UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za postdiplomske studije i međunarodnu saradnju

Master rad

Liderstvo i strategija elemenata marketing miksa u savremenim bankarskim organizacijama

Mentor: Doc. dr Jelena Stanković

Student: Marko Šoškić

Broj indeksa: 402418/2009

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

UVOD 1

1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA 3

1.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA 3

1.2. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 3

1.3. METODE ISTRAŽIVANJA 5

1.4. STRUKTURA RADA 5

2. MARKETING KONCEPT U BANKAMA 7

2.1. SPECIFIČNOSTI USLUŽNOG MARKETINGA 7

2.2. STRATEŠKO MARKETING PLANIRANJE 8

2.3. SADRŽAJ BANKARSKOG MARKETINGA 10

2.4. ULOGA MARKETINGA U PROMOCIJI BANKARSKIH USLUGA I INOVACIJA 11

2.5. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA U BANKARSTVU 14

3. STRATEGIJA INSTRUMENATA MARKETING MIKSA I SPECIFICNOST KONCEPTA U BANKARSKOM SEKTORU 16

3.1. USLUGA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA 17

3.1.1. Upravljanje uslužnim portfoliom 19

3.1.2. Strategija pozicioniranja usluge 22

3.2. CENA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA 24

3.2.1. Međuzavisnost cene i tražnje 25

3.2.2. Strategije formiranja cena 27

3.3. DISTRIBUCIJA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA 28

3.3.1. Distribucija bankraskih usluga 29

3.3.2. Podrška isporuci bankraskih usluga 30

3.4. PROMOCIJA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA 32

3.4.1. Strategije oglašavanja 33

3.4.2. Strategije unapređenja prodaje 36

3.4.3. Strategija lične prodaje 37

3.4.4. Strateško upravljanje odnosima s javnošću 39

3.5. LJUDI KAO INSTRUMENT USLUŽNOG MARKETIG MIKSA 40

3.6. USLUŽNI AMBIJENT KAO INSTRUMENT USLUŽNOG MARKETIG MIKSA 42

3.7. PROCES USLUŽIVANJA KAO INSTRUMENT USLUŽNOG MARKETIG MIKSA 44

4. POJAM I KARAKTERISTIKE LIDERSTVA 46

4.1. RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA, LIDERA I PREDUZETNIKA 47

4.2. OSOBENOSTI LIDERA I DIMENZIJE NJIHOVOG KREATIVNOG DELOVANJA 49

5. PRISTUP STILU LIDERSTVA 51

5.1. STUDIJE UNIVERZITETA U AJOVI 52

5.2. STUDIJE UNIVERZITETA U OHAJU 53

5.3. STUDIJE UNIVERZITETA U MIČIGENU 53

5.4. LIDERSKA MREŽA 54

6. SAVREMENA SHVATANJA O LIDERSTVU 56

6.1. PROMENE U ORGANIZACIONOM KONTEKSTU 57

6.2. PROMENE U POSLOVNOM OKRUŽENJU I LIDERSTVO 61

6.2.1. Liderstvo u interkulturnom okruženju 61

6.2.2. Liderstvo i e-liderstvo 61

7. PROCES PROMENA I LIDERSTVO 64

PRILOG-UPRAVLJANJE RIZICIMA U BANKARSKOM POSLOVANJU 67

ZAKLJUČAK 77

LITERATURA 82

UVOD

Razvijen marketing danas predstavlja osnovu za opstanak banaka na sve konkurentnijem tržištu. Marketing banke podrazumeva pristup usmeren prema potrošaču, odnosno klijentu. Zadatak strateškog marketinga je da vodi bankarsku organizaciju kako bi se njeno delovanje što potpunije prilagodilo tržišnom okruženju. Promenljiv, često turbulentan poslovni ambijent zahteva da se poslovanje prilagođava promenama kroz adekvatne odgovore. Marketing je nastao kao izraz večite težnje da se unapred spozna šta to kupac želi i da mu se na adekvatan način izađe u susret. On se javlja kao sredstvo da se proizvodi, odnosno usluge, prilagode potrošačima radi postizanja obostrane satisfakcije. Do skoro su banke imale dosta konzervativan nastup na tržištu, ističući kako marketing nije za bankarski sektor, ali danas su promenile svoj stav. Ulaskom inostranih banaka na manje razvijena tržišta, koje svojim agresivnim nastupom, velikim iskustvom i stranim kapitalom polako osvajaju i čak i tržišta zemalja u razvoju, u mnogome su izmenile situaciju. Da bi u takvim okolnostima banke opstale morale su da pronađu načine da u granicama svojih mogućnosti vrše diferenciranje usluga i ulažu u marketinške aktivnosti.

Kada se radi o finansijskim institucijama, one najčešće konkurišu na veoma širokim tržišnim prostorima, koja mogu biti geografski disperzirana i koja zahtevaju različite usluge. Međutim, ovi tržišni prostori su uglavnom fragmentisani i razdrobljeni na veoma heterogene segmente. U tom slučaju su potrebne preciznije ciljne marketing tehnike, koje zahtevaju dijalog sa manjim grupama potrošača i identifikovanje individualnih potreba potrošača. Ova situacija, koja je povezana sa pritiscima konkurentskih i dinamičkih tržišta, doprinela je rastu *Relationship Marketinga,* odnosno marketinga odnosa sa klijentima, kao novog marketing modela primenljivog za sektor finansijskih usluga. Sve više vodećih banaka se okreće zadržavanju postojećih klijenata kroz razvijanje odnosa sa njima, a zatim se posvećuje većim marketing naporima za sticanje novih klijenata ili zaustavljanju gubljenja istih.

Marketing je postao glavno oružje u borbi sa konkurentima. Slični proizvodi i do određene mere ograničena mogućnost diferenciranja i povećanje konkurencije samo su neki od faktora koji su uticali na razvoj marketinga u bankarstvu. Jedan od ključnih zadataka savremene banke predstavlja pronalaženje puteva i metoda za ostvarenje održive konkurentske prednosti na sve konkurentnijim finansijskim tržištima. Uloga marketinga u ovom zadatku je nesumnjiva, naročito u oblasti njegove uspešne implementacije i izgradnje bankarske kulture i kvaliteta bankarskih usluga.

Neophodnost liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Liderstvo i promene se danas često smatraju sinonimima. Menadžment je povezan sa efikasnošću, a liderstvo sa efektivnošću i promenama. Uloga lidera je da organizaciju pripremi za ,,sutra". Stoga, lideri moraju imati viziju razvoja, a bez nje organizacije usporavaju tempo razvoja i propadaju. Uspešni lideri su uvek u pokretu. Oni poseduju energiju, čvrstinu, spremnost da preuzmu odgovornost i taktičnost, lojalni su i dostojanstveni.

Lideri svojim sledbenicima kroz proces koordinacije, obezbeđenja, raspoređivanja i korišćenja kadrovskih i drugih potencijala organizacije radi postizanja njenih ciljeva, dodeljuju razne dužnosti. One se dodeljuju iz 2 razloga: da bi neki posao bio obavljen u cilju upoznavanja sa planom proizvodnje i rokovima i motivacijsko, koje pomaže ljudima da iskoriste svoj potencijal, obično pojačava pozitivnu silu koja već postoji, održva živost grupe ili organizacije. Liderstvo je značajno u savremenim organizacijama zato što su lideri ti koji pokreću akciju koja je ključ sticanja konkurentnosti na globalizovanom tržištu. Pasivne organizacije, pasivno rukovodstvo i zaposleni ne mogu opstati na tržištu na kome su promene i fleksibilnost neophodni preduslovi za rast i razvoj poslovanja.

Na naučnom polju menadžmenta značajni pomaci se čine proučavanjem procesa organizacionih promena i liderstva kao procesa koji pokreće, definiše i sprovodi promene u orgaizacijama. Liderstvo i promene se ističu sve više kao ključni faktor koji izdvaja uspešne organizacije u odnosu na ostale. Proaktivan stav prema promenama neophodan je u današnjim uslovima dinamičkog i turbulentnog poslovnog i ekonomskog okruženja, kada promene ne predstavljaju sporadične pojave i izuzetke koji menjaju postojeći kurs i način poslovanja organizacije, već pravilo koga svi zaposleni hteli to ili ne, moraju da se pridržavaju ukoliko žele da ostvare konkurentnost u poslovanju. Opstaju i razvijaju se samo preduzeća koja nisu ograničena barijerama pretpostavki i principa iz prošlosti. Kako je delovanje menadžera uvek u skladu sa prihvaćenim teorijama i organizaciomm vrednostima, neophodno je da nova realnost u poslovanju bude polazište novog i dinamičnijeg koncepta upravljanja organizacijama i promenama. Lideri kao nosioci tog procesa imaju težak zadatak da prilagode svoj stil i način vođenja u novoj poslovnoj realnosti.

1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja je analiza strategija liderstva i formulisanje strategije elemenata marketing miksa u savremenim organizacijama. Ulaganje u instrumente marketing miksa u bankarskim organizacija je ulaganje u budućnost, a njihovim pravilnim upravljanjem oranizacija postiže efektivnost i efektivnost poslovanja. Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je povezano sa promenama. Banke upravljaju kompleksnošću planiranjem, dok vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, dotle se u liderstvu dostizanje vizije postiže inspiracijom.

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija sa elementima klasifikacije i analize svih elemenata strategije upravljanja instrumentima marketing miksa u bankarskim organizacijama i liderskih stilova i njihovog uticaja na uspešnost poslovanja preduzeća na savremenom tržištu.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave strategijom upravljanja instrumentima marketing miksa u bankarskim organizacijama i uticajem liderskih stilova na uspešnost poslovanja preduzeća na savremenom tržištu.

1.2. Hipoteze istraživanja

U radu se analizira uticaj marketing aktivnosti na tržišnu poziciju banaka koje danas posluju u promenljivom globalizovanom okruženju, koje je karakteristično po rastućoj konkