preterane birokratije, usluge koje će korisnik ceniti kao kvalitetnije ne samo u direktnom kontaktu sa službenicima banke, već i kroz servise telefonskog, internet i mobilnog bankarstva.

[75] Radojević, P., Marjanović, D., (2011) *„Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta"* Naučni rad objavljen u Časopisu Bankarstvo broj 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije" Beograd , str. 44

Sigurnost kao odrednicu kvaliteta prepoznaje kroz znanje, stručnost i predusretljivost bankarskog osoblja sa kojim dolazi u kontakt. Takođe i u sigurnost u opremu, a najčešće bankomata, zatim zaštita platnih kartica od neovlašćenje upotrebe ili sigurnost transakcija na Internetu.

Posvećenost se najbolje ogleda u sposobnosti osoblja da uspostavi i održava komunikaciju sa klijentom na pravi način, posveti mu neophodnu pažnju i nastoji da razume njegove potrebe.

Servkval skala je bila namenjena svim uslužnim organizacijama, tako da je nedostajalo standardizovani instrument za ocenjivanje kvaliteta usluživanja u finansijskom sektoru, odnosno bankarstvu. Stvaranjem *Bankserv* skale (slika.5) predstavljalo je pokušaj prilagođavanja skala za merenje kvaliteta sektoru bankarstva.



Slika 5. Bankserv skala[76]

Bankserv skala je bankarskom sektoru prilagođena *Servkval* skala, i ona je takođe zasnovana na algoritmu „očekivanja minus opažanja". Putem *Bankserv* skale očekivanja i utisci po pitanju kvaliteta bankarskih usluga mere se kroz četiri odrednice, odnosno ponašanje osoblja, verodostojnost, komunikaciju i dostupnost kao što je prikazano na (slici.3).[77]

Ponašanje osoblja u smislu kvaliteta usluge vrednuje spremnost osoblja banke da pomogne korisniku, brzina i pravovremenost usluživanja, briga za korisnikove potrebe, ljubaznost tokom procesa usluživanja, urednost uniformi, profesionalnost u izgledu i ophođenju i spremnost osoblja da se izvini ako napravi grešku tokom isporuke usluge.

Verodostojnost u pružanju usluge podrazumeva da osoblje banke blagovremeno informiše korisnika o svim informacijama koje su za njega značajne, sposobnost osoblja da ispravi eventualno počinjene greške i osećaj sigurnosti kod korisnika tokom procesa usluživanja.

Komunikacija kao treća odrednica po *Bankserv* skali se odnosi na sposobnost osoblja

[76]Radojević, P., Marjanović, D., (2011) *„Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta"* Naučni rad objavljen u Časopisu Bankarstvo broj 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije" Beograd , str. 48

[77] Ibidem, str.48

da ukaže korisniku kako može da snizi troškove u poslovanju sa bankom, ispoljena opšta i pojedinačna znanja bankarskog osoblja o svim uslugama koje banka pruža, upoznavanje korisnika sa različitim mogućnostima investiranja sredstava kojima raspolaže.

Dostupnost kao odrednica kvaliteta u usluživanju tiče se broja slobodnih šaltera u banci tokom špica i broj bankarskih službenika koji je na raspolaganju klijentu za realizaciju njegovih potreba.

Ako se uporede odrednice kvaliteta usluga koje daju prethodno navedene skale primećuje se da se većina njih odnosi na uslužno osoblje, pa samim tim i kvalitet usluga u bankarstvu u najvećoj meri zavisi od službenika koji su u neposrednom kontaktu sa korisnicima tokom procesa usluživanja. Kao što je prikazano na slici 2, četiri od pet odrednica kvaliteta *Servkval* skale, i sve četiri odrednice *Bankserv* skale, odnose se na važnost osoblja za kvalitet u usluživanju.

6.2. CRM (Customer Relationship Managament)

Poslednjih godina, pojavio se rastući interes među bankama za kultivaciju veza sa klijentima. Razlog za ovo je uviđanje da izgradnja dugoročnih veza sa klijentima nudi način za smanjenje stope napuštanja klijenata, smanjenje troškova i povećanje prihoda. Iz toga su nastali *»relationship menadžeri«* i dopisivanje kako bi se inicirao dijalog sa pojedinačnim klijentima.

Relationship marketing usmerava aktivnosti stvaranja, održavanja i unapređenja veze klijenata i banke. Izgradnja veze sa klijentom je više od marketing funkcije: to je filozofija banke koja utiče na operacije i procese, zaposlene, uslugu i kvalitet. Zato banke koje žele da izgrade i održe dugoročne veze treba da primene holistički pristup poslovanja sa klijentima. Upravo to im omogućava *CRM koncept*. Proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim klijentima i pažljivo upravljanje svim ”dodirnim tačkama” sa klijentima radi maksimizacije njegove lojalnosti. Dodirna tačka sa klijentom je svaka prilika kada se klijent sreće sa brendom, proizvodom ili uslugom banke.[78]

6.2.1. Koncept relationship marketinga

Poslednjih godina sve se veći značaj pridaje konceptu odnosa sa potrošačima, koji se uspešno primenjuje u svim sferama poslovanja, pa tako i u bankarstvu. *Customer Relationship Management (CRM)* predstavlja novi menadžment koncept, odnosno novi pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima. [79]

CRM (Customer Relationship Management) definiše novu poslovnu kulturu gde se u fokusu nalazi klijent. *CRM* predstavlja proces ili metodologiju korišćenu za učenje o potrebama i ponašanju potrošača i sakupljanju informacija o njima. Omogućava stvarno pozicioniranje kompanije i njene ponude u svesti klijenata, pronalazi nove modele optimalizacije ponude, povećanja efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Podstiče izgradnju i održavanje veze sa klijentima, sve u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za potrošače omogućavajući prednost nad konkurencijom na tržištu. Korišćenje ovog koncepta

[78] Kotller, Ph., Keller, L.K., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.152

[79] Unković M., Stakić B., (2011) , *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum , Beograd, str. 275-276

podrazumeva preduslov za bolje upoznavanje zahteva i preferencija potrošača. Ovaj pristup upravljanja odnosima sa klijentima kombinuje različite elemente tehnologije, ljudi, informacionih resursa i procesa, sa namerom da se kreira biznis koji uzima sveobuhvatan pogled na klijenta. Koncept se u velikoj meri poklapa sa konceptom o kome smo govorili na početku ovog rada, a to je koncept *Relationship marketing*. Međutim postoji velika razlika, u odnosu na *Relationship marketing* (RM), *CRM koncept* problem dugoročnih odnosa sa klijentima posmatra i analizira dublje, polazeći od svih elemenata, od uspostavljanja organizacione strukture, poslovne kulture i sl., do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod RM-a veći akcenat na konkrenim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa a to se odnosi na komunikaciju, prilagođavanje ponude, lojalnost i sl.

Marketing zasnovan na dobrim odnosima je stalni proces identifikovanja i kreiranja novih vrednosti za pojedinačne potrošače i zajedničko učešće u koristima koje iz toga proističu tokom životnog veka međusobne saradnje. Marketing dobrih odnosa *(Customer Relationship Managment – CRM)* potencira dublje veze sa potrošačima zasnovane na prepoznavanju potreba i navika kupaca.[80]

Ofanzivan marketing podrazumeva pridobijanje novih klijenata i ohrabrenje klijenata koji koriste usluge konkurentskih firmi da promene pružaoca usluga.

Defanzivni marketing je, nasuprot tome, usmeren na odbranu postojećeg tržišnog udela i zaštitu baze klijenata. Stoga defanzivne strategije pokušavaju da zadrže postojeće klijente i da generišu buduće poslovanje iz toga.

Kako sektor finansijskih usluga postaje konkurentniji i pretnja od ulaska novih konkurenata raste, finansijske institucije moraju da razmotre načine razvijanja veza sa postojećim klijentima kako bi odbranile svoj tržišni udeo.

Da bi se razvile veze sa klijentima, finansijske institucije moraju razumeti šta podrazumeva *Relationship marketing*.

Formalno proučavanje marketinga prati evoluciju specifičnih marketing sektora. 50-tih godina fokus je bio uglavnom na potrošačkim dobrima, 60-tih na industrijski marketing, 70-tih na neprofitni marketing, 80-tih na uslužni marketing, a od 90-tih dominira *Relationship marketing.*

Razvoj industrijskog i uslužnog marketinga tražio je nove perspektive bazirane na bližoj vezi sa klijentima i drugim učesnicima, uključenje višeg nivoa interakcije i participacije sa obe strane, kao i potreba da se upravlja satisfakcijom klijenata kroz kvalitet i uslugu pre, tokom i posle prodaje. Kao rezultat ovoga, akcenat se prebacio od marketinga baziranog na transakcijama, fokusiranog na pojedinačnoj prodaji, na vezu koja traje tokom dugog perioda, baziranu na visokom nivou usluge, kontakta sa klijentima i kvalitetu.

[80] Lovreta, S ;Petković, G.; Končar, J., (2011), *Kanali marketinga,* CID Ekonomskog fakulteta, Beograd , str.183

Razlike između transakcionog i relationship marketinga

Transakcioni marketing		**Relationship marketing**
Pojedinačna prodaja	**Fokus**	*Zadržavanje potrošača*
Osobine proizvoda	**Orijentacija**	*Korisnost proizvoda*
Kratak	**Vremenski rok**	*Dug*
Mali	**Naglasak na potrošačku uslugu**	*Visok*
Ograničena	**Lojalnost potrošača**	*Visok*
Umeren	**Kontakt sa potrošačima**	*Visok*
Briga za operacije	**Kvalitet**	*Briga za sve*

6.2.2. Šta čini Relationship tj. Odnos?

Sprovođenje upravljačkog *CRM koncepta*, ogleda se u svim poslovnim aktivnostima, a ima za cilj usmeravanje zaposlenog u procesu kontinuiranog stvaranja dodate vrednosti za klijenta, kao najvažnijeg faktora ostavrivanja konkurentske prednosti.[81]

Adrian Payne, razvio je strateški okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima *Customer Relationship Managament (CRM*), koji se sastoji iz pet ključnih procesa, a to su : *razvoj strategije, kreiranje vrednosti, integrisanje medija i kanala distribucije, upravljanje informacijama i procena učinka.*[82]

Kada klijent naiđe na novi tip proizvoda u koji želi da investira u okviru finansijske institucije, mora imati nekoliko sastanaka sa finansijskim savetnikom kako bi bio siguran koji proizvod zadovoljava njegove potrebe. Sastanak se može zakazati telefonom, a može biti i drugih telefonskih razgovora pre potpisivanja ugovora za investiranje. U ovom periodu klijent je uključen u transakciju i svaki put kada se sretne sa finansijskim savetnikom, dešava se kontakt. Ako se periodom transakcije dobro upravlja, klijent će se verovatno vratiti kod istog savetnika kada mu ustreba slična usluga. Znači, veza se nastavlja i kada se pojavi novi transakcioni period.

Ovo ilustruje kako se veza između pojedinca i finansijske institucije može razbiti u seriju opaženih transakcionih perioda. Transakcioni period, opet, može se podeliti na seriju kontakata. Kritični element kontakta je “trenutak istine” ili “uslužni susret”. To je tačka direktnog kontakta klijenta i finansijske institucije. Inetrakcija može imati više različitih formi. Na primer, klijent može komunicirati sa personalom “licem u lice”, telefonom, pismom, ili može komunicirati preko ATM ili neke druge tehnologije.

[81] Stanković, J., i Čavić, B., (2013) , *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 91
[82] Ibidem, str. 91

Svaki put kada se desi kontakt ili interakcija, postoji mogućnost da klijent proceni nivo pružene usluge i da formira mišljenje o celokupnoj vezi sa pružaocem finansijske usluge. Važno je da finansijske institucije razumeju kroz šta klijent prolazi tokom uslužnog susreta, kako bi veza sa klijentom bila poboljšana i prolongirana.

U današnjoj praksi banke daju značaj relationship marketingu i neophodnosti izgradnje i učvršćivanja veza sa klijentima. Prisustvo velike konkurencije dovodi do promena koje su blisko povezane sa promenama u okruženju u kom finansijske institucije funkcionišu i klijentima sa kojima rade.

Brojni socio-ekonomski, tehničko-tehnološki, društveno-politički, pravni i kulturni faktori uslovljavanju funkcionisanje i razvoj kanala marketinga. Komparativna analiza pokazuje da navedeni faktori imaju dominirajuću ulogu u razvoju kanala marketinga, ali i u kreiranju strukture njihove organizacije. Zajednička karakteristika navedenih faktora je u njihovom *promenljivom karakteru* i stalnom uticaju na obim i strukturu finalne tražnje. Banke i ostali članovi kanala marketinga ne mogu menjati navedene faktore. Jedina im je alternativa da svoje kapacitete i svoj „paket ponude" stalno prilagođavaju promenama u okruženju. [83]

Naše istraživanje ukazuje da postoji veliki broj koristi vezanih za zadržavanje postojećih klijenata i razvojem dugoročnih veza.

- *Potrebno je vreme da se zarade novac pare od klijenta* – mnogi klijenti nisu odmah profitabilni. Npr. studenti su generalno neprofitabilni dok su na univerzitetu i počinju da doprinose profitu tek posle diplomiranja. Posle ovoga, profitna generacija ima tendenciju rasta što povećava potrebu da se oni zadrže.

- *Troškovi prodaje i marketinga se amortizuju tokom dužeg života klijenta* – pridobijanje novog klijenta uzrokuje početne troškove. Visina troškova pridobijanja klijenta u odnosu na troškove njihovog zadržavanja je velika. Pet puta je skuplje privući klijenta nego zadržati postojećeg. Ekonomsko stanje klijenta generelno se popravlja tokom vremena i zato je važno zauzeti perspektivu koja u obzir uzima potencijalne prihode klijenta tokom celog života.

- *Stalni klijenti stvaraju niže troškove usluge* – stalni klijenti manje koštaju ne samo zbog gore navedenih faktora već i zbog toga što su familijarni sa kompanijom i njenim proizvodima i imaju manje zahteve i manje traže da ima zaposleni posvećuju vreme.

- *Pružanje mogućnosti za cross-selling što vodi do većih troškova klijenata tokom vremena* – za mnoge finansijske institucije privlačnost izgradnje veza sa klijentima predstavlja mogućnost za cross-selling: prodaju dodatnih proizvoda i usluga postojećoj bazi klijenata. Generalno se veruje da će dugoročni klijenti više kupovati iako su zadovoljni sa kompanijom koja im je do tada pružala usluge kupovaće i dalje od nje.

- *Odvraćanje od konkurencije* – zadovoljni stalni klijenti manje su osetljivi na apele konkurencije i mogu pokazivati imunitet na konkurentske napore da ih pridobiju.

[83] Lovreta, S.;Petković, G.; Končar, J., (2011), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd , str.139-141

- *Mogućnost izgradnje veza sa više generacija* – jedan od ključnih faktora koji utiče na izbor finansijske institucije za mlade ljude je uticaj roditelja. Zato se predpostavlja da izgradnja veze sa jednim članom porodice ima uticaj na druge članove iste porodice.

- *Zadovoljni potrošači obraćaju se drugim ljudima, a mogu biti voljni da plate premiju* – zadovoljni klijenti generišu pozitivan word-of-mouth i pružaju besplatan i pouzdan advertajzing za banku. Međutim, word-of-mouth je mač sa dve oštrice i vezama treba pažljivo upravljati kako bi se izbegao negativan word-of-mouth. Klijent koji napušta kompaniju zato što je nezadovoljan uslugom ispričaće u proseku devetorici ili desetorici ljudi o svom iskustvu.

Gore navedeni pokazatelji direktno ukazuju da upravo ulaganje bankarskog menadžmenta u *Relationship marketing* u značajnoj meri utiče na povećanje obima usluga mereno sticanjem novih klijenata i zadržavanju postojećih.

6.3 Public relations (odnosi sa javnošću) banke i okruženja

Uspostavljanje efikasnog komuniciranja sa brojnim subjektima i institucijama u okruženju i uključivanje u globalni informacioni sistem, osnovne su pretpostavke uspešnog poslovanja u savremenim uslovima.

Iskustva iz prakse uspešnih, tržišno orjentisanih banaka ukazuju na važnu ulogu delatnosti, poslovne funcije, a istovremeno i profesije *Public relations* (Odnosi sa javnošću) u procesu uspostavljanja i održavanja dvosmernih komunikacijsko-informativnih veza između banke i okruženja.

6.3.1 Odnosi sa klijentima

Filozofija upravljanja odnosima sa klijentima je održavanje onih starih veza u dobrom duhu povezanosti sa klijentom, čak i kada niste u mogućnosti da se sa svakim klijentom rukujete.[84]

U savremenoj praksi poslavanja banaka razvijen je koncept personalnog kontakta sa klijentima. To podrazumeva situacije u kojima se kontakt uspostavlja lično (”oči u oči”), fizički ili glasom, odnosno putem telefona. U novije vreme moguć je i direktan kontakt putem interneta (prenos slike i teksta), mobilnog telefona (3G tehnologija) i drugih medija, ali se taj vid komunikacije još uvek slabije primenjuje u odnosu na ličnu (neposrednu) komunikaciju. [85]

Banka klijente redovno informiše o svojoj poslovnoj delatnosti, o svim novostima i dostignućima u vezi novih tipova proizvoda, o planovima za naredni period i na taj način se u javnosti formira slika o solidnosti i prosperitetu banke u uslovima konkurencije.

Takođe je bitan korektan i reprezativan nastup članova Upravnog odbora kao i drugih tela banke u svakodnevnim kontaktima sa klijentima, što u velikoj meri doprinosi razvoju dobrim odnosima sa klijentima i opštim ugledom banke u javnosti.

[84] Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banka Srbije, Beograd, str.125

[85] Lovreta, Sipe; Petković, G.; Veljković, S., i drugi, (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status, Beograd, str.214

6.3.2 Odnosi sa konkurentima

Početak 21. veka obeležavaju intezivne strukturne promene u kanalima marketinga. Stvara se jedna potpuno nova struktura koja donosi nove uslove konkurencije i u najvećoj meri određuje i strukturu ukupnog tržišta. Potrošači postaju sve kritičniji pri donošenju odluka o kupovini. [86]

Zvaničnim propisima kao i zakonima obezbeđuje se odgovarajući okvir za nesmetanu i lojalnu konkurenciju, primer je Zakon o zaštiti potrošača finansijskih usluga donet 05.12.2011.godine.[87]

6.3.3. Odnosi sa medijima

Obzirom na to da se mediji koriste kao osnovno sredstvo za prenos svih poruka koje su upućene javnosti , od velikog je značaja za banku da uspostavi i održava dobre odnose sa medijima.

Zadaci službe *Public relations* sastoji se u pripremanju strategije izbora medijskog miksa i u redovnom snadbevanju medija svim informacijama o poslovanju banke koje mogu biti od značaja za javnost kao i u pripremanju javnih nastupa predstavnika banke u situacijama kada postoji izraženo interesovanje javnosti za određenom vrstom informacija.

Banke moraju da budu spremne da javnosti saopšte i dobre i loše vesti. Praksa pojedinih banaka da neke informacije zadrže u tajnosti obično uzrokuju konflikte u odnosima sa prestavnicima medija koji te informacije traže kako bi istu preneli javnosti.

Zbog toga je u obostranom interesu da se uspostavi međusobno poverenje i razumevanje između banke i predstavnika medija.

6.3.4. Odnosi sa državnim institucijama

S obzirom na važnu ulogu države u procesu donošenja i sprovođenja zakonskih propisa i mera, kao i na regulisanje privrednih tokova, banke daju veliki značaj u unapređenju odnosa sa vladom i državnim institucijama.

U procesu komuniciranja sa predstavnicima vlade i njenim institucija banke nastoje da aktivno učestvuju u kreiranju zakonskih propisa i da utiču na donošenje potrebnih mera kako bi zaštitile svoje poslovne interese.

Osnovni zadaci službe za *Public relations* banke u odnosima sa državnim institucijama svodi se na: praćenje i tumačenje promena u zakonodavstvu i ekonomskoj politici radi što uspešnijeg prilagođavanja banke tim promenama; direktne pokušaje da se unesu izmene ili nove odredbe u zakonsku regulativu , u skladu sa interesima banke.

---

[86] Lovreta, S.;Petković, G.; Končar, J. (2011), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 515-517

[87] Izvor http://www.nbs.rs/internet/latinica/20/zakoni/zastita_korisnika_finansijskih_usluga.pdf,(posećen, oktobar 2013)

Izgrađivanje i unapređenje dobrih odnosa banke sa ciljnim grupama u okruženju pridaje se velika pažnja u uspešnim bankama, a *Public relations* postaje posebna poslovna funkcija koja dobija sve važniju ulogu u procesu menadžmenta u banci.

Ova poslovna funkcija ima poseban značaj u procesu kontinuiranog snimanja prilika u okruženju, radi što uspešnijeg prilagođavanja banke promenljivim uslovima poslovanja, boljoj promociji i stvaranju poboljšanju ugleda banke. U perspektivi bankarskog poslovanja *Public relations* funkcija imaće jednu od dominantnih pozicija što će uticati na aktivan odnos banke prema svojim klijentima.

6.4. Brendiranje bankarskih proizvoda

U uslužnim delatnostima, do pre nekoliko godina konkurencija nije bila velika, korisnici su uglavnom morali da prihvate ono što im se nudi, tako da se nije puno razmišljalo o uslugama, o načinu njihovog poboljšanja itd. Međutim, usled globalizacije i novih tehnologija, kao i priliva stranog kapitala dominantnu ulogu na tržištu preuzimanju usluge, koje počinju da se brendiraju i promovišu, s tim što se ne mogu primenjivati na isti način kao kod proizvoda.

6.4.1. Značaj koncepta brenda finansijskih proizvoda i usluga

Banke u savremenom poslovanju prihvataju činjenicu da njihove šanse na tržištu ne zavise samo od smanjenja troškova poslovanja i povećanja profita, već i od razvijanja potpuno novih tokova prihoda, zasnovanih na novim idejama i to, pre svega, izgradnjom jačih veza, i partnerskih odnosa sa njihovim ciljnim grupama posebno sa svojim klijentima. Kao jedan od načina ovog cilja je ponuditi klijentima neke specifične dodatne vrednosti, koje će povećati njihovo zadovoljstvo. Kreiranje brendova predstavlja jedan od načina ostvarivanja i dodavanja posebnih vrednosti bankarskom proizvodu, usluzi i samoj organizaciji. Brend može doprineti osnovnom cilju banke, tako da on ne predstavlja samo predmet prodaje, već ono šta banka zapravo radi i šta zapravo jeste.

6.4.2. Strategije brendiranja finansijskih proizvoda i usluga

Brend je ime, termin, znak, simbol ili oblik ili njihova kombinacija koja ima za cilj da identifikuje proizvode ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i da ih diferencira u odnosu na konkurentske proizvode i usluge. Brendovi finansijskih proizvoda i usluga pružaju brojne koristi kako klijentima tako i finansijskim organizacijama.[88]

Brendiranje je proces izbora elemenata brenda, stvaranja imidža finansijske organizacije, kao i osmišljavanje strategije brendiranja. Izbor elemenata brenda odnosi se na odabir imena brenda, logotipa, simbola, slova i slogana koji doprinose izgradnji svesti o brendu i imidžu brenda. Elementi brenda su opipljivi pokazatelji kvaliteta finansijskih proizvoda i usluga koji smanjuju neizvesnost kod klijenata prilikom donošenja odluke o kupovini neopipljivih finansijskih proizvoda i usluga.

[88] Veljković, S., (2008), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.270

Osnovni kriterijumi za izbor pojedinih elemenata brenda su:[89]

- Pamtljivost - koliko se lako pamte i prepoznaju
- Značenje - do koje mere su kredibilni i sugestivni
- Dopadljivost – koliko su privlačni
- Prenosivost – u kojoj meri uvećavaju vrednost finasijskih proizvoda i usluga na koje se odnose, kao i samu vrednost brenda u različitim geografskim područjima i tržišnim segmentima
- Prilagodljivost – da li se mogu prilagoditi novom vremenu
- Zakonska zaštita – u kojoj meri se mogu pravno zaštiti od kopiranja.

Ime brenda finansijske organizacije i/ili finansijskih proizvoda i usluga je deo brenda koji se može izgovoriti. Može da se sastoji od reči, slova i brojeva. Ime brenda je često jedino obeležje po kojem se jedan finansijski proizvod/usluga razlikuje od drugih.

Uspešno ime brenda ima sledeće karakteristike:[90]

- Distinktivnost – odmah se identifikuje i diferencira od konkurencije
- Relevantnost – predočava koristi od usluge
- Upečatljivost – lako se prepozaje, pamti i izgovara
- Fleksibilnost – pogodno je i za uvođenje novih finansijskih proizoda i usluga u program ponude finansijske organizacije.

Kreditne kartice predstavljaju primere dobrih imena brenda: *Visa* ukazuje na internacionalnu dimenziju, a *MasterCard* naglašava vrhunski kvalitet.[91] Uspeh imena brenda zavisi od sposobnosti finansijske organizacije da ispuni ono što obećava.

Deo brenda koji se ne može izgovoriti naziva se logo i predstavlja važan element vizuelnog korporativnog identiteta finansijske organizacije. To je tipografski znak koji stvara određene asocijacije, verovanja i očekivanja klijenata. Za razliku od imena brenda, koje predstavlja element brenda koji se pozicionira u svesti klijenata finansijske organizacije, logo je element brenda koji klijenti vizuelno primećuju. Razlikuju se tri tipa logoa:

- Tekstualni - podrazumeva određen oblik slova kojim se ispisuje ime organizacije, finansijskih proizvoda i usluga.
- Grafički – obuhvata simbole, crteže, ambleme...
- Kombinovani – predstavlja kombinaciju prethodna dva logoa.

Poruke i dizajn predstavljaju moćan element brenda jer pomažu klijentima da uvide šta je brend i šta ga čini posebnim.

Stvaranje imidža finansijske organizacije odnosno stvaranje asocijacija koje se odnose na finansijsku organizaciju i njen program ponude ima ključni uticaj na percepciju klijenata o kvalitetu finansijskih proizvoda i usluga. Posebno su važne asocijacije koje se odnose na kredibilitet, pouzdanost i dopadljivost finansijske organizacije.

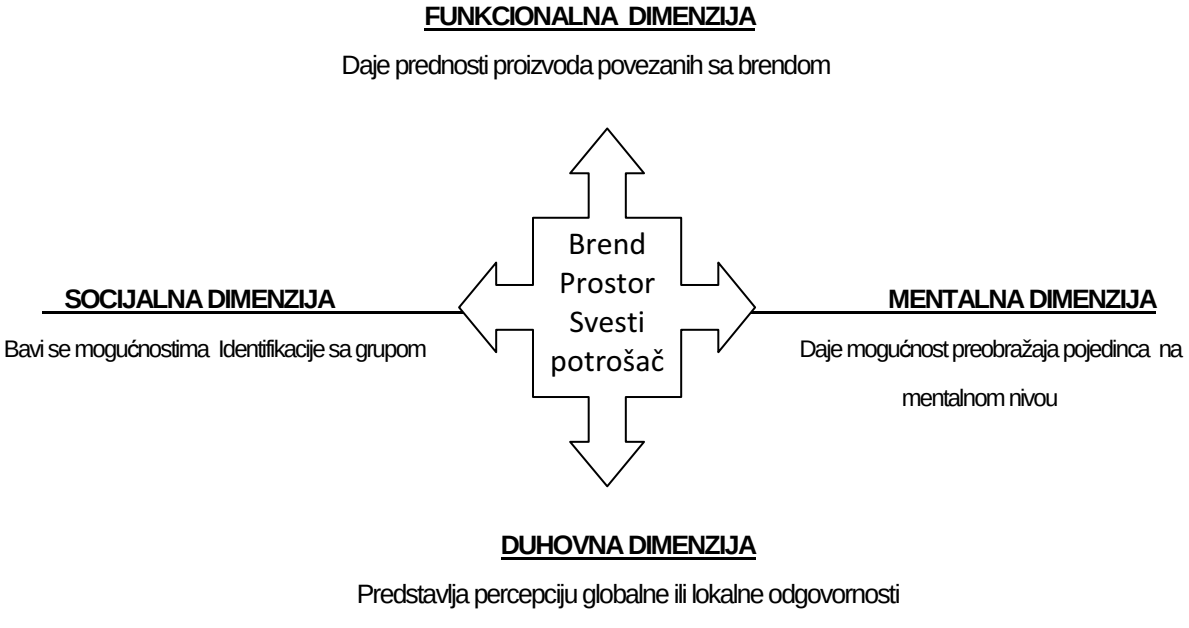
Osmišljavanje strategije brendiranja zasniva se na donošenju odluka o elementima brenda koji će se primeniti na postojeće i/ili nove finansijske proizvode i usluge. Finansijska organizacija koja odluči da brendira svoje proizvode i usluge, može da izabere sledeće strategije brendiranja:[92]

[89] Kotler, Ph. i Keller, L. K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 282
[90] Jobber, D. i J. Fahy (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 183.
[91] Ibidem, str.183
[92] Ibidem, str.175

- *Strategija indivudualnog brendiranja* – davanje različitog imena brenda svakom finansijskom proizvodu/usluzi. Osnovna prednost ove strategije brendiranja sastoji se u tome što finansijska organizacija ne vezuje svoju reputaciju za individualni brend finansijskog proizvoda odnosno usluge. Ukoliko finansijski proizvod/usluga ne ostvari uspeh na tržištu finansijskih proizvoda i usluga, loša slika o tom proizvodu/usluzi neće negativno uticati na imidž finansijske organizacije.
- *Strategija korporativnog brendiranja* – označavanje istim imenom svih finansijskih proizvoda i usluga. Prednost strategije korporativnog brendiranja ogleda se u tome što se promocijom jednog finansijskog proizvoda/usluge promoviše ukupan program ponude finansijske organizacije.
- *Strategija familijarnog brenda linije proizvoda(usluge)* – davanje istog imena ili barem dela imena svim finansijskim proizvodima/uslugamaunutar jedne linije.
- *Strategija kombinovanja korporativnog i individualnog brenda*, pri čemu korporativni brend daje legitimitet finansijskim proizvodima i uslugama dok im individualni brend obezbeđuje osobenost.

6.4.3. Izgradnja brenda u bankarskom poslovanju

Jedan od vodećih eksperta u svetu iz oblasti brendinga, Tomas Gad, postavio je model 4–D, koji podrazumeva četiri osnovne dimenzije brenda: funkcionalnu, socijalnu, mentalnu i duhovnu pa je stoga shvatljivo da se ni jedan brend ne zasniva samo na jednoj dimenziji. Najzahtevniji zadatak brend menadžera kompanije je planiranje preklapanja i usaglašavanja ovih dimenzija. Nikako se ne sme dogoditi da se pojačava određena dimenzija brenda na štetu druge ili ostale tri dimenzije. U tu svrhu, pojavio se izraz „Brend prostor u svesti potrošača" [93] (slika. 6)



Slika 6. Brend prostor u svesti potrošača

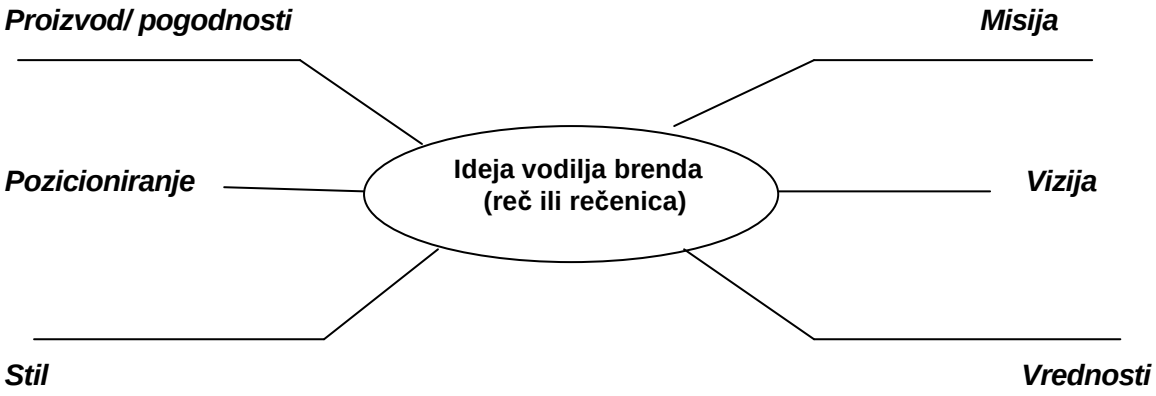
[93] T.Gad (2005); *4-D Branding*; FT Prentice Hall: ISBN 0 273 65368 7, str.133

Treba napomenuti, da je oblast usluga mnogo komplikovanija i teža za brendiranje, od klasičnih proizvoda. Ipak, moguće je veoma uspešno podići imidž banke u svesti potrošača putem kor porativnog brendiranja. Kao primer, možemo navesti jednu od najuspešnijih inostranih banaka na našem području – Banka Intesa a.d. Beograd, koja je za nekoliko godina koliko posluje u Srbiji, ostvarila visok rast trzišnog učešća i jos važnije, visok stepen lojalnosti svojih klijenata.

Stvarajući brend na bazi 4–D modela, banka može stvoriti jedinstveni brend kod, koji može pokrenuti i unaprediti bilo koji aspekt poslovanja - od inovacija proizvoda/usluga/procesa do zapošljavanja novog kadra. Možemo reći da brend kod, u najpribližnijem tumačenju, možemo terminološki odrediti kao diferenciranje.

U poslovanju je diferencijacija od velike važnosti, jer ako nismo drugačiji i pri tome ne pružamo nešto novo, naša poslovna egzistencija je u opasnosti, ako nismo različiti i ne inoviramo, znači da smo zamenljivi i konkurencija će nas pregaziti. Brend kod nam daje jasan odgovor na pitanje čime se banka najviše bavi i sa čime i na koji način nastupa na tržištu. Svrha brend koda je u stvaranju brenda buducnosti, a njegov kod ili sastav i elementi su glavno stedstvo za postizanje tog cilja izdvaja DNK iz banke, proizvoda ili usluge i predstavlja srž kompanije i najvažniji instrument u donošenju po slovnih odluka. Banke vođene elementima brend koda primenjuju dosledan pristup u brendingu, uvek i na svakom mestu, i to je najvažnija tajna njihovog poslovnog uspeha. Brend kod - model sa svojim elementima podseća na pauka (Model pauka slika. 7) sa šest osnovnih elemenata, i to[94]:

1. Proizvod/Pogodnosti za potrošača,
2. Pozicioniranje,
3. Stil,
4. Misija,
5. Vizija i
6. Vrednosti.



Slika 7. Brend kod – Model pauka

Prva tri elementa brend koda (proizvod/pogodnost, pozicioniranje, stil) prikazuju trenutni položaj brenda na tržištu. Naredna tri (misija, vizija, vrednosti) prikazuju buduće aspekte brenda i vode ga u budućnost.

Proizvod/Pogodnost za potrošače - usko je vezan za funkcionalnu dimenziju. Predstavlja pažljivo formulisan opis pogodnosti i prednosti koje potrošač doživljava koristeći proizvode i usluge određene kompanije. Daje odgovor na pitanje koje su prednosti kupovine i pogodnosti u korišćenju određenog proizvoda, odnosno brenda, za potrošače.

[94] T.Gad (2005); *4-D Branding*; FT Prentice Hall: ISBN 0 273 65368 7, str.133

Pozicioniranje - daje odgovor na pitanje zašto je određeni brend bolji i drugačiji od konkurentskih brendova. Treba naglasiti da brend predstavlja kod različitosti određene kompanije i proizvoda u odnosu na konkurenciju, što predstavlja osnovu uspešnog tržisnog pozicioniranja.

Stil - opisuje sopstvene karakteristike, imidž, stav, izražajnost kompanije ili proizvoda kao brenda. Pre svega, ovde mislimo na one karakteristike i elemente brenda koji se odmah primećuju. Treba istaći da socijalna dimenzija ima snažan uticaj na stil.

Misija - kompanija prvenstveno treba da da odgovor na pitanje koja je svrha njihovog postojanja i poslovanja, a da to ne rade zbog profita. Dalje, misiju treba da ima i proizvod/usluga kompanije, kao uslov uspešnog brendiranja.

Vizija - u okviru brend koda predstavlja strategijsko pozicioniranje, odnosno pozicioniranje za budućnost. Kompanija mora imati jasnu viziju na kojim će tržištima nastupiti u budućnosti, koji će proizvodi/usluge biti njihovi aduti u prodaji, kojoj će ciljnoj grupi ili segmentu potrošača to ponuditi i kada će to uraditi. Kao što vidimo ovde se pojavljuje i vremenska dimenzija, koja nije tako bitna u brendingu, koliko je bitna za izradu strategijskog biznis plana.

Vrednosti - naglašavaju postojanost i pouzdanost brenda, osobine koje garantuju trajnost. Obično su to korporativne vrednosti koje se mogu uporediti sa životnim pravilima. Reči kao što su pouzdanost, poštenje, poslovnost, skromnost, ravnopravnost, borbenost koje se nalaze u svakodnevnom životu, predstavljaju i korporativne atribute kompanija, koje na osnovu njih mogu jačati svoj brend na tržištu.

6.4.4. Pozicioniranje i održavanje brenda u bankama

Kako su usluge, za razliku od proizvoda, „neopipljive, njihov kvalitet uglavnom zavisi od ljudi koji su uključeni u proces njihovog pružanja. Zaposleni, odnosno oni koji predstavljaju jednu banku za klijente i korisnike bankarskih usluga jesu brend, na osnovu njih gradi se i pozicionira brend jedne banke. Još jedan podatak koji ide u prilog činjenici da kod brendiranja proizvoda i usluga nije moguće primenjivati identične aktivnosti, je taj da se kod proizvodnih brendova, najveći deo vremena i novca ulaže u kupce, izučavanje njihovog ponašanja, mogućnost uticaja na to ponašanje itd. Kod usluga najviše se ulaže u: u obuku zaposlenih za pravilno pružanje usluga, razvoj veština komunikacije, vežbu ponašanja zaposlenih, potom obuku da budu svesni svoje uloge u pozicioniranju i očuvanju brenda.

Pošto je ponašanje zaposlenih ključno u pozicioniranju i održavanju brenda, vrlo je važan koncept interne komunikacije i korporativne kulture.

Potrebno je 20 godina da bi se izgradila reputacija, a samo pet minuta da bi se ona uništila. Reputacija je rezultat kontinuiranog delovanja tokom vremena. „*Vi ne počinjete sa već stvorenom reputacijom, vi završavate sa reputacijom". [95]*Kada je steknete, izazov je kako je sačuvati kroz stalno traganje za izvrsnošću na svim nivoima svoje organizacije. To je kičma korporativne kulture. Kada se stekne, reputacija će govoriti o organizaciji. Biće u stanju da definiše programe lojalnosti za njene klijente, da poveća prodor na tržište i da utvrđuje ključne poslovne izazove i strategije.

Lista akcija koja omogućava banci da ispuni obećanje koje daje brend sastoji se iz sledećih koraka:[96]

[95] Klassens, R., (2011), *Brendiranje I korporativna kultura,* Časopis Bankarstvo 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije, Beograd str.107
[96] Ibidem, str.110

1. Uskladiti poslovnu strategiju sa strategijom brenda
2. Da zaposleni pronalaze samoispunjenje kada se svrstavaju uz brend i ponašaju se u skladu sa njim
3. Zapošljavanje , stvaranje i zadržavanje ambasadora brenda
4. Davanje ovlašćenja ambasadorima brenda
5. Jaka podrška menadžmenta i liderstvo koje pospešuje konsistentno ponašanje prema brendu
6. Kreiranje odgovornosti i savesnosti svih zaposlenih kroz nagrađivanje i druge podsticaje
7. Negovanje edukacije i učestvovanje zaposlenih u procesu brendiranja
8. Praćenje povratnih informacija od klijenata radi kontinuiranog praćenja efektivnosti poruke brenda
9. Obnavljanje „unutrašnje energije“ organizacije kako bi zaposleni počeli da žive sa vrednostima brenda
10. Negovanje dvosmerne ulice između zaposlenih i marketinga što dovodi do izjednačavanja eksternog marketinga sa internim marketingom.

Visoke tehnologije imaju uticaj i znatno olakšavaju procese pružanja usluga. Visoka automatizacija procesa pružanja usluga, znatno ga olakšava i poboljšava, ali ne može nadomestiti nepostojanje prisnog odnosa sa klijentima, koji i dalje predstavljaju najbitniji faktor brenda usluge.

6.5. Faktori koji utiču na neophodnost marketinške usmerenosti banaka

Kao pet osnovnih faktora okruženja koji utiču na poslovanje banke navode se: kultura i društvene promene, pravni i zakonski okviri, tehnološke promene, konkurencija i vlasničke promene .[97]

- **Kulturne i društvene promene**. Promene se dešavaju i kod banaka kao ponuđača usluga i kod klijenata. Banke su sve manje konzervativne i autoritativne institucije, a potrošači su globalni potrošači, jasnih preferencija i istančanog ukusa. Menja se starosna struktura korisnika bankarskih usluga .

- **Pravni i zakonski okviri**. Iako se broj pravnih i zakonskih ograničenja u sektoru bankarstva smanjuje, neka ograničenja i dalje postoje. Vlada putem stope obaveznih rezervi, eskontne stope utiče na poslovanje banaka jer na taj način reguliše količinu gotovog novca i kredita u opticaju.

- **Tehnološke promene**. Tehnološke promene omogućile su diferenciranje bankarskih usluga. Ovaj vid promena predstavlja šansu, a ujedno i opasnost banaka. Banka mora ići u korak sa razvojem informatičke tehnologije. Zahvaljujući tehnologiji banke su razvile čitavu lepezu novih usluga (mail - info, sms - info, e-banking, kartično poslovanje, i niz drugih).

- **Konkurencija**. Bez mnogo polemike konkurencija je najvažniji faktor poslovanja. Ona itekako opredeljuje poslovanje banaka. Ono što je teško dostići, a još teže očuvati jeste dobra konkurentska pozicija. Treba obratiti pažnju na pet Porterovih sila konkurencije: supstituti, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, rivalitet među konkurentima, novi konkurenti (barijere ulaska u granu).

[97] Ekonomska i poslovna enciklopedija, (1986), Savremena administracija, Beograd, str.758

- **Promena vlasništva**. Vlasničke promene itekako utiču na finansijske usluge. Bankarstvo je primer izvedene tražnje. Potrošači (klijenti) ne koriste bankarske usluge *"per se"*. Korišćenju bankarskih usluga predhodi transakcija vlasništva jer se nakon toga koriste usluge banke radi posuđivanja novca, uplate, prenosa sredstava sa računa na račun i slično.

Globalizacija bankarskog poslovanja kod nas prate snažne tehnološke inovacije, konkurencija, promena vlasništva i tranzicioni procesi i to ukazuju da aktivnosti bankarskog menadžmenta i marketinga, moraju da vode računa o faktorima koji utiču na poslovanje same banke kao i na ponašanje klijenata.

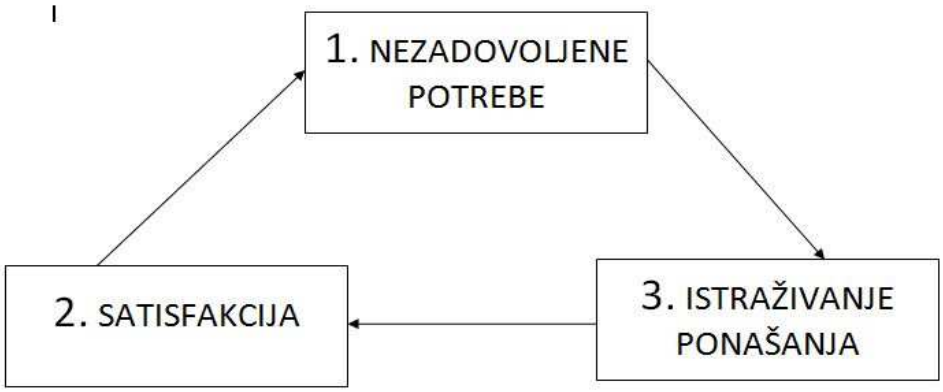
6.6. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA BANKE

U savremenom bankarskom poslovanju proces razmene se odvija na tržištu pod dejstvom tzv. tržišnog mehanizma. Tržište predstavlja sveukupnost odnosa između ponude i traženje i omogućava neprekidni kontakt između banke i klijenata kako bi se obavio proces razmene. U tom kontekstu tržište predstavlja jedan elemenat okruženja banke.

6.6.1. Motivacija i ponašanje korisnika bankarskih usluga

Polazna tačka za razumevanje klijenata je model reakcije na uticaje iz okruženja. Zadovoljstvo odnosno satisfakcija klijenata je srce marketing koncepta. Teorija motivacije nastoji da odgovori na niz pitanja kao što su: Zašto jedna osoba preferira jednu banku između svih ostalih? Zašto data osoba preferira korišćenje kartica, a druga izbegava? Na ponašanje klijenata utiču kulturni, društveni, lični i psihološki faktori. Za ljude iz marketinga klijent i njegovo ponašanje još uvek predstavljaju "black box". U većini razvijenih zemalja marketing je nezaobilazna aktivnost svih firmi, a ujedno i banaka.

Kao klijenti banaka javljaju se i stanovništvo i privreda. Bankari moraju posedovati znanja o ponašanju pojedinaca kao potrošača i firmi. Ujedno moraju znati zašto je neki klijent kupio određenu uslugu i to im mora biti polazna osnova za razvoj strategije promocije, strategije cena, strategije distribucije. Bez dobrog poznavanja klijenta i njegovog ponašanja ni marketing miks neće biti dobro usmeren.



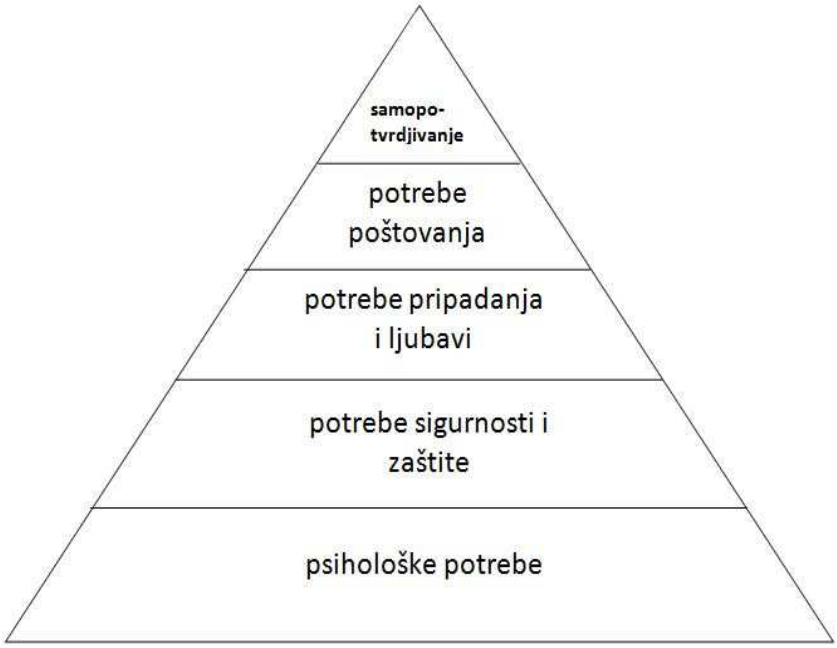
SLIKA 8. – Proces motivacije korisnika (14,str.37)

Ključ svakog uspeha jeste pronići u motivaciju potrošača, zapravo saznati zašto se klijent tako ponaša. Motivacija je jedan kontinuiran proces koji počinje nezadovoljenjem potrebe, a završava se satisfakcijom.

6.6.2. Pokretači (motivatori) ponašanja korisnika usluga

Istraživanje tržišta (marketinga) je akcija prikupljanja podataka o relevatnom problemu. Predstavlja sistematsko i objektivno prikupljanje, obradu i analizu podataka i informacija relevantnih za donošenje odluka. Istraživanje marketinga obuhvata prikupljanje podataka sa tržišta i o tržištu, kao i njihovu analizu. U okviru ovoga se posebno izdvajaju istraživanja usmerena na samog potrošača, njegove potrebe, želje i zahteve, njegove stavove i percepcije.[98]

Mnoge potrebe mogu biti motivi odnosno pokretači čovekovog ponašanja stoga za marketare jako je bitno da razumeju potrebe. Najšire prihvaćena teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija potreba, u čijoj osnovi su potrebe po nivoima od fizioloških ka onim za samopotvrdjivanjem, a ne može se preći na veći nivo dok se ne zadovolje potrebe nižeg nivoa. [99]



Slika 9. Hijerarhija potreba (14, str.41)

Čovek prvo nastoji da zadovolji osnovne potrebe (psihološke potrebe), a zatim preko njih nastoji da zadovolji više potrebe. U realnom životu potrebe nisu ovako striktno podeljene i razlikuje se redosled u hijerarhiji od osobe do osobe npr. potrebe samopotvrdjivanja mogu da budu važnije od socijalnih potreba. Ova hijerarhija se danas široko primenjuju, a značajno mesta je našla i u marketingu.

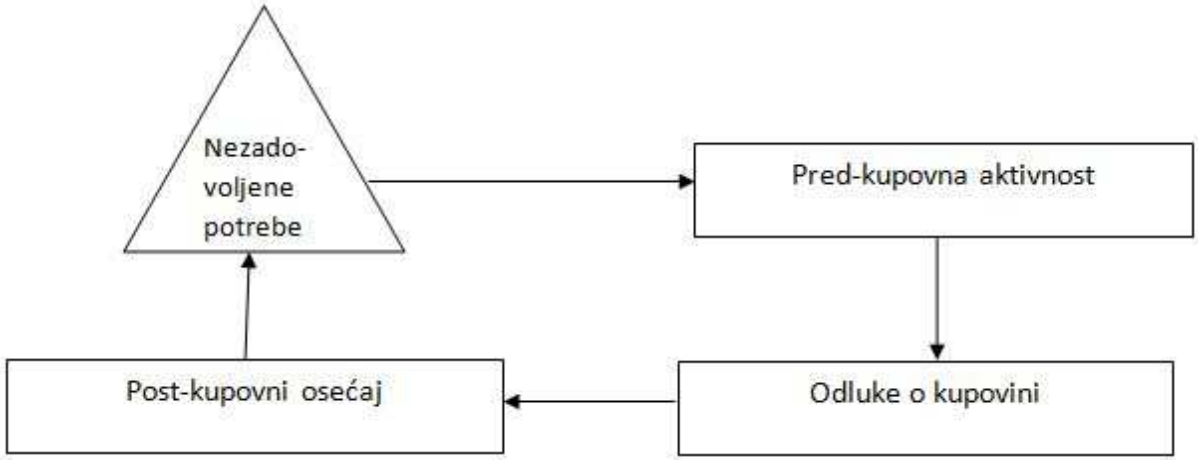
[98] Veljković, S., (2008), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.114

[99] Ćurčić , U., Barjaktarević, M., (2003), *Bankarski marketing – Praktikum*, Proces faze upravljanje marketingom banke, Novi Sad, str.41

6.6.3. Proces kupovine bankarskih usluga od strane pojedinca

Kupovina bankarskih proizvoda je rezultat izbora na osnovu rang liste alternativnih proizvoda koji su dostupni potrošaču. Sama kupovina označava čin ili fazu procesa odlučivanja potrošača. Mnogi autori čin kupovine označavaju kao „srce" ponašanja potrošača. [100]

U procesu kupovine bankarskih usluga polazna karika u lancu je nezadovoljena potreba. Od ove tačke dalje se nastavljaju faze: predkupovna aktivnost, odluka o kupovini, post-kupovni osećaj gde se proces zatvara i opet teče u krug.



Slika 10. Proces kupovine (14,str.41)

Svaka od ovih faza predstavlja izazov za marketare. Zatim treba razviti adekvatan marketing program i naravno kao krajnji cilj neizostavan profit. [101]

- **Nezadovoljene potrebe**. Identifikovanje nezadovoljenih potreba je preduslov uspešnog marketinga. Ako banka nudi uslugu koja ne zadovoljava potrebe trenutno, proizvod (usluga) banke je bezuspešan.

- **Pred kupovna aktivnost**. U ovoj fazi klijent traži neophodne informacije za njegovu kupovinu. On može da koristi: oglase, brošure, razgovore sa bankom, razgovore sa prijateljima, razne oblike promocije upućene potrošaču. Za klijenta je jako bitno da ima sve moguće informacije.

- **Odluka o kupovini**. Pred kupovne aktivnosti uglavnom kumuliraju u odluku o kupovini. U ovoj fazi korisnik bankarskih usluga nastoji na sve moguće načine da izvrši disperziju rizika. Sama kupovina se odvija na licu mesta u banci. To se vrši na bazi svih prikupljenih informacija. Ovde je personal banke jako bitan. Ljubazno osoblje banke mnogo znači pri kupovini usluga. Suština je da klijent želi da zadovolji svoju satisfakciju, sa onim što dobijaju u zamenu za novac koji daju.

[100] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2009), *Osnovi marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.233

[101] Ćurčić , U., Barjaktarević, M., (2003), *Bankarski marketing – Praktikum*, Proces faze upravljanje marketingom banke, Novi Sad, str.41

- **Post kupovni osećaj**. U zavisnosti od zadovoljenja klijentovih potreba zavisiće i njegova ocena posle kupovine, a i sama ponovljena kupovina. U zavisnosti o složenosti kupovine klijent se oseća različito. Ako se radi o složenoj kupovini, ulogu veće svote novca, a pri tome je klijent imao više ponuđenih alternativa javlja se osećaj zabrinutosti. Ovo nije slučaj sa rutinskim kupovinama. Spoznaja klijentovih osećanja nakon obavljene kupovine jako je bitna kod ponovljenih kupovina, jer ukoliko budu zadovoljni postaće lojalni klijenti.

Ono što se sa sigurnošću može reći jeste to da su ponašanja motivisana nezadovoljenim potrebama, a ono što treba istražiti je zašto ljudi iste potrebe zadovoljavaju na različite načine. Percepcija je lični doživljaj neke situacije, a na nju utiču: sociološki, psihološki, personalni i kulturni faktori .

6.6.4. Proces kupovine bankarskih usluga od strane pravnih lica

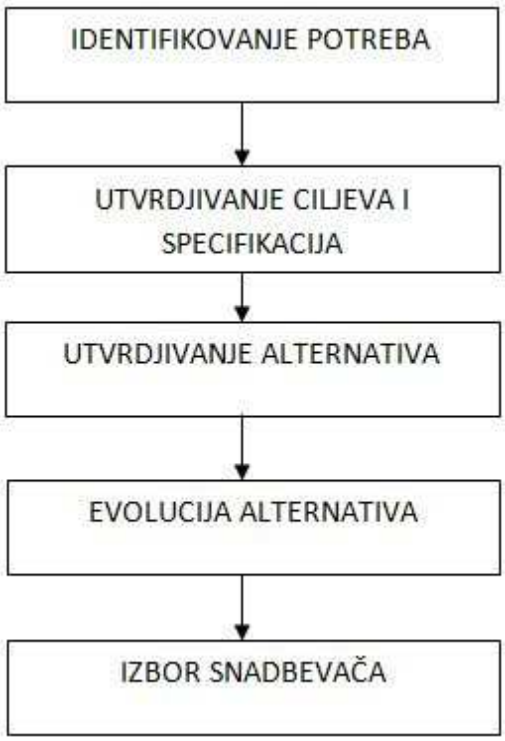
Kao drugi za banku mnogo interesantniji klijenti se javljaju pravna lica, privreda, mala i srednja preduzeća, državni organi, neprofitne organizacije. Korišćenje bankarskih usluga od strane pojedinca (građana) i firmi se u mnogome razlikuje. U slučaju bankarskih usluga preduzeća od banaka "kupuju" novac za finansiranje proizvodnje, proširenje delatnosti i proširenje kapaciteta.

Rezultati realizovanih studija ističu tri ključna elementa kvaliteta uslužne ponude u korporativnom bankarstvu: poštovanje i razumevanje klijenta, profesionalnost i imidž. [102]

Kod pravnih lica pri donošenju odluka uključeno je mnogo više lica. Javlja se veća disperzija rizika.[103]

[102] Radojević, P., Marjanović, D., (2011) *„Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta“* Naučni rad objavljen u Časopisu Bankarstvo broj 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije“, Beograd , str. 40

[103] Ćurčić, U., Barjaktarević M., (2003), *Bankarski marketing – Praktikum*, Proces faze upravljanje marketingom banke, Novi Sad, str.44



Slika 11. Proces donošenja odluka (14, str.44)

U donošenju odluka o kupovini bankarskih usluga u firmama učestvuje čitav tim stručnjaka iz različitih oblasti pa se rizik u većini slučajeva svodi na minimum.

6.7. Faktori koji utiču na ponašanje korisnika usluga

Potrošači se međusobono razlikuju, razlike u ponašanju posledica su velikog broja faktora. Naime, sa jedne strane postoje različite konfiguracije ličnosti, ali u isto vreme je ponašanje i posledica različitog sistema vrednosti koji vlada u određenom društvu, uticaj kulture, referentnih grupa, porodice i niza drugih faktora, koji karakaterišu u kome se potrošač nalazi (sociološki, psihološki, ekonomski i drugi faktori).[104]

U socijalne faktore spadaju:

- porodica i njen uticaj;
- referentne grupe;
- uloga i status.

U okviru kulturnih faktora bitni su:

- kultura;
- subkultura;
- socijalna klasa.

Psihološki faktori:

- učenje;
- verovanje;
- ponašanje.

[104] Veljković, S., (2008), *Marketing usluga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.115

U okviru personalnih faktora pažnju zaslužuju:

- doba života;
- zanimanje;
- karakter ličnosti.

U praksi se pokazalo da najveći uticaj na ponašanje klijenata svakako ima porodica . To se posebno vidi kod mlađih ljudi koji na neki način nastavljaju tradiciju svojih starijih npr. ulažu u banku u koju su ulagali njihovi roditelji. Sem toga neke osobine kao što su štedljivost, odnos prema novcu, prema potrošnji prenose se kroz porodicu.

6.8. Segmentacija tržišta

Tržišta nisu homogena. Na velikim, širokom ili raznovrsnim tržištima, kompanija ne može da se poveže sa svim kupcima. Potrošači se razlikuju prema mnogim dimenzijama i često mogu da se grupišu prema jednoj ili većem broju karakteristika. Kompanija mora da identifikuje koje segmente tržišta može efektivno da opsluži. Za donošenje takvih odluka potrebno je dobro razumevane ponašanja potrošača i pažljivo strateško razmišljanje.[105]

Pojam, odnosno koncept segmentacije kada je u pitanju bankarstvo je relativno novijeg datuma. Nastao je iz shvatanja da ljudi kupuju iste proizvode ili usluge iz različitih razloga. Ograničena znanja i resursi se javljaju kao glavna prepreka za opsluživanje kompletnog tržišta pa se segmentacija javlja kao pravo rešenje.

Kod koncepta segmentacije polazi se od shvatanja da jedan nediferenciran proizvod ili usluga ne mogu zadovoljiti potrebe i želje svih potrošača koji su mnogobrojni i različiti. S druge strane, takav jedan proizvod sa sigurnošću će zadovoljiti potrebe određene grupe klijenata.

Zahvaljujući konceptu segmentacije banka usmerava svoje snage (finansijske, kadrovske) u pravom smeru. Zatim poznavajući ciljno tržište banka svoje marketing aktivnosti usmerava prema klijentima kome su i namenjene, bez suvišnog rasipanja informacija, finansijskih sredstava i napora zaposlenih.

Dve velike grupe varjabli koriste se za segmentaciju tržišta krajnjih potrošača. Neki istraživači pokušavaju da formiraju segmente tako što vode računa o opisnim karakteristikama:[106]

- **Geografska segmentacija** deli tržište na slične geografske regione. Ovaj vid segmentacije je naročito izražen kada banka otvara svoje filijale. Banka će u svojim filijalama nuditi pakete usluga atraktivne za geografska područja na kojima su i same filijale.
- **Socio-demografska segmentacija -** Osnovna podela klijenata se vrši prema karakteristikama kao što su : pol, starost, dohodak, zanimanje, obrazovanje, rasa, društvena klasa. Normalno je da banka nudi različite pakete svojih usluga studentima, radnoaktivnom stanovništvu i penzionerima.
- **Psihografska segmentacija** je noviji pristup segmentaciji. Pruža dublji uvid od sociodemografske segmentacije u same potrebe klijenata, na osnovu karaktera ličnosti. Promocija određenog paketa usluga koji nudi banka biće drugačija ako se nudi mladim, energičnim, profesionalnim ljudima u odnosu na onu namjenjenu penzionerima.

[105] Kotller, Ph., Keller, L.K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status , Beograd , str.239
[106] Ibidem, str.247

- **Segmentacija na osnovu obima korišćenih usluga**. U zavisnosti od obima korišćenja usluga marketing stručnjaci potrošače dele u tri grupe. "Jaki potrošači" su klijenti koji usluge banke koriste u velikim količinama. "Srednje jaki potrošači" su klijenti koji usluge banke koriste sa manjom učestalosti. "Slabi potrošači" to su klijenti koji ovakve usluge koriste povremeno.
- **Segmentacija na osnovu očekivane koristi** - Od istog paketa usluga različitim klijentima očekivaće i različitu korist. Klijenti bankarske proizvode kupuju iz različitih motiva. Neki očekuju sigurnost, drugi prestiž, treći pogodnosti plaćanja, zaradu. Ovakav vid segmentacije omogućava marketing stručnjacima da marketing miks usmere prema potrošačima istih preferencija.

Drugi istraživači pokušavaju da stvore bihejviorističke segmente kao što je reakcija kupaca na koristi, situacije za korišćenje ili brendove. Kada se oforme segmenti, istraživač utvrđuje da li su različite osobine povezane sa svakim segmentom reakcije kupaca.[107]

U savremenoj praksi banaka segmenatacija tržišta ne pomaže samo da se utvrdi prava strategija , već ona štedi i mnogo novca pošto će uže usmereni marketing biti mnogo profitabilniji. Uvek će postojati prozvod koji će odgovarati nekom definisanom segmentu bolje od bilo kog drugog proizvoda. Na primer, segmentu klijenata koji ima račun u banci može se ponuditi debitna kartica. Prilikom izbora ciljnog tržišta ne treba zaboraviti definiciju marketinga: *"Zadovoljiti potrebe potrošača uz ostvarenje profita".*

[107] Kotller, Ph., Keller, L.K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status , Beograd , str.247

IV.deo: Studijsko istraživački rad BANCA INTESA a.d. Beograd

7. O Banca Intesi a.d. Beograd

Primer poslovanja Banka Intese a.d. Beograd predstavlja sveobuhvatan odgovor na postavljenju hipotezu u smislu prilagođavanja promenama kako na tržištu u smislu konkurentnosti tako i na odgovoru na zahteve klijenta kroz organizacione promene unutar banke kroz primenu inovativnih procesa *CRM-a* i brenda.



Slika.12[108]

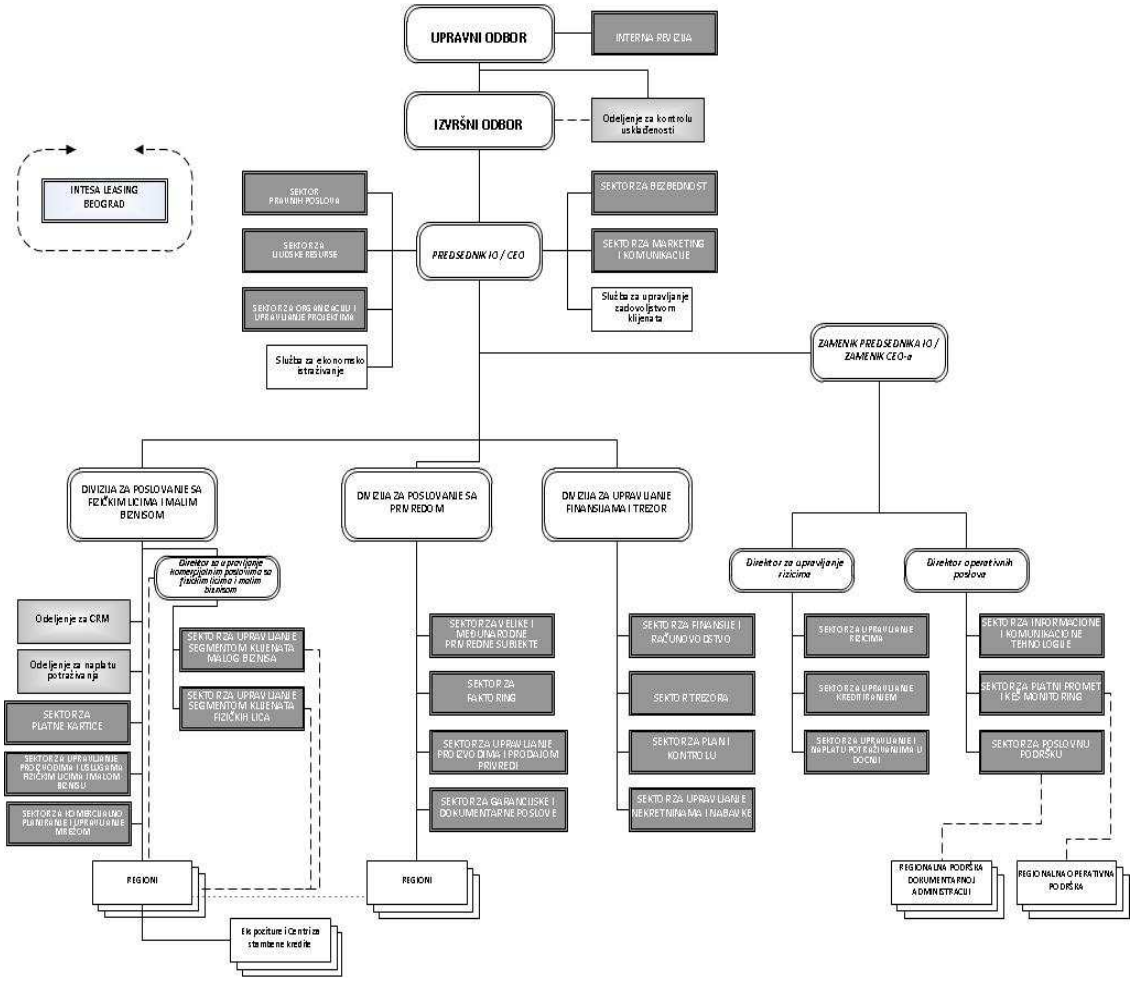
7.1. Istorijat

Banka Intesa je jedna od prvih privatnih banaka u Srbiji. Od 1991. godine do danas poverenje im je poklonilo 1,61 miliona klijenata. Od 2005. godine posluju kao deo grupacije Banca Intesa, koja danas nosi naziv Intesa Sanpaolo. Godinu dana kasnije osnovali su lizing kompaniju, Intesa Leasing, sa željom da zaokruže ponudu finansijskih usluga. Godine 2007. postaju vodeća banka u Srbiji po svim najznačajnijim parametrima uspešnosti poslovanja. Naredne godine banci su pripojili Panonsku banku i postali još snažniji tim od 3.000 ljudi. Njihova liderska pozicija je dodatno učvršćena, a Novi Sad je postao njihovo drugo sedište. Uvidom u istoriju banke možemo videti da je banka u potpunosti orjentisana na praćenje i prilagođavanje promenama u internom i eksternom okruženju.[109]

7.2. Organizacija

Po uzoru na matičnu grupaciju, primenjen je divizioni biznis model, koji podrazumeva organizacionu podelu na divizije prema tipu klijenata, dok su servisi poslovne podrške centralizovani. Ovakav model poslovanja omogućuje da se razvijaju specifične uslužne modele kako bi na najbolji mogući način odgovorili na potrebe klijenata, a da se istovremeno maksimalno iskoriste prednosti izuzetno razvijene poslovne mreže i stvore preduslove za snažan budući rast i razvoj.

[108] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=1, posećen, januar 2014
[109] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=176, posećen, oktobar 2013.



Slika.13. Šema organizacije „Banca Intesa“a.d. Beograd [110]

Dinamičan rukovodeći tim, iskustvo i profesionalnost, primena svetskih poslovnih standarda i dobro poznavanje lokalnog okruženja samo su neke od prednosti koje Bancu Intesu čine vodećom srpskom bankom.

7.3. Korporativne vrednosti banke

Kroz dugu kampanju Banca Intesa teži stvaranju solidnih i održivih vrednosti sa ekonomske, finansijske, socijalne i ekološke tačke gledišta, promovišući sedam zajedničkih internih vrednosti. Priprema ove faze zahtevala je aktivno učešće i samih zaposlenih, te su tako putem internog konkursa pozvali sve da učestvuju.

[110] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=606, posećen, oktobar 2013

Ova kampanja se bazirala na sedam ključnih stavki Bance Intesa:[111]

1) Integritet - mi igramo pošteno.

Teže svojim ciljevima pošteno, pravično i odgovorno, sa punim istinskim poštovanjem pravila i profesionalne etikete i u duhu potpisanih ugovora.

2) Izvrsnost - Mi unapređujemo kvalitet.

Sebi su postavili cilj kontinuiranih unapređenja, dalekovidosti, anticipirajući izazove, negujući ekstenzivnu kreativnost, usmerenost na inovacije, štaviše prepoznaju i nagrađuju kvalitet i zasluge.

3) Transparentnost - Mi smo transparentni.

Posvećeni su principu transparentnosti kao osnovi svojih aktivnosti, oglašavanja i ugovora kako bi smo omogućili svojim interesnim grupama da donose nezavisne i informisane odluke.

4) Poštovanje pojedinca - Mi podržavamo jednakost.

Namera je da kombinuju poslovne operacije velikog formata, sa dubokim lokalnim korenima i da budu banka velike vizije, ali ne gubeći iz vida čoveka pojedinca.

5) Jednakost- Mi poštujemo razlike.

Posvećeni su elimisanju svih oblika diskriminacije iz svog ponašanja i poštovanje razlika u poslu, uzrastu, rasi, religiji, političkim i sindikalnim opredeljenjima, jeziku i invaliditetu.

6) Individualne vrednosti- Mi slušamo pažljivo.

Vrednost svakog pojedinca je vodič za njihov modus operandi: koriste tehnike slušanja i dijaloga kao alatke za kontinuirano unapređenje našeg odnosa sa svim interesnim grupama.

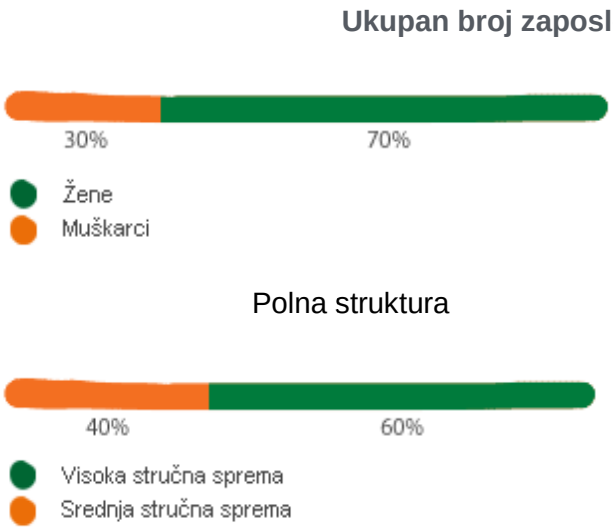
7) Odgovornost u korišćenju resursa - Mi smo odgovorni.

Teže pažljivim korišćenju svih resursa, promovisanju ponašanja zasnovanog na najoptimalnijem korišćenju resursa i izbegavanju gubitaka i nepotrebne pretencioznosti i daju prioritet izborima koji uzimaju u obzir održivost.

[111] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=177 ,posećen, oktobar 2013

7.4. Tim

Banka Intesa nastoji da stvori podsticajan ambijent koji omogućuje optimalan profesionalni razvoj i ostvarenje ličnih ambicija. Istovremeno, brižljivo neguje kulturu timskog rada zbog sinergije koju donose objedinjeni potencijali. Nastoji da izgradi uspešan tim ljudi koji dobro rade zajedno, ponosni na to što su deo tima banke broj 1 u Srbiji.



Slika 14. „Obrazovana struktura“ [112]

7.5. Profesionalni razvoj

Investiranje u razvoj i usavršavanje ljudskih resursa predstavlja važan deo poslovne politike Bance Intese. Stvorena je dinamična radna sredina koja pruža mogućnosti za praktično i teorijsko usavršavanje, profesionalni razvoj i napredovanje. Razvoj i karijera svakog zaposlenog planira se u skladu sa strateškim ciljevima Banca Intesa, a interna mobilnost omogućava da izlazi u susret novim profesionalnim izazovima, bilo unutar Banka Intesa, bilo unutar grupacije.

Programi obuke su koncipirani tako da prate promene u poslovnom okruženju. Svakom zaposlenom se pruža mogućnost da se edukuje u skladu sa zahtevima radnog mesta i individualnim planom razvoja karijere.

Ovakav pristup profesionalnom razvoju ljudskih resursa je u potpunosti u skladu sa principima efikasnog upravljanja bankarskim poslovanjem.

[112] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=391, posećen, oktobar 2013

7.6. Briga o zaposlenima

Banka Intesa veruje da je poštovanje pojedinca i dostojanstva svakog zaposlenog osnova za razvoj radnog okruženja zasnovanog na uzajamnom poverenju i lojalnosti. Procedure za zapošljavanje počivaju na objektivnosti, uz garantovanje polne, rasne i ostalih oblika ravnopravnosti.

Primenjuje se jednakost, objektivnost i kriterijum zasluge u proceni, nagrađivanju, motivaciji i razvoju karijere zaposlenih. Zaposlene tretira kao glavni strateški resurs i obavezuje se da ih zaštiti i podstiče da ostvare maksimum svojih potencijala, budući da je to ključni faktor u obezbeđivanju održive konkurentne prednosti. Teže da motivišu zaposlene da postignu postavljene ciljeve, kako bi, na adekvatan način, kroz stimulaciju, za to i nagradili. Usvajaju se politike upravljanja i nagrađivanja koje prepoznaju i poštuju individualni i grupni doprinos ostvarivanju rezultata.

7.7. Društvena odgovornost

Korporativno društvena odgovornost je strateški činilac utkan u proces donošenja odluka.

Kao član Intesa Sanpaolo grupe Banca Intesa je posvećena postizanju poslovnih dostignuća na društveno odgovoran način, uz stalnu brigu o lokalnoj zajednici, zadovoljstvu klijenata i zaposlenih, uz minimalan negativni uticaj na životnu sredinu.

U poslovnim poduhvatima vođeni su sledećim vrednostima, principima i politikama:[113]

- Deset principa UNDP Globalnog dogovora Ujedinjenih Nacija
- Etički kodeks
- Politika nefinansiranja naoružanja
- Politika o zaštiti životne sredine

7.8. Životno okruženje

Brinuti o ljudima znači brinuti i o okruženju u kome oni žive. Biti prvi na tržištu znači predvoditi promene u svim oblasitma.

Banca Intesa teži da postavlja primer u ekološki odgovornim praksama i da postane uzor svojim dobavljačima i poslovnim partnerima. Daju prioritet projektima koji su posvećeni održivosti životne sredine i integraciji energetske efikasnosti u poslovne operacije.

Aktivnosti:

- Banca Intesa Beograd je prva banka u Srbiji koja je u saradnji sa Evropskom bankom za rekonstrukciju i razvoj obezbedila kreditnu liniju za projekte energetske efikasnosti i ekološki održive projekte.

[113] Izvor:http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=384, posećen, oktobar 2013.

- Ulaže trud u uvođenje Zelenog načina poslovanja kako bi umanjili negativan uticaj na životnu sredinu i smanjili potrošnju energije (reciklaža, upravljanje elektronskim otpadom, konsolidacija štampe, upravljanje podacima, elektronsko fakturisanje).

7.9. Priznanja Banca Intese

Od samog početka su nastojali da budu banka prvog izbora u svakoj situaciji. Njihove napore, kao i postignuća, prepoznali su vodeći internacionalni finansijski magazini i konsultantske kuće. [114]

- 2012. godina

Časopisi Ekonometar i Magazin Biznis dodeli su Draginji Đurić, predsedniku Izvršnog odbora Banca Intesa priznanje „Planeta Biznis" za uspešno upravljanje bankom koja je tokom 2011. godine uložila najviše sredstava u programe korporativne društvene odgovornosti.

Euromoney, ugledni svetski časopis u oblasti finansija i bankarstva, proglasio je Banca Intesa najboljom bankom u Srbiji u 2011. godini na tradicionalnoj dodeli Nagrada za izvrsnost u sferi finansijskih usluga.

- 2011. godina

Draginja Đurić, predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa, nagrađena je Ordenom za zasluge Republike Italije zbog predanog i uspešnog zalaganja na promovisanju odnosa između dve zemlje. Prestižni svetski finansijski časopis *The Banker*, deo izdavačke kuće *Financial Times Group* dodelio je Intesa Sanpaolo grupaciji četiri značajne nagrade:

- Najbolja banka u Srbiji u 2011. godini
- Najbolja banka u Italiji u 2011. godini
- Najbolja banka u Hrvatskoj 2011. godini
- Najbolja banka u Bosni i Hercegovini 2011. godini

- 2010. godine

Euromoney, renomirani svetski časopis u oblasti finansija i bankarstva, dodelio im je "Nagradu za izvrsnost" (*Awards for Excellence*) za najbolju banku u Srbiji u 2010. godini.

Klub privrednih novinara Srbije proglasio je Draginju Đurić, predsednika Izvršnog odbora Banca Intesa za „Bankara decenije". Ugledni moskovski finansijski magazin, *Business New Europe*, proglasio je Banca Intesa najboljom bankom u Centralnoj i Istočnoj Evropi.

Renomirani svetski finansijski časopis *The Banker*, deo izdavačke kuće *Financial Times Group* dodelio je Intesa Sanpaolo grupaciji tri prestižne nagrade:

- Najbolja banka u Srbiji u 2010. godini
- Najbolja banka u Italiji u 2010. godini
- Najbolja banka u zapadnoj Evropi u 2010. godini.

[114] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=390, posećen, oktobar 2013.

Euromoney, renomirani svetski časopis u oblasti finansija i bankarstva, dodelio im je "Nagradu za izvrsnost" (*Awards for Excellence*) za najbolju banku u Srbiji u 2009. godini.

Ekonomist Media Group, jedan od lidera u ekonomskom novinarstvu u Srbiji i regionu proglasio je predsednicu Izvršnog odbora Banca Intesa Draginju Đurić „Bankarom godine" u 2010. godini.

Udruženje građana "Moja Srbija" dodelilo je Banca Intesa priznanje potrošača Srbije "Moj izbor 2010" u kategoriji banke i osiguravajuća društva.

- 2009. godine

Finansijski magazin The Banker, deo čuvene izdavačke kuće *Financial Times Group*, proglasio ih je bankom godine u Srbiji.

Londonski finansijski magazin *Finance Central Europe* i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:
- Banca Intesa - najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa - najbolja banka u Srbiji,
- Predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić - najbolji bankar u Srbiji.

Ekonomist Media Group, jedan od lidera u ekonomskom novinarstvu u Srbiji i regionu proglasio je predsednicu Izvršnog odbora Banca Intesa Draginju Đurić „Bankarom godine" u 2009. godini.

- 2008. godine

Finansijski magazin *The Banker*, deo čuvene izdavačke kuće *Financial Times Group*, proglasio ih je bankom godine u Srbiji. Londonski finansijski magazin *Finance Central Europe* i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:
- Banca Intesa - najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa - najbolja banka u Srbiji,
- Predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić - najbolji bankar u Srbiji.

Časopisi Ekonometar i Biznis u kategoriji finansijskih institucija koje kroz programe društvene odgovornosti najviše doprinose razvoju lokalne zajednice nagradili su predsednicu IO Banca Intesa, Draginju Đurić, priznanjem "Planeta Biznis".

Ekonomist Media Group, jedan od lidera u ekonomskom novinarstvu u Srbiji i regionu proglasio je predsednicu Izvršnog odbora Banca Intesa Draginju Đurić „Bankarom godine" u 2008. godini.

- 2007. godine

Londonski finansijski magazin *Finance Central Europe* i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:
- Banca Intesa - najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa - najbolja banka u Srbiji,
- Predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić - najbolji bankar u Srbiji.

- 2006. godine

Londonski finansijski magazin *Finance Central Europe* i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:
- Banca Intesa - najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa - najbolja banka u Srbiji,
- generalni direktor Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić - najbolji bankar u Srbiji.

- 2005. godine

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) akviziciju Banca Intesa proglašava najvećom finansijskom investicijom u bankarskom sektoru i najvećim inostranim ulaganjem u Srbiju u 2005. godini.

Londonski finansijski magazin *Finance Central Europe* i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:
- Banca Intesa - najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa - najbolja banka u Srbiji,
- generalni direktor Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić - najbolji bankar u Srbiji.

7.10. SWOT ANALIZA pozicije Banca Intese a.d. Beograd

U ovom delu rada prikazaćemo kako je Banca Intesa a.d Beograd prezentovala svoju analiza situacije na tržištu kroz swot analizu .[115]

POSLOVNO OKRUŽENJE

- Prelivanje ekonomske krize u Srbiju u poslednjem kvartalu 2008. Godine
- Drastično usporavanje privrednog rasta usled smanjenja obima stranih investicija
- Usporavanje privredne aktivnosti i rasta BDP-a
- Stopa nezaposlenosti i dalje visoka
- Inflacija veća od projektovane stope
- Relaksacija monetarne politike od strane NBS
- Slabljenje domaće valute

BANKARSKI SEKTOR U SRBIJI

- Povlačenje devizne štednje uzrokovano krizom povrenja predstavljalo je značajan udar na depozitni potencijal bankarskog sektora
- Kao rezultat veoma restriktivne monetarne politike u prethodnim godinama bankarski sektor sačuvao stabilnost
- Drastično usporavanje priliva sredstava iz inostranstva i posledično pad kreditne aktivnosti

[115] Izvor: http://www.pr.org.rs/upload/documents/1Korporativne%20komunikacije.pdf, posećen, januar 2014

KONKURENCIJA

- Centrale pojedinih banaka suočavaju se sa problemima usled ekonomske krize što se reflektuje i na domaće banke
- Usled negativnih informacija o problemima inostranih banaka, raste povrenje u domaće banke
- U uslovima smanjenja priliva sredstava iz inostranstva banke zaoštravaju borbu za domaće depozite
- Nagli pad euribora kao posledice odluke evropskih ekonomskih vlasti dovodi do pada profitabilnosti

KLIJENTI

PRIVREDA

- Usled ekonomske krize privredni ambijent je izmenje dolazi do suženja tržišta usled pada prodaje i proizvodnje i samim tim javlja se povećana potreba za obrtnim kapitalom
- Klijenti se suocavaju sa problemom prezaduzenosti I rizikom likvidnosti

SEKTOR MALIH I SREDNJIH PREDUZECA

- Posebno ranjiv sektor snažno osetio posledice ekonomske krize
- Povećani problemi u naplati

STANOVNISTVO

- Sve veći broj nezaposlenih
- Pad kupovne moći i životnog standarada
- Pesimizam i neizvesnost

ZAPOSLENI

- Nalaze se u istoj situaciji kao i većina stanovništva u Srbiji
- Neizvesnost u pogledu budućnosti
- Pad zarada usled slabljenja vrednosti domaće valute

MATIČNA INTESA SANPAOLO GRUPACIJA I AKCIONARI

- Stabilna pozicija i vodeća banka na italijanskom tržištu
- Očuvan dobar balans između profitabilnosti, stabilnosti i socijalnog uticaja

MEDIJI

- Naglašena potreba medija da se razumeju dešavanja uzrokovala porast interesovanja i povecan obim svakodnevne komunikcije sa njima
- Ekonomske teme postaju primat u medijima u odnosu na sve ostale

SWOT ANALIZA POZICIJE BANCA INTESA[116]

Prednosti (Strengths):

-Banca Intesa je lider na srpskom tržištu po svim pokazateljima uspesnosti poslovanja
-poseduje stabilnost utemeljenu na snazi kapitala, kvalitetu aktive i dobrom upravljanju poslovnim rizicima.
-prepoznatljivost "Banca Intesa" brenda.
- Povećanje kvaliteta usluga I konkurentnosti.

Slabosti (Weeknesses):

- Nizak stepen korišćenja interneta, klijneti nemaju računare ni pristup internetu.
- Sumnja da je usluga besplatna

SWOT

Šanse (Opportunities)

- Banka broj 1 u Srbiji.
- Lojalni klijenti koji su zadovoljni postojecim uslugama
-Razvoj i uvodjenje proizvoda I usluga prilagodjenih izmenjenim potrebama klijenata
- Inovacije - pay pall sistem plaćanja.

Opasnosti (Threats)

- Produbljivanje krize poverenja
- Generička slika o bankama kao isključivo profitno orijentisnim institucijama.
-Prenosenje negativne slike o finansijskim problemima pojedinih banaka na ostatak bankarskog sektora

8. CRM kao inovativni proces u Banca Intesi a.d. Beograd

U želji da prati trendove savremenog načina poslovanja, Banca Intesa je 2008. godine implementirala jedan od vodećih sistema za *Customer Relationship Management* (*CRM*) – poslovnu strategiju koja ima za cilj kreiranje i održavanje dugoročnih, kvalitetnih i profitabilnih odnosa sa korisnicima, utičući povoljno na zadovoljstvo korisnika usluga. [117]

CRM koncept je kao osnovne poslovne ciljeve obuhvatio povećanje prihoda i baze korisnika i smanjenje servisnih troškova. *CRM* sistem pruža savetnicima za prodaju u segmentu fizičkih lica i malog biznisa kompletnu podršku praćenja prodajnih procesa i kontakata sa klijentima, uz mogućnost beleženja svih neophodnih informacija (beleške, interakcije, sastanci, zadaci). Takođe, navedeni koncept na jednom mestu pruža sve informacije o klijentima i ponudama/kampanjama, a ujedno omogućava identifikovanje i praćenje aktivnosti svih učesnika u prodajnom procesu.

Sistem obuhvata tri integrisana modula:
- *Campaign Management* (za selekciju ciljnih grupa, realizaciju kampanja i praćenje rezultata kampanja),
- *Sales&Service* (za integraciju svih podataka o klijentu) i
- *Inbound Marketing sa Real Time Miner-om* (za interaktivnu ponudu proizvoda/ usluga kada je klijent u kontaktu sa bankom, a na osnovu klijentovog profila).

[116] Izvor: http://www.pr.org.rs/upload/documents/1Korporativne%20komunikacije.pdf, posećen, januar 2014
[117] Izvor http://www.bancaintesa.rs/upload/documents/Banca_Intesa_Godisnji_izvestaj_2008_web.pdf posećen, januar 2014 što je objavljeno u godišnjem izveštaju Banca Intese za 2008 godinu, pri čemu ne raspolažemo informacijom da li je banka sama kreirala CRM ili je kupila od druge kuće.

Softver *CRM-a* može da prati on-line transakcije klijneta, kako bi se dobili podaci o ponašanju klijenta. Tradicionalni pristup je takav da banke imaju blizak odnos sa svojim klijntima, često ih i lično poznaju, razumeju njihovu životnu situaciju, znajući šta je svakom korisniku potrebno i šta želi i samim tim ima mogućnost da na pravi način zadovolji njihove potrebe. Zauzvrat banke dobijaju lojalnost. Današnji stadndardi su takvi da korisnici mogu da se povežu sa bankom putem web-sajtova, putem *ATM-a* (bankomata), putem *On-line* i *Mobi Bankinga* i da završe razne tranakcije za samo jedan minut.

8.1. Rad sa mogućnostima CRM-a

CRM OM kampanja je kampanja koja se sprovodi uz pomoć *Outbound Marketing modula CRM* aplikacije putem koje se vrši promovisanje proizvoda/usluga i informisanje klijenata kroz direktne kanale komunikacije. Kampanje su dizajnirane za specifične ciljne grupe i realizuju se korišćenjem jednog ili više komunikacionih kanala uz težnju da se svaki kontakt sa klijentom završi prodajom. *CRM OM* kampanja može biti informativnog karaktera bez da promoviše određeni proizvod ili uslugu i prodajna. [118]

Kampanje koje se realizuju uz pomoć *CRM-a*, sprovode se sa ciljem da se određeni proizvod /usluga ponudi grupi klijenata koja odgovara određenim kriterijumima. *CRM* kampanja se može sprovesti kroz različite kanale, a ti kanali su:
1) Direktna pošta (*Direct Mail*), gde se klijenti obaveštavaju o predmetu kampanje putem pisama koja su im poslata na adresu za poštu;
2) Kontakt centar (*Contact Center*), gde kontakt centar agenti obaveštavaju klijente o predmetu kampanje, telefonskim pozivima upućenim klijentu;
3) Pozivi iz ekspozitura, gde savetnici za klijente (fizicka lica i mali biznis) pozivaju klijente i upoznaju ih sa ponudom koja je predmet kampanje;
4) Direktni razgovor sa savetnikom, kada je klijent u ekspozituri, a savetnik ga obaveštava o ponudi koja je predmet kampanje i odnosi se na njega;
5) SMS notifikacije, gde se klijent obaveštava o predmetu kampanje slanjem sms poruke na mobilni telefon;
6) Elektronska pošta (e-mail), gde se klijent obaveštava o predmetu kampanje slanjem elektronske pošte na e-mail adresu klijenta.

8.2. CRM kampanje sprovedene u 2013. godini

Mogućnosti iz *CRM* kampanje, bez obzira kroz koji se kanal sprovode vide se na predviđenom mestu u profilu klijenta u samoj aplikaciji. Na ovom mestu nalaze se svi potrebni podaci o klijentu, od osnovnih kao što su ime, prezime, adresa, pol, preduzeće u kome radi, status u banci, broj telefona, ekspozitura kojoj pripada, pa do podataka kao što su proizvodi koji se nude klijentu, datum ponude, datum isteka, kvalitet i status, odnosno zainteresovanost klijenta za određeni proizvod ili uslugu.

CRM kampanja SENIOR KEŠ - odnosi se na stariji segment stanovništva, pod nazivom „Za pravi kredit godine nisu važne“. Kredit je namenjen penzionerima koji imaju izmedu 55 i 74 godine, odnosno najviše 75 godina u trenutku otplate poslednje rate. Senior Keš gotovinski kredit pruža mogucnost, da uz fiksnu mesecnu ratu u dinarima tokom celog perioda otplate i fiksnu kamatnu stopu od 23%, naši penzioneri uživaju u svim dimenzijama života. Kredit je bez ucešca,

[118] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=429, posećen, januar 2014.

period otplate od 12 do 36 meseci a iznos kredita krece se od 50.000 do 300 000 dinara. Takode, jedna od pogodnosti je što se naknada za obradu kredita ne naplacuje i kao dodatnu pogodnost, tokom cele otplate kredita, naši penzioneri imaju životno osiguranje koje je ukljuceno u cenu kredita.

CRM kampanja GOLD KLIJENTI – upoznavanje sa klijentima i predstavljanje njihovog statusa i naše ponude za njih u Banca Intesi . Granica za gold klijente je spuštena na 800 eur zarade, samim tim banka ima više novih gold korisnika, koji nisu upoznati niti obavešteni o njihovom statusu u Banca Intesi i ponudom u skladu sa pripadajućim statusom. Kampanja nije organizovana ciljno na proizvod već je zamišljen kao prilika za upoznavanje sa klijentima, predstavljanje ponude i prodaje po potrebi klijenta na licu mesta. Ovo je jedan od primera kampanje informativnog karaktera.

CRM kampanja TEKUĆI RAČUNI I KREDITNE KARTICE – podrazumeva da svakom klijentu koji otvara račun za prijem zarade ili penzije, banka otvara hit tekući račun, koji postaje aktivan nakon treće uplate zarade, do tada se vodi kao osnovni račun. Uz hit tekući račun u okviru paketa banka ujedno nudi i kreditne kartice, *American Blue i Master karticu*, za koje se ne naplaćuju troškovi održavanje ukoliko idu uz tekući račun, sa minimalnim limitom od 100 eur ukoliko klijent ne želi veći limit. Savetnici su dužni da prate prelazak sa iniciranog hit tekućeg računa na aktivan hit tekući račun. Uvodi se dnevno praćenje broj otvorenih računa i broja zahteva za kreditne kartice, i na taj način rezultati prodaje se bolje prate i kontrolišu.

CRM kampanja: AKVIZICIJA preduzetnika koji imaju otvoren račun u Banca Intesi kao pravna lica, radi otvaranja hit tekućeg računa kao fizičko lice. Ova akcija je povoljna jer preduzetnik kao pravno lice ne može dobiti ni jedan proizvod ukoliko posluje manje od 18 meseci a kao fizičko lice može da dobije hit tekući račun sa besplatnim kreditnim karticama *American Express Blue i Master Card*, čekove, dozvoljeni minus, povoljniji kurs evra i tako na neki način može da kreditira svoj biznis.

CRM kampanja akvizicija i krediti za pravna lica – Cilj je povećanje učešća dinarskih kredita u strukturi plasmana. U ponudi imamo kredite sa FX klauzulom (brz obrt do 18 meseci sa fiksnom kamatnom stopom i preko 18 meseci sa promenljivom kamatnom stopom). Povećanje učešća investicionih kredita u strukturi plasmana (biz invest) radi poboljšanja strukture ročnosti portfolia. Uz svaki zahtev za kredit obavezno apliciranje i za overdraft kredit.

CRM kampanja: AKVIZICIJA pravnih lica u segmentu malog biznisa (klijenti gold, silver i basic statusa) za otvaranje hit računa za vlasnike i zaposlene u tim firmama, gde prvih godinu dana nemaju troškove održavanje računa.

CRM kampanja: prebacivanje osnovnih računa sa zaradom ili penzijom u hit tekuće račune.

CRM kampanja: E – servis: ponudi elektronskog bankarstva i prodaje E-servisa. Ponuda E-servisa uključuje:

-trajne naloge,

-slanje mesečnih izvoda po tekućim računima i kreditnim karticama na e-mail adrese klijenata,

-on-line provera stanja svih računa i kreditnih kartica i mogućnost uplate, prebacivanje novca sa tekućeg računa na kreditne kartice i na taj način izmirenje dugovanja po kreditnim karticama bez čekanja u redu,

-Mini CD koji omogućava plaćanje tekućih računa preko e-bankinga,

-Intesa Mobi omogućava isto kao mini cd placanje tekućih računa on-line i proveru stanja besplatno preko mobilnog telefona.

CRM kampanja proizvodi osiguranja – Prodaja osiguranja se vrši u sklopu CRM kampanje za Gold klijente koja je ranije pomenuta.

Za pružanje kvalitetne usluge u bankarstvu važno je da se uspostavi i **sistem anketiranja** kako postojećih tako i novih korisnika usluga. Naime, korisnici usluga mogu da pruže važne informacije o tome šta ih je privuklo da koriste usluge banke, uključijući i informacije vezane za rejting banke i učinak promotivih delatnosti koje se spovode. Tako prilikom otvaranja tekućeg računa ili platne kartice, kada je reč o poslovanju sa stanovništvom, novi korisnici mogu da budu zamoljeni da popune i ankete vezane za njihove utiske o banci, kao što je primer : *Ankete Banca Intese a.d Beograd*

„Slušamo Vas 100% - istraživanje zadovoljstva klijenata“[119]

Banca Intesa u skladu sa opredeljenjem da poslovni uspeh osim finansijskim rezultatom i tržišnom pozicijom, meri i zadovoljstvom klijenata njenim proizvodima i uslugama, pokrenula je program pod nazivom ***“Slušamo Vas 100% u kontinuitetu“*** i na taj način vršila istraživanje zadovoljstva klijenata proizvodima i uslugama koje pruža.

Menadžment Intesa Banke ističe da je cilj prikupljanja informacija od klijenata da se bolje razumeju njihove potrebe, kako bi na njih na najbolji način odgovorili. Svim klijentima banke data je mogućnost da pohvale, pritužbe i sugestije na rad osoblja ili bankarskih proizvoda ostave u ekspoziturama banke, putem internet sajta, elektronske pošte, faksa i klasičnom poštom.

Program *„Slušamo vas 100 odsto"* je pokrenut na nivou čitave grupacije Inteza Sanpaolo, sa osnovnom idejom da se kvalitet usluge i indikatori zadovoljstva klijenata postepeno uključe u sistem evaluacije uspešnosti poslovanja i učinka zaposlenih na svim nivoima. Ovaj program se trenutno implementira u bankama članicama Inteza Sanpaolo, koje posluju u deset zemalja u regionu centralne, istočne i jugoistočne Evrope i Mediteranskog basena.

Program „Slušamo vas 100 odsto" Banca Inteza je pokrenula u saradnji sa *GFH Eurisko* i on je razvijen u skladu sa metodologijom Evropskog indeksa zadovoljstva, koji redovno objavljuje Evropska organizacija kvaliteta. Pored istraživanja zadovoljstva klijenata, ovaj program obuhvata i organizovan način prikupljanja i rešavanja prigovora klijenata i prihvatanja sugestija i komentara.

Dosadašnja ispitivanja su pokazala da se klijenti banke najviše žale na gužve u ekspoziturama. Banka je ovaj problem rešila uvođenjem *QM sistema*, kao i otvaranjem novih ekspozitura. Drugi problem tiče se nezadovoljstva o uslovima proizvoda, što je opet u suprotnosti sa istraživanjima koje je sprovela sama banka. Naime, korisnici neke proizvode doživljavaju kompleksno i ne razumeju ih. Cilj banke je da proizvode prilagode nivou edukacije i očekivanju klijenta.

Na osnovu dobijenih informacija od novih korisnika, banke mogu odrediti koje poslove bolje obavljaju u odnosu na konkurenciju, odnosno koji činioci u njihovom procesu se bolje opažaju kao bolji, i usmeriti svoju pažnju na njihovo dodatno unapređivanje u smislu održavanja konkurentske prednosti.

[119] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=1017, posećen, oktobar, 2013.

Korisnici bankarskih usluga se ne interesuju samo za ono što im usluga pruža, nego i na način na koji će biti pružena. Korisnici bankarskih usluga uglavnom procenjuju pružaoca usluge imajući na umu međuljudske kontakte i interakcije sa osobljem koje je zaposleno u banci.

Banca Intesa veruje da su otvorena komunikacija, uvažavanje mišljenja klijenata i uzajamno poverenje ključne vrednosti u poslovanju, koje treba neprekidno negovati i razvijati. Briga o korisnicima je jedan od najznačajnijih postulata poslovanja ove Banke. Pre nekoliko godina pokrenut je projekat „Slušamo Vas 100%“, sa namerom da bolje razumeju potrebe i želje klijenata. Slušajući ono što klijenti imaju da kažu proizvodima i uslugama koje banka nudi, pruža im se mogućnost da stalno poboljšavamo kvalitet, kao i da bolje upoznaju i razumeju potrebe klijenata, kako bi našli najbolji mogući način da na njih odgovore. Nastoje da odgovore na sva pitanja, razrešavaju nedoumice i uvažavaju primedbe koje klijenti imaju u vezi poslovanja. Cilj im je da, zajedno sa klijentima, stvore još bolje uslove za uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa. Kako bi zajedno ostvarili ovaj cilj, važno je da znaju da li ispunjavaju očekivanja i potrebe klijenata, koliki je stepen zadovoljstva klijenata proizvodima pažnjom koju ukazuju zaposleni Banca Intese.

8.3. QM System

Funkcionisanje *QMS-a* na kome će pisati njegov redni broj. Na tom uređaju tzv. kiosku na ekranu dobrodošlice klijent treba da se opredeli za jedan od ponuđenih tastera, fizička ili pravna lica u zavisnosti od transakcije koju obavlja, zatim treba da odabere jednu od ponuđenih transakcija, preuzme listić sa brojem i da sačeka prikaz svog broja na displeju na šalteru. Takođe, postoji opcija gde klijent bira da li će na brži šalter, ukoliko obavlja samo jednu transakciju ili ima više transakcija koje planira da obavi.

Usluge koje su prikazane na ekranu su:
-krediti i kreditne kartice,
-tekući računi i štednja,
-stambeni krediti,
-devizni platni promet,
-računi pravnih lica,
-proizvodi pravnim licima – mali biznis i
-ostalo.

U zavisnosti od izbora transakcije klijent se odlučuje da li će posao obaviti na blagajni ili kod savetnika za fizička lica ili kod savetnika za mali biznis. Na računarima zaposlenih implementirana je *QM* aplikacija samostalna *MS Windows aplikacija*, pomoću koje se generišu sledeci događaji:
-Prijava/odjava – prijava ili odjava radnika na QM System
-Vanredni klijent – obrada klijenta koji nema slip i nije u redu za čekanje. Ovo se uglavnom odnosi na klijente koji su stari sa štapom, trudnice ili privilegovani klijenti banke (klijenti sa *Magnifica* statusom)
-Klijent nije pristupio
-Sledeći – poziv sledećeg klijenta, na displeju se prikazuje broj slipa koji ima sledeći klijent.

8.4. Unapređenje CRM koncepta

CRM-ISP[120] je nova aplikacija odnosno, alat pomoću koga će banka na brži, bolji i jednostavniji način pružiti klijentima određenu uslugu ili proizvod. Aplikacija je sastavni deo ukupnog *CRM-a* Banke, koji zahteva poslovnu filozofiju i kulturu fokusiranu na klijente, i kao takva podržava uspešan marketing, prodaju i usluživanje. *CRM* aktivnosti aplikacije su bazirane na :
-Povećanju cross-sell indexa;
-Ohrabrenju proaktivnog pristupa i timskog rada zaposlenih u prodajnoj mreži
-Povećanju aktivnosti klijenta;
-Boljem upoznavanju klijenta.

Određivanje tipa klijenta je prvi korak u postavljanju *CRM* programa. Klijneti Banca Intese se dele na „consumer“: individualni klijenti i „business“: firme i njihovi predstavnici. Bilo da su individualni ili biznis klijenti, svi oni imaju potrebu da budu prepoznati, da zaposleni unapred znaju šta im je potrebno, šta im se dopada, šta im odgovara, šta im se ne sviđa. Upravo ova aplikacija pomaže u tome da se izgrade dugoročni lični odnos i poverenje sa klijentom. Na taj način što stvaraju određeni portfolio u kome se nalaze svi podaci klijenta banke, takođe i proizvodi i usluge koje poseduje, oni koji su mu ponuđeni i one koje će tek koristiti. Na jednom mestu zaposlen ima uvid u sve događaje koji su aktuelni i kampanje koje se mogu ponuditi klijentu, a ujedno i njihove odgovore i reakcije na ponuđene proizvode i usluge. Na taj način banka tačno zna šta je klijentima potrebno i koja su očekivanja klijenta od banke. Banka shodno datim odgovorima obogaćuje i osvežava paletu proizvoda, proširuje i unapređuje svoje usluge i znanja.

9. Brend kao inovativni process u Banca Intesi

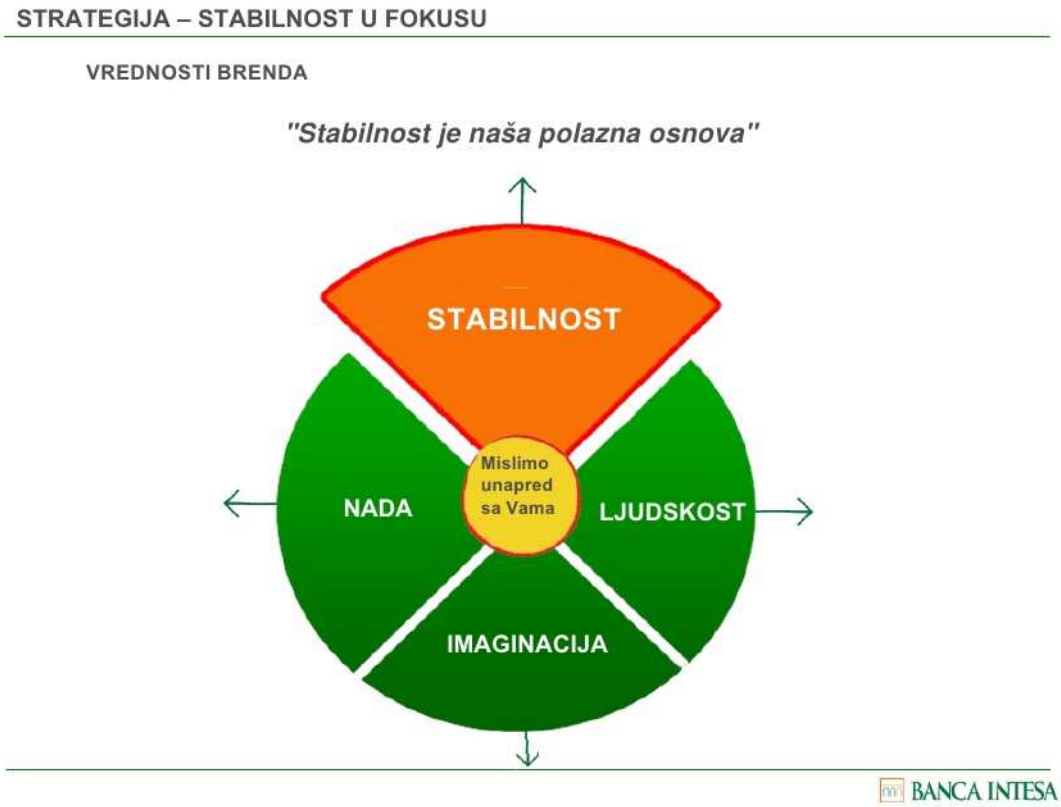
Marketing ima odlučujuću ulogu u stvaranju elemenata neopipljive imovine: kao što su korporativna reputacija, korporativni sistem vrednosti, nematerijalna vrednost marke itd.

Neopipljiva imovina predstavlja jedan od najvažnijih izvora održive konkurentske prednosti u bankarstvu. Da bi zaista bila izvor konkurentske prednosti neopipljiva imovina mora da nudi jedinstvenu vrednost koja je relevantna za korisnike. Tada, neopipljiva imovina obogaćuje ponudu banke jer ukazuje na njenu posebnost u odnosu na konkurenciju.

Početkom 2007. godine došlo je do spajanja dve velike italijanske banke Banca Intesa iz Milana iI Sanpaolo IMI grupe iz Torina. Objedinjavanje dve grupe ove veličine je za sobom povuklo nekoliko marketinških izazova u smislu:
-pozicioniranja marke Intesa Sanpaolo na isti način na većem broju tržišta
-stvaranje zajedničke vizije i korparativne kulture, koja će biti u mogućnosti da stvori osećanje posvećenosti i pripadnosti novoj grupi.[121]

Pozicioniranjem marke Intesa Sanpaolo grupe i stvaranje zajedničke vizije i korporativne kulture se zasniva na korparativnom sistemu vrednosti kao jednom od najvažnijih elemenata neopipljive imovine. Ovaj sistem poslovanja zauzima centralno mesto u svim internim i eksternim komunikacijama iI predstavlja osnovu svih marketing aktivnosti.

[120] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/upload/documents/Izvestaj_o_odrzivosti.PDF, posećen, januar 2014
[121] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=176, posećen, januar 2014



Slika 15. "Strategija Banka Intese"[122]

9.1. Izgled brenda Banca Intese a.d.

Logo je važan element korporativnog i/ili brend identiteta. To je vizuelni simbol organizacije, koji ih identifikuje i diferencira od drugih. Logo predstavlja prepoznatljiv tipografski znak (koji se sastoji od grupe slova ispisane određenim oblikom ili/I simbola, srteža, grba, amblema i sl.) koji kompanija koristi, a kod potrošača stvara određene asocijacije, verovanja i očekivanja. [123]



Slika 16. "Logo Banca Intese"[124]

Dizajn predstavlja osnovu vizuelnog identiteta, zato je njegova povezanost sa brendom važna. U vizuelnom sofisticiranom svetu, uz prisustvo veoma oštre konkurencije, kada proizvodi postaju sve sličniji, dizajn predstavlja izuzetnu mogućnost za diferenciranje ponude banke. Cilj dizajna je da potrošače finansijskih proizvoda i usluga povezuje sa brendom , bez

[122] Izvor: http://www.pr.org.rs/upload/documents/1Korporativne%20komunikacije.pdf, posećen, januar 2014
[123] Cicvarić, S., (2006), *Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.35
[124] Izvor http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=1, posećen, januar 2014

obzira na to da li se brend odnosi na kompaniju, zaposlene, proizvode ili usluge. Kada se govori o povezanosti dizajna i komapnije, najčešće se razmatraju sledeći elementi:[125]

1. Spoljašnji i unutrašnji izgled prostorija







Slika.17 "Spoljašnji i unutrašnji izgled prostorija Banca Intese" [126]

Banca Intesa kao lider i vodeća banka u Srbiji sa tržišnim udelom 10,7% nastojeći da prednjači po kvalitetu usluge i uvođenju inovativnih servisa izgradila je lidersku poziciju u elektronskom bankarstvu, novi paketi, korisnički servisi i kontakt centar potvrđuju posvećenost klijentima i angažovanje na zadovoljavanju potreba klijenata. Kako bi otišli malo dalje od konkurencije i opet dokazali da su inovativni, kreativni, posvećeni svojim klijentima i

[125] Cicvarić, S., (2006), *Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.35
[126] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=508, posećen, januar 2014

da uvek rade na tome da potvrde imidž Banke, prošle godine u avgustu mesecu Banca Intesa postala je bogatija za jednu potpuno novu i prvu samouslužnu ekspozituru koja se nalazi u tržnom centru Delta City. To je svojevrsna prva samouslužna ekspozitura u kojoj nema zaposlenih.

2. Način poslovnog odevanja zaposlenih

U Banca Intesi a.d. Beograd svi zaposleni u ekspozituri nose iste uniforme, elegantni su, nasmejani i što je najvažnije tehnološki obučeni za posao koji rade. Takođe, ekspoziture su opremljene savremenom tehnologijom, brzim računarima, štampačima, brojacicama za novac, UV lampama i drugim uređajima koji svakodnevno pomažu da se što efikasnije i efektivnije odradi posao. Pored modernih tehnologija u filijalama, razvijeno je i elektronsko bankarstvo.

3. Poruke

Kada se na osnovu izbora ciljne grupe brenda odredi način komunikacije, određuje se i poruka, odnosno sve ono što brend "želi" da saopšti potrošačima i što treba da rezultira odgovarajućim imidžom. Poruka obuhvata sve ideje, koncepte, simbole i drugo, koje banka šalje ciljnom auditorijumu i koji daju posebno značenje brendu. Generalno cilj poruke je da utiče na potrošače da razmotre kupovinu proizvoda, da ga kupe, nastave da koriste bankarske usluge i proizvode, kao i da preporuče drugima.



Slika 18. Slogan: "Nije u redu da čekate u redu"[127]

Pod sloganom *„Nije u redu da čekate u redu"* banka je želela da obavesti klijente da korišćenjem brojnih postojećih i potpuno novih elektronskih servisa banke u okviru Intesa Hit tekućeg računa i osnovnog računa mogu da uštede i vreme i novac. Ovom kampanjom je imala za cilj da na pristupačan i jednostavan način, pozitivnom atmosferom, edukujući sadašnje i buduće klijente o brojnim prednostima ove ponude i da ih motiviše da sve finansijske transakcije obavljaju putem interneta, fiksnog i mobilnog telefona, akcentirajući jednostavnost, brzinu i sigurnost. S druge strane, cilj banke je da se smanje redovi u ekspoziturama. Istovremeno su želeli da naglase inovativnost, kao jedno od najupečtljivijih obeležja Banka Intese, kao i lidarstvo u ovoj oblasti. Uvažavajući sofisticiranost ciljne grupe, teže da pomeraju granice kako u komunikaciji tako i kreiranjem inovativnih rešenja .

[127] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=28, posećen, januar 2014



Slika 19. Slogan: "Laki keš sada još lakši" [128]

Laki Keš gotovinski kredit može se dobiti bez obzira da li svoju zaradu primate preko tekućeg računa u Banca Intesa ili ne. Na Vama je samo da odredite koliku mesečnu sumu možete da izdvojite, a banka će naći najbolje rešenje za Vas. Zahtev za Laki Keš gotovinski kredit može se podneti u bilo kojoj od ekspozitura Banca Intesa širom zemlje.

9.2. Snaga brenda Banca Intese

U svojoj knjizi Marketing menadžment profesor Filip Kotler, tvorac savremenog marketinga kaže: „Marketinške komunikacije predstavljaju sredstva pomoću kojih kompanije informišu, ubeđuju i podsećaju potrošače na karakteristike proizvoda, usluga i brendova i na neki način su glas brenda i brendova i sredstava pomoću kojih se uspostavlja dijalog i gradi odnos sa korisnicima. Marketinške komunikacije omogućavaju kompanijama da svoje brendove povežu sa drugim ljudima, mestima i događajima, brendovima i iskustvima, osećanjima i stvarima. One doprinose vrednosti brenda tako što oblikuju njegov imidž i čine da bude zapamćen".[129]

Zaposleni u sektoru marketinga Banca Intesa vode računa o brendu i imidžu banke, učestvuju u procesu kreiranja proizvoda i usluga banke, bave se oglašavanjem i ostalim vidovima promocije proizvoda i usluga, sponzorstvima i organizacijom različitih specijalnih događaja namenjenih eksternoj publici, dizajnom velikog broja promotivnog materijala, uređenjem i održavanjem internet prezentacije banke, istraživanjem tržišta, uređenjem i obeležavanjem ekspozitura banke, upravljanjem dobrotvornim aktivnostima u vidu donacija, kao i koordinacijom društveno odgovornog poslovanja, [130]

[128] Izvor: http://www.bancaintesa.rs/code/navigate.aspx?Id=1057, posećen, januar 2014
[129] Kotler, Ph. i Keller, L.K, (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 145
[130] Espreso, *Interni časopis Banka Intesa*, Adria Media Serbia, Beograd, 2012.

9.3. Taktike i alati u kreiranju, pozicioniranju i održavanju brenda Banca Intese

U ovom delu radu prikazana je prezentacija Banca Intese a.d u smislu korporatvnih komunikacija, a u vezi sa korišćenim taktikama i alatima pomoću kojih se banka pozicionira na tržištu i održava konkurentsku prednost.[131]

REPUTACIJA I IMIDŽ BANKE

CILJ:
- Opravdati reputaciju vodeće banke na tržištu iz ugla pouzdanosti i stabilnosti
- Potvrditi imidž Banca Intesa kao pouzdanog partnera, koji i u uslovima ekonomske krize snažno podržava svoje klijente
- Nastaviti sa pozicioniranjem top menadžmenta kao vodećih eksperata u bankarskom sektoru

AKTIVNOSTI:
- Učešće na poslovnim skupovima od najvišeg značaja
- Intervjui top menadžmenta
- Relevantna priznanja

KLIJENTI

CILJ:
- Promovisanje stabilnosti banke i matične grupacije
- Unapređenje partnerskog odnosa zasnovanog na međusobnom poverenju
- Pružiti podršku u prevazilaženju aktuelnih finansisjih poteškoća

AKTIVNOSTI:
- Osmišljavanje i kreiranje novih proizvoda i usluga u izmenjenim tržišnim okolnostima
- Nastavak kreditne aktivnosti istim intenzitetom
- Aktivno učešće u programima subvencionisanog kreditiranja

DRUŠTVENA ZAJEDNICA

CILJ:
- Stabilan oslonac koji i u izmenjenim okolnostima uzrokovanih ekonomskom krizom podržava projekte od šireg društvenog značaja
- Pozicioniranje banke kao društveno odgovorne kompanije

AKTIVNOSTI:
- Podrška projektima od značaja za određene grupe društvene zajednice
- Donacije i sponzorstva

ODNOSI SA VLADOM I VLADINIM INSTITUCIJAMA

CILJ:
- Predstavljanje snage i potencijala banke i matične grupacije kao snažnog i stabilnog partnera
- Orjentisanost na dugoročna ulaganja

AKTIVNOSTI:
- Poseta visoke delegacije Intesa Sanpaolo državnom vrhu Srbije
- Direktni sastanci sa predstavnicima Vlade
- Učešće u Vladinim inicijativama
- Negovanje dvosmerne komunikacije

[131] Izvor : http://www.pr.org.rs/upload/documents/1Korporativne%20komunikacije.pdf, posećen, januar 2014

ODNOSI SA MEDIJIMA

CILJ:
- Razvijati i unapređivati odnose sa medijima
- Pratiti i osluškivati medije i kreirati relevantne aktivnosti

AKTIVNOSTI:
- Svakodnevna komunikacija sa novinarima
- Saopštenja za medije
- Konferencije za medije
- Specijalizovani događaji za medije
- Redovni sastanci sa novinarima i urednicima
- Kreiranje i redovna dopuna informacija u Medija centru na sajtu banke

INTERNA KOMUNIKACIJA

CILJ:
- Podizanje svesti o snazi i veličini Intesa Sanpaolo grupacije
- Promovisanje i usvajanje internih vrednosti
- Negovanje kulture fokusiranosti na klijenta

AKTIVNOSTI:
- Interna kampanja
- Organizovanje internih događaja
- Interni magazin
- Direktna obraćanja menadžmenta

10. Komparativne analize poslovanja Banca Intese

Banke se trenutno suočavaju sa velikim promenama u svom poslovnom okruženju čiji su izvori posledica svetske ekonomije i finansijske krize, i stalni rast očekivanja korisnika bankarskih usluga. Ovi činioci utiču na porast zahteva prema bankama i jačanje konkurencije u bankarskom sektoru.

10.1. Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti u bankarskom sistemu

Da bi obezbedile konkurentnost banke moraju da ostvare razlikovanje svojih usluga u odnosu na konkurenciju, i da budu osposobljene za zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata. Trenutno u Srbiji banke uglavnom nude slične usluge, kako u poslovanju sa stanovništvom, tako i u poslovanju sa privredom. Većina novih usluga je tokom prethodnih deset godina tranzicije u srpskom bankarstvu već ponuđena tržištu, pa su mogućnosti za razvoj novih usluga svedene na minimum. Kao jedini izvor konkurentske prednosti, ako se posmatraju činioci proširenog marketing miksa za usluge, bankama preostaje ulaganje u proces, fizički dokaz usluge i ljude, putem unapređenja kvaliteta procesa usluživanja. Osim toga, kvalitet usluge, po nekim mišljenjima predstavlja svojstvo usluge koje je najteže oponašati, tako da je to još jedan od razloga da strategije zasnovane na kvalitetu bude strateško opredeljenje za banke.[132]

[132] Radojević, P., Marjanović, D., (2011) *„Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta“* Naučni rad objavljen u Časopisu Bankarstvo broj 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije“ Beograd , str.36

U savremenom poslovnom okruženju banke sve teže ostvaruju konkurentsku prednost zasnovanu na novim uslugama, ceni, distributivnim kanalima i promociji. Većina studija o konkurentnosti u bankarskom sektoru tvrdi da bi banke trebalo da se okrenu poboljšanju kvaliteta usluga kao izvoru za što bolje pozicioniranje na tržištu.

U poslednjem kvartalnom izveštaju NBS za 2013. godinu objavljena je rang-lista deset najvećih banaka u Srbiji (Slika.20). Deset najvećih banaka čine 73,2% bilansne aktive bankarskog sektora Srbije i ima identičan udeo u ukupnim kreditima i depozitima (74,0%). Banca Intesa a.d. Beograd s bilansnom sumom od 421 mlrd dinara i učešćem od 14,6 % u aktivi bankarskog sektora predstavlja najveću banku u Srbiji. [133]

Slika 20. Rang lista deset najvećih banaka prema kriterijumu bilansne aktive

	Mlrd rsd	30.06.2012. %	Rang	Mlrd rsd	31.03.2013. %	Rang	Mlrd rsd	30.06.2013. %	Rang	*G	*T
Banca Intesa A.D. Beograd	408	14,5%	1	415	14,4%	1	421	14,6%	1	•	•
Komercijalna banka A.D. Beograd	303	10,8%	2	337	11,3%	2	345	12,0%	2	•	•
Unicredit Bank Srbija A.D. Beograd	221	7,8%	3	231	8,5%	3	238	8,3%	3	•	•
Raiffeisen Banka A.D. Beograd	192	6,8%	4	194	6,9%	5	208	7,2%	4	•	□□
Societe Generale banka Srbija A.D. Beograd	191	6,8%	5	197	7,0%	4	205	7,1%	5	•	□□
Eurobank A.D. Beograd	167	6,0%	7	171	5,9%	6	173	6,0%	6	□□	•
Agroindustrijska komercijalna banka „AIK banka" A.D. Niš	152	5,4%	8	158	5,4%	8	156	5,4%	7	□□	□□
Hypo Alpe-Adria-Bank A.D. Beograd	168	6,0%	6	162	5,9%	7	156	5,4%	8	□□	□□
Vojvođanska banka A.D. Novi Sad	101	3,6%	9	108	3,6%	9	109	3,8%	9	•	•
Sberbanka Srbija A.D. Beograd	92	3,3%	10	96	3,5%	10	98	3,4%	10	•	•

10.2. Prikaz istraživanja- ankete o stavovima građana na kvalitet poslovanja banaka

Savremene tedencije i promene u bankarskom poslovanju, kao i prisustvo elektronskog bankarstva kod velikog broja klijenata dovodi do mogućnosti ocene kvaliteta bankarskih usluga, što utiče i na njihovu konkurentsku poziciju na tržištu. Osim zvaničnih rejting (bonitetne) agencija, sada i građani pojedinci putem elektronskog bankarstva mogu da ocenjuju rad i kvalitet banaka. Prikazaćemo rezultate jedne takve ankete koja je sprovedena u toku 2012 godine od strane Udruženja građana „Moj dinar“ i objavljena sajtu *online.banke.rs*

[133] Izvor http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_II_13.pdf, posećen, oktobar 2013

Na tržištu Srbije u 2012. godini poslovalo je 33 banke. Svaka od njih ima svojih specifičnosti kada je u pitanju ponuda proizvoda i usluga, ali i način poslovanja. Opšta ponuda je na prvi pogled veoma slična, ali kad se pogleda malo detaljnije postoje velike razlike.

Upravo su to one finese koje izdvajaju i rangiraju banke da budu manje ili više po meri klijenata. Osvajanje i privlačenje klijenata, kao i kasnija briga o njihovim potrebama treba da bude osnovni cilj banaka, zbog koga one i postoje.

Kako se banke bore oko privlačenja novih klijenata tako bi trebala biti bitna i kasnija briga o postojećim klijentima. Do sada se moglo čuti za mnoga istraživanja i rangiranje banaka koje sprovode agencije koje se bave istraživanjem tržišta. Ova anketa je nešto drugačija, jer uzima u obzir iskustvo klijenta koje je proizašlo iz dosadašnje saradnje sa bankom, što je najbolja potvrda o kvalitetu poslovanja jedne banke.

Dat je prikaz TOP 10 banaka po glasovima građana, a prema određenim kriterijumima ocenjivanja.[134]

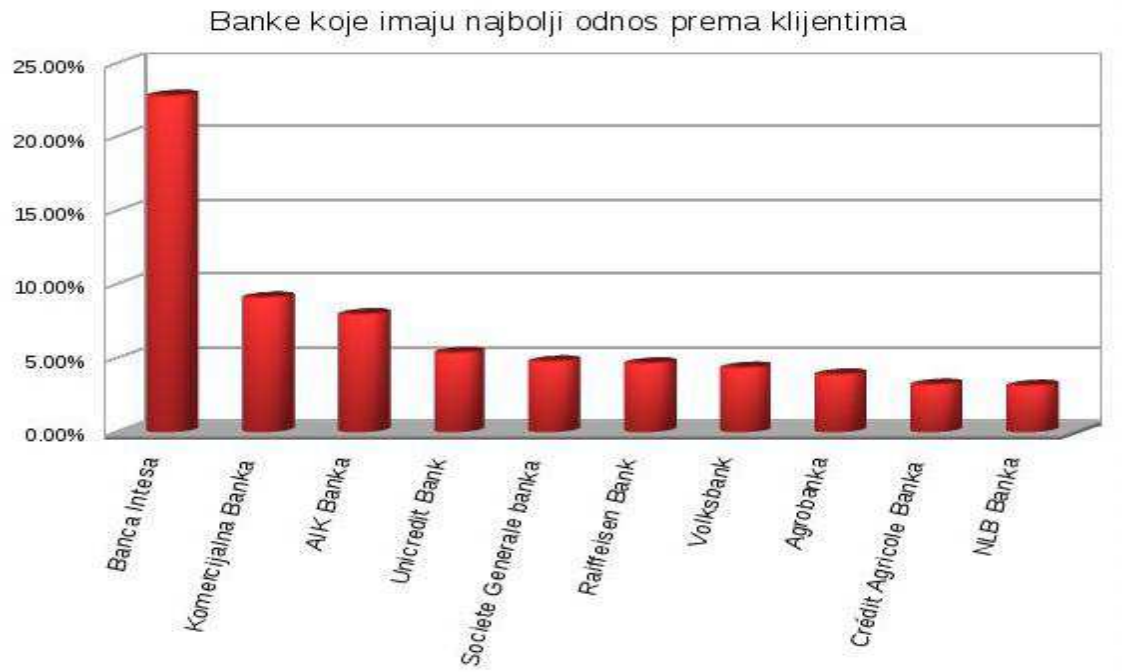
***1*.Cena proizvoda ili usluga, odnosno povoljnost ponude** (slika.21)



Grafikon pokazuje da je Banca Intesa a.d. Beograd na tržištu prisutna sa najboljom povoljnošću ponude zauzima lidersku poziciju.

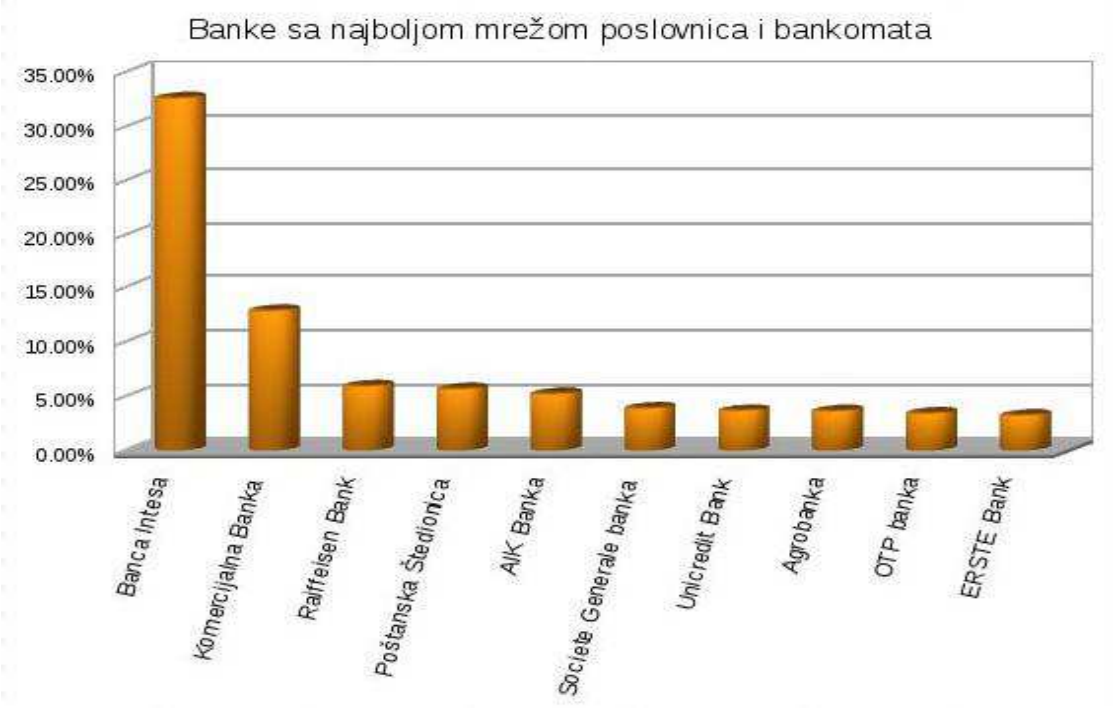
[134] Izvor: http://banke.online.rs/42/905/clanak/rezultati_ankete:_koja_je_banka_po_meri_gra%C4%91ana.htm, posećen , oktobar, 2013.

2. Dugoročna, odnosno redovna saradnja i odnos prema klijentima (slika. 22)

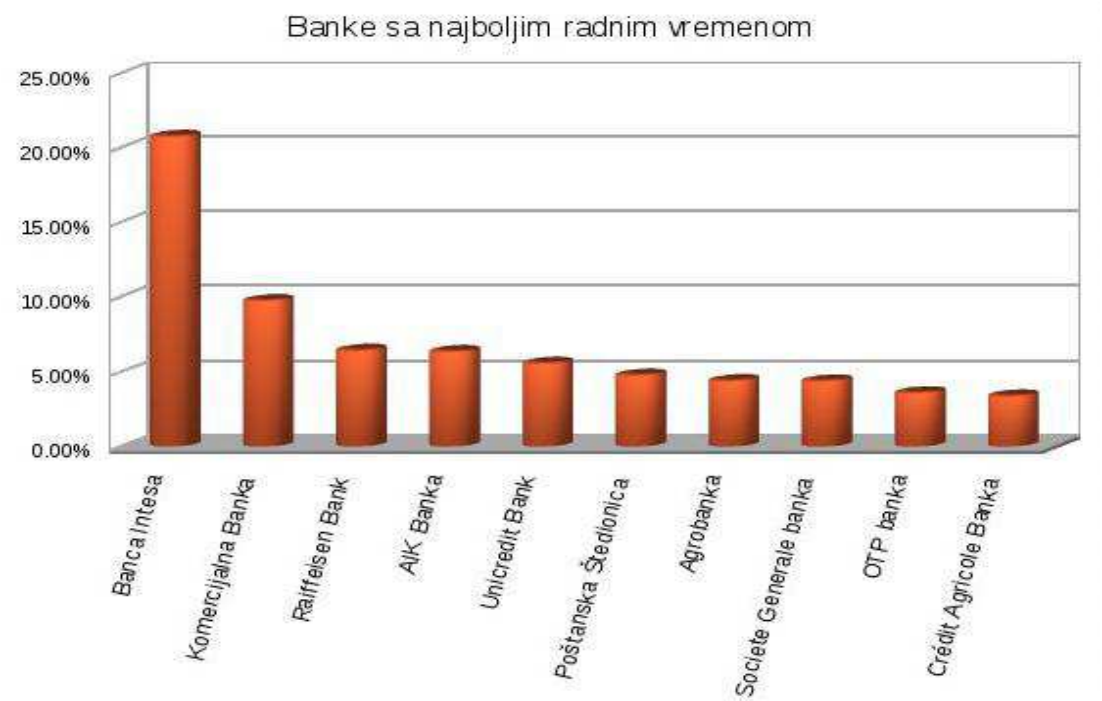


Slika 2. Pokazuje značaj koja Banca Intesa pridaje dugoročnu saradnju sa klijentima i na taj način zauzima prvu poziciju među bankama po navedenom kriterijumu.

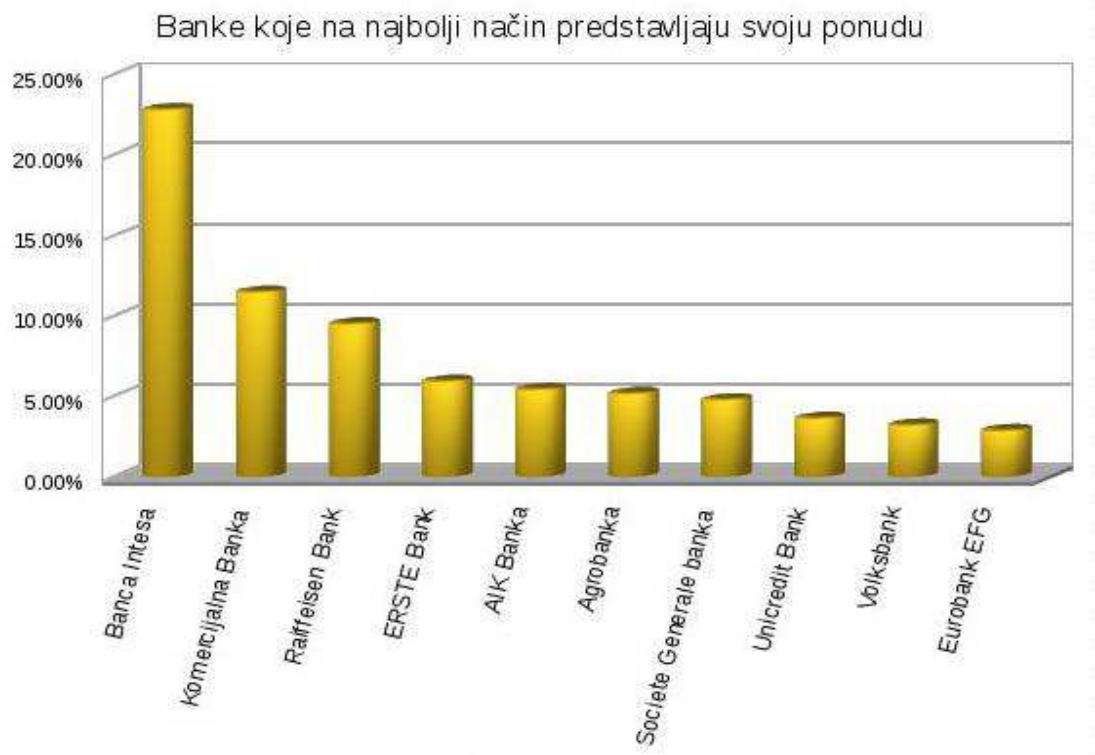
3. Ako se posmatra detaljnije bitno je da je banka za koju se klijent odluči uvek tu kada mu zatreba, a to znači da pored toga što su njeni službenci obavezni da svakom svom klijentu posvete punu pažnju , banke treba da imaju i ***dobro organizovanu poslovnu mrežu*** što značajno štedi vreme klijentu. (slika. 23)



4. Pored dobre organizacije i široke poslovne mreže bitno je da banke imaju ***dobro osmišljeno radno vreme***, koje je prilagođeno potrebama klijenata. Mnogim klijentima znači da su im poslovnice banaka otvorene ili rano ujutru ili čak i kasnije poslepodne kako bi mogli svratiti u banku u povratku sa posla. Isto tako veoma korisno može biti kada su poslovnice rade i tokom vikenda jer mnogi građani tek tada imaju vremena da odu do banke i posvete se tim obavezama. (slika. 24)



5. Posmatrajući generalno, u stvaranju svog imidža i mišljenja o samoj ustanovi i njenom poslovanju bitne su i reklamne kampanje i poruke, odnosno ***način na koji se banka predstavlja svojoj ciljnoj grupi***. (slika. 25)



Rezultati ove ankete su samo neki od kriterijuma koji mogu da utiču na klijentov izbor banke sa kojom će sarađivati. Na poslovnim portalima, u ekonomskim časopisima kao i zvaničnim sajtovima rejting agencija i finansijskih organizacija i institucija mogu se pratiti trenutni poredak banaka i na taj način izvršiti uporedna analiza konkurentske pozicije banaka.

U skladu sa rezultatima sprovedene ankete dokazana je posebna hipoteza da „*U perspektivi bankarskog poslovanja dominiraće kvalitet pruženih usluga kao merilo sposobnosti banke da se prilagodi zahtevima klijenata što je od ključnog značaja za bankarsko poslovanje“.*

10.3. Šta Banku Intesu izdvaja od drugih?

Fokusiranost na klijenta, zaokružena ponuda savremenih proizvoda, visok kvalitet usluge, stalne inovacije i profesionalizam zaposlenih, kao i aktivna podrška grupe, omogućili su im da održe rast u skoro svim oblastima poslovanja i tako potvrde svoju lidersku poziciju.

Prema zvaničnim podacima Narodne banke Srbije na dan 31.03.2012. Banca Intesa je lider u gotovo svim segmentima poslovanja:

1) Prva po visini bilansne sume sa 14,7 % tržišnog učešća

2) Prva po visini kapitala sa 10,5 tržišnog učešća

3) Prva po nivou plasmana komitentima sa 15,4 tržišnog učešća

4) Prva po nivou depozita komitentima sa 16,5% tržišnog učešća

5) Prva po visini neto profita.

Dinamičan rast Banke Intesa nije kompromitovao kvalitet usluge i njihovu usmerenost na klijenta. To najbolje potvrđuje postignuta visina indeksa zadovoljstva klijenta, koja je daleko iznad proseka tržišta, a uglavnom najviša u bankarskom sektoru.

Sveobuhvatna ponuda savremenih bankarskih proizvoda, razvijena poslovna mreža - više od 200 ekspozitura u 120 gradova širom zemlje - i pre svega stručnost i posvećenost zaposlenih čine je bankom prvog izbora za 1,61 miliona klijenata, bilo da se radi o fizičkim licima, preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima ili velikim kompanijama i lokalnim samoupravama.

Na inicijativu matične kuće Intesa Sanpaolo u svim bankama članicama grupacije pokrenut je zajednički internacionalni projekat pod nazivom We are Intesa Sanpaolo Group. Protekle godine su bile u znaku ujednačavanja vizuelnog identiteta na nivou grupacije i promovisanje četiri zajedničke vrednosti: hope, stability, imagination i humanity kroz takođe zajednički slogan *„Thinking ahead with you*". Godine 2009. desila se prva internacionalna komunikaciona kampanja koja ima za cilj da podigne nivo svesti i nivo znanja svih zaposlenih o tome ko su oni u stvari, koji su osnovni principi njihovog poslovanja, koje su njihove zajedničke interne vrednosti. Interni projekat kampanja je bio podeljen u dve faze. Prvi deo interne kampanje, bio je zasnovan na komunikaciji ključne poruke koja ističe stabilnost i značaj grupacije na međunarodnom planu kao i osnovne principe poslovanja, pa je tako slogan prve faze – "*Stabilnost je naša polazna osnova".*[135]

Jedinstveni spoj znanja, ideja i međunarodnog iskustva predstavlja ključ uspeha Banke Intesa čime je potvrđena osnovna hipoteza rada da „*Efektivno upravljanje promenama u bankarskom poslovanju predstavlja ključni faktor sticanja i održavanja konkuretnih prednosti kroz primenu inovativnih procesa CRM-a i brenda".*

[135] Izvor: http://www.pr.org.rs/upload/documents/1Korporativne%20komunikacije.pdf, posećen, januar 2014.

11. Zaključna razmatranja

Bankarski menadžment se definiše kao upravljanje bankom, njenim poslovanjem (bilansom, agregatima, poslovnim funkcijama, bankarskim proizvodima i uslugama, organizacijom), odnosima sa poslovnom sredinom, odnosima sa klijentima, a sve u funkciji što boljeg pozicioniranja banke na tržištu uz podnošljiv nivo rizika.

Osnovna podloga uspeha marketing strategije jeste fokus na strategijski pravac, koji se zasniva na pretpostavkama o snazi poslovne banke i uticajima poslovnog okruženja, kao i na pretpostavkama potencijalnih poslovnih događaja u odnosu na postojeće okolnosti.

Inovativni procesi, podržana marketing principima, kontroliše sve aspekte bankarstva, izdvajajući u svom sadržaju četiri varijabile: bankarski proizvod, cenu, kanale isporuke i promociju. Najveća atraktivnost za potrošače bankarskih proizvoda postiže se uspostavljanjem ravnoteže ovih promenljivih.

U promenljivom poslovnom okruženju u kome danas posluju poslovne banke, za opstanak i rast na tržištu neophodno je adekvatno prilagođavanje promenama i strategijama konkurenata. Globalizacijom tržišta, porastom zahteva klijenata i pojavom sve veće konkurencije u sektoru bankarstva, banke su primorane da pronađe inovativne strategije za unapređenje lojalnosti svojih komitenata. U skladu sa navedenim, jasno je da je potvrđena osnovna hipoteza da " *Efektivno upravljanje promenama u bankarskom poslovanju predstavlja ključni faktor sticanja i održavanja konkuretnih prednosti kroz primenu inovativnih procesa CRM-a i brenda „*

Efikasno upravljanje promenama u bankarskom poslovanju definiše se kao odgovor banke na promene u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju, a sve u funkciji održavanja i poboljšanja postojeće pozicije na tržištu uz podnošljiv nivo rizika.

Osnovni razlog zbog koga banke treba da ulažu u inovativne procese kroz promenu organizacije, tehnologije i usavršavanje stručnog kadra jeste ostvarenje konkurentske prednosti i sticanje reputacije. To automatski dovodi i do veće efikasnosti u cilju generisanja većeg profita i dobijanje poverenja većeg broja klijenata.

Za uspešno sprovođenje efikasnog upravljanja ključnu ulogu imaju menadžment timovi kao i sami zaposleni koji su subjekti sprovođenja pružanja kvalitetne usluge. Cilj stvaranja posebnih odnosa sa klijentima je olakšavanje prodaje novih proizvoda i usluga. Iz tog razloga je ključno da banke na vreme prepoznaju različite uloge i funkcije koje mogu imati shodno zahtevima tržišta. Upravo to je učinila Banka Intesa a.d. Beograd koja smatra da obuka i stručno usavršavanje zaposlenih predstavljaju veoma važnu strategiju razvoja banke i najbolju investiciju.

Istraživanje u radu stručne studije na primeru Banke Intese a.d. Beograd potvrdilo je i posebne hipotezu : *U perspektivi bankarskog poslovanja dominiraće kvalitet pruženih usluga kao merilo sposobnosti banke da se prilagodi zahtevima klijenata što je od ključnog značaja za bankarsko poslovanje*.

Srovođenjem istraživanja o kvalitetu usluga koje pružaju, banke mogu da utvrde nivo kvaliteta usluga koji zahtevaju korisnici, izmere trenutni nivo u kvalitetu svog usluživanja, ali i da svoje poslovne strategije usmere u pravcu primene inovativnih procesa koji će im doneti

bolje pozicioniranje na tržištu. Banca Intesa a.d. Beograd je primer kako se primenom inovativnih procesa CRM-a i brenda postižu najbolji rezultati u poslovanju.

Cilj brendiranja je da korisnici postanu svesni postojanja banke koja može da reši njihov finansijski problem, da poveća zainteresovanost i podstakne korišćenje finansijskih usluga čime se može ostvariti dugoročna lojalnost korisnika brendu banke. Jedan od sve prisutnijih problema u bankarskom poslovanju jeste gubitak lojalnosti i prelazak klijenta iz jedne banke u drugu, konkurentsku banku. Upravo brendiranje, putem integrisanih marketing komunikacija i CRM -a (marketing odnosa sa potrošačima) rešava ovaj problem i gradi stabilne dugoročne veze sa svojim klijentima ili korisnicima usluga, a time osigurava i rast profita bankarske institucije.

Globalizacija bankarskog poslovanja koju prate snažne tehnološke inovacije ukazuju da aktivnosti bankarskog menadžmenta i liderski kvalitet tima imaju i da će sve više imati i presudnu ulogu u svim segmentima bankarskog poslovanja i sposobnost banke da odgovori na savremene tendencije.

Literatura:

1) *Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M, (2005) „Organizacija bankarstva“, Univerzitet Singidunum, Beograd*
2) *Barać S., Hadzić M., Stakić B., Ivaniš M.,(2005) „Praktikum za bankarstvo i finansije“ Univerzitet Singidunum, Beograd*
3) *Barjaktarović, L., (2009), „Upravljanje rizikom”, Univerzitet Singidunum, Beograd*
4) *Barjaktarović, L., (2010), “Cash Management Koncept”, Časopis Bankarstvo 3-4/2010 Udruženje banaka Srbije, Beograd*
5) *Barjaktarović, L.,(2008), „Transformacija domaće banke u savremenu Evropsku banku”, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd,*
6) *Ćirović, Z., (2003), Finansijski derivati, Studentski kulturni centar, Beograd*
7) *Ćurčić U.,Barjaktarević M.,(2003) ”Bankarski markting” – Praktikum, Proces faze upravljanje marketingom banke, Novi Sad*
8) *Deming, E.,(1996), Nova ekonomska nauka. PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd,*
9) *Hadžić, M., (2007) ,“Bankarstvo” , Univerzitet Singidunum, Beograd*
10) *Jović, Z.,(2008) Parabankarski i nekreditni poslovi, Časopis Bankarstvo, Udruženje banaka Srbije, Beograd*
11) *Jobber, D. i J. Fahy,(2006) Osnovi marketinga, Data status, Beograd*
12) *Kapor, P.(2005), ”Bankarstvo”, Megatrend, Beograd*
13) *Klassens, R.,(2005) ”Upravljanje filijalom”, Udruženje banaka Srbije,Beograd*
14) *Klassens, R.,(2007) ”Marketing u finansijskim uslugama”, Udruženje banaka Srbije, Beograd*
15) *Klassens, R., (2011), ”Brendiranje i korporativna kultura”, Časopis Bankarstvo 7-8/2011,Udruženje banaka Srbije, Beograd*
16) *Kotller, Ph.,(2003), ”Upravljanje marketingom”, Informator, Zagreb*
17) *Kotller, Ph., Keller, L.K., (2006), “Marketing menadžment“ Data status , Beograd*
18) *Kotter, J.P., (2001), What Leaders Really Do, Harvard Business Review, Vol. 79, No.11*
19) *Lončarević, R.,(2007), ”Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd*
20) *Lovreta,S., Končar, J., Petković.G,(2011), ”Kanali marketinga”,Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd*
21) *Lovreta,S.,Petković,G.,Berman,B.,Veljković,S.,Crnković,J.,Bogetić,Z.,(2010) ”Menadžment odnosa sa kupcima” , Data status, Beograd*
22) *Lukić R.,(2007), “Bankarsko računovodstvo“, CID EF, Beograd*
23) *Miljević, M.,(2007), ”Metodologija naučnog rada”, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale*
24) *Milisavljević, M. i grupa autora,(2009) ”Osnovi Marketinga”, CID, Ekonomski fakultet, Beograd*
25) *Northouse G.P.,(2008) „Liderstvo-terioja i praksa“, Data Status , Beograd*
26) *Praktična primena MSFI u Republici Srbiji (2008), Računovodstvena praksa, Beograd*
27) *Poznanić-Leko V.,(2006) Računovodstvo, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd*
28) *Radojević, P., Marjanović, D., (2011) „Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta“ Naučni rad objavljen u Časopisu Bankarstvo broj 7-8/2011, Udruženje banaka Srbije“ Beograd*
29) *Rose, P.; Hudgins S, Silvija C.,(2005) ”Bankarski menadžment i finansijske usluge”, Data Status, Beograd*
30) *Stakić B., Barać, S.,(2008), ”Međunarodne finansije”, Univerzitet Singidunum, Beograd*

31) *Stanković, J. i Čavić, B., (2013) "Trgovina i drugi kanali marketinga", Univerzitet Singidunum, Beograd*
32) *Đurić, M.,(1989) "Public Relations Forma komuniciranja preduzeća sa okruženjem", Magistarski rad, Ekonomski fakultet , Beograd*
33) *T.Gad ;(2005), " 4-D Branding"; FT Prentice Hall: ISBN 0 273 65368 7*
34) *Tomašević – Lišanin M.,(1997), "Bankarski marketing", Informator, Zagreb*
35) *Unković M., Stakić B., (2011), „Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje", Univerzitet Singidunum, Beograd*
36) *Vasiljev S., Miljković M. (2006), "Marketing" , Univerzitet Singidunum, Beograd*
37) *Vidas-Bubanja, M.,(2007), Liderstvo za 21 vek, Zbornik radova Liderstvo u zemljama tranzicije: Ispoljene i buduće tendencije, Fakultet za trgovinu i bankarstvo pri Univerzitetu „Braća Karić", Beograd*
38) *Veljković S., (2008), „Marketing usluga", CID, Ekonomski fakultet , Beograd*
39) *Vasiljević, B., (2010), Osnovi finansijskog tržišta, Zavet, Beograd*

Izvori sa Interneta:

40) *Sajt Narodne banke Srbije www.nbs.com 15.10.2013.*
41) *Sajt Banca Intesa a.d. Beograd, www.bancaintesa.rs 18.10.2013.*
42) *Sajt Eurobanke Beograd www.eurobanka.rs 15.10.2013.*
43) *www.singipedia.com 05.10.2013.*
44) *http://scindeks.ceon.rs/ 10.10.2013.*
45) *www.online.banke.rs 05.10.2013.*
46) www.gmbusiness.biz, 15.06.2010.
47) What is a brend? http://www.interbrand.com/ 15.01.2014.
48) www.mfin.gov.rs 25.12.2013.
49) www.kamatica.rs 12.01.2014.
50) www.intesasanpaolo.com 20.1.02013.

Prilog.1 **Prikaz Upitnika koje je Banca Intesa sprovela** [136]



Ako imate bilo kakvih predloga na sva ili na neka od sledećih pitanja, molimo Vas da popunite ovaj upitnik i da ga pošaljete klikom na dugme "POSLATI UNETO" u dnu ekrana

1 **Molimo Vas da date ocenu Vašeg ukupnog zadovoljstva sa Banca Intesa Beograd.***

u potpunosti nezadovoljan	nezadovoljan	zadovoljan	u potpunosti zadovoljan
☐	☐	☐	☐

2 **Molimo Vas da navedete ime/adresu ekspoziture u kojoj najčešće obavljate bankarske transakcije.***

U odnosu na ovu ekspozituru molimo Vas da označite da li ste zadovoljni sledećim:

Zadovoljan	Odnosom zaposlenih*	Nezadovoljan
☐	Ljubaznost, ukazana pažnja, preciznost i brzina pružanja informacija...	☐

Razlog

Zadovoljan	Stručnošću zaposlenih*	Nezadovoljan
☐	Poznavanje proizvoda i usluga Banke, ponuđeni proizvod je u skladu sa Vašim potrebama	☐

Razlog

Zadovoljan	Izgledom ekspoziture*	Nezadovoljan
☐	Prostor, urednost, komfor, privatnost	☐

Razlog

Zadovoljan	Vremenom provedenim u čekanju*	Nezadovoljan
☐	Redovi, broj raspoloživih šaltera, brzina obavljanja transakcija	☐

[136] Izvor www.bancaintesa.rs

Razlog	

3 **Molimo Vas da u odgovarajućoj koloni ocenite da li ste zadovoljni sledećim:**

Zadovoljan	Proizvodima i uslugama*	Nezadovoljan
☐	Tekući računi, kreditne kartice, krediti, štednja...	☐
Razlog		

Zadovoljan	Bankomatima*	Nezadovoljan
☐	Broj i lokacije, dostupne usluge, jednostavnost korišćenja, privatnost i sigurnost	☐
Razlog		

Zadovoljan	Elektronskim bankarstvom*	Nezadovoljan
☐	Raznovrsnost usluga, dostupnost, jednostavnost korišćenja	☐
Razlog		

Zadovoljan	Kontakt Centrom*	Nezadovoljan
☐	Kvalitet usluge, ukazana pomoć, ljubaznost agenata	☐
Razlog		

Zadovoljan	Rešavanjem prigovora*	Nezadovoljan
☐	Brzina, ljubaznost, način rešavanja	☐
Razlog		

Zadovoljan	Periodičnim obaveštenjima*	Nezadovoljan
☐	Izvodi, sms notifikacije, pisma..	☐
Razlog		

4 **Vaši predlozi**



LIČNE INFORMACIJE

Lični podaci

Ime

Prezime

Adresa

Poštanski broj

Mesto

E-mail

Ako ste klijent, ostavljanjem ličnih podataka pružate Banci mogućnost da Vas kontaktira u narednom periodu
Za dodatne informacije, molimo Vas da kontaktirate:
telefon:*+381 11 310 88 88* e-mail:*kontakt@bancaintesabeograd.com*

Da	Da li smatrate da je upitnik razumljiv?	Ne
☐		☐

Da	Da li smatrate da je upitnik predugačak?	Ne
☐		

Prilog 2. Finansijsko izveštavanje

Cilj finansijskih izveštaja je da se obezbede informacije o finansijskoj poziciji, perfomansama, odnosno finansijskom uspehu i promenama finansijske pozicije banke, korisne za donošenje ekonomskih odluka širokog kruga korisnika.[137]

Finansijski izveštaji treba istinito da prikažu finansijsku poziciju, finansijski uspeh i tokove gotovine banke. Fer prezentacija zahteva verno prikazivanje efekata transakcija ostalih događaja i uslova, u skladu sa definicijama i kriterijumima za priznavanje imovine, obaveza, prihoda i rashoda. Primena medjunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MSFI) zajedno sa dodatnim obelodanjivanjem kada je to neophodno, ima za rezultat finansijske izveštaje u kojima se postiže fer prezentacija.

Za potrebe korisnika finansijskih izveštsja oni mogu sadržati i dodatne informacije i posebne napomene u vezi obelodanjivanja rizika, pojašnjenja stavki iz bilansa stanja i bilansa uspeha, kapitala, prihoda i rashoda, promenama na kapitalu i slično.

Međunarodni računovodstveni standard 1 (MRS 1) propisuje potpuni set finansijskih izveštaja koji obuhvata:[138]

- Bilans stanja
- Bilans uspeha
- Izveštaj o promenama na kapitalu
- Izveštaj o tokovima gotovine
- Napomene

Prema MSFI se podrazumeva da banka je u obavezi da sastavi potpuni set finansijskih izveštaja, što je propisano i Zakonom o računovodstvu i reviziji i Zakonom o bankama, kao i odgovarajućim Propisima i Odlukama koje propisuje Narodna Banka Srbije. Treba istaći da se sastavni delovi finansijskih izveštaja međusobno prepliću zbog toga što odražavaju različite aspekte istih transakcija ili drugih događaja.

Bilans stanja je izraz finansijske situacije banke. On pokazuje izvore novčanih sredstava i njihovo korišćenje, tj.obaveze i vlastiti kapital i imovinu banke, na tačno određeni dan.[139]

Za razliku od bilansa stanja, koji se sastavlja na određeni dana, ***bilans uspeha*** se sastavlja za *određeni vremenski period*. On pokazuje ostvarene pozitivne i negativne komponente periodičnog poslovnog rezultata (profit ili gubitak) – prihode i rashode, kao i razliku između njih profit ili gubitak.

Izveštaj o tokovima gotovine sadrži tokove gotovine po osnovu poslovne aktivnosti, investicione aktivnosti i aktivnosti finansiranja. On obezbeđuje menadžeru informacije da

[137] Praktična primena MSFI u Republici Srbiji, 2008, Računovodstvena praksa, Beograd, str.3
[138] Ibidem, str.4
[139] Lukić , R., (2007), *Bankarsko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.233

proceni promene u neto gotovini banke, njenu finansijsku strukturu (likvidnost i solventnost) i njenu sposobnost da utiče na iznose i predviđanje vremena tokova gotovine.[140]

Izveštaj o promenama na kapitalu izmedju dva datuma bilansa stanja odražavaju smanjenje ili povećanje kapitala u toku perioda prema posebnim načelima odmeravanja. Osim promena koje proističu iz transakcija s akcionarima ukupne promene na kapitalu predstavlja totalne dobitke i gubitke proizvedene preko aktivnosti banke tokom perioda.[141]

Napomene uz finansijske izveštaje trebalo bi da prezentiraju informacije o osnovici pripremanja gore navedenih izveštaja i izveštaja specifičnim računovodstvenim politikama, izabranim i primenjenim za značajne transakcije i događaje.[142]

Najznačajniji finansijski pokazatelji u 2012 godini Banca Intese a.d Beograd [143]

BILANS USPEHA	**2012**	**2011**	**2010**
Neto dobitak po osnovu kamata	19.550.920	19.437.755	17.345.394
Neto dobitak po osnovu naknada i provizija	5.598.639	5.435.066	5.164.483
Dobitak pre oporezivanja	10.304.582	1.069.733	8.456.120
Porez na dobit	830.548	1.113.156	871.597
Neto dobitak od odloženih poreskih sredstava i obaveza	18.924	14.263	35.407
Dobitak posle oporezivanja	9.492.958	9.590.840	7.619.930

BILANS STANJA	**2012**	**2011**	**2010**
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	35.013.575	16.222.561	20.053.248
Opozivi depoziti i krediti	56.757.728	83.162.819	51.409.640
Dati krediti i depoziti	259.550.499	249.337.725	245.087.290
Hartije od vrednosti (bez sopstvenih akcija)	35.081.730	17.784.587	19.380.689
Ostali plasmani	13.437.692	15.469.738	13.608.909
Osnovna sredstva i nematerijalna ulaganja	8.645.140	7.239.340	7.000.149
Ostala sredstva	4.843.225	3.105.919	2.583.070
Ukupna aktiva	413.329.589	392.322.689	359.122.995
Transakcioni depoziti	99.338.201	84.678.429	65.078.801
Ostali depoziti	162.199.812	150.686.366	171.432.085
Primljeni krediti	53.565.421	57.106.462	45.255.242
Rezervisanja	1.922.334	2.229.010	2.419.833
Ostale obaveze	6.251.990	17.208.097	17.647.912
Ukupno obaveze	323.277.758	311.908.364	301.833.873
Kapital	90.051.831	80.414.325	57.289.122
Ukupna pasiva	413.329.589	392.322.689	359.122.995

[140] Poznanić-Leko, V., *Računovodstvo*, (2006), Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str.72
[141] Poznanić-Leko, V., *Računovodstvo*, (2006), Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str.72
[142] Ibidem, str.73
[143] www.bancaintesa.rs Godišnji izveštaj za 2012 godinu (posećen , februar 2014)

POKAZATELJI POSLOVANJA	**2012**	**2011**	**2010**
Dobitak pre oporezivanja / Ukupna aktiva	2.49%	2.72%	2.35%
Dobitak pre oporezivanja / Ukupan kapital	11.44%	13.29%	14.76%
Prihodi od kamata / Ukupna aktiva	7.58%	7.92%	7.42%
Rashodi od kamata / Ukupna pasiva	2.85%	2.97%	2.59%
Koeficijent adekvatnosti kapitala	19.79%	16.86%	18.62%
Neto aktiva po zaposlenom	131.886	122.601	116.221
Broj zaposlenih	3.134	3.200	3.090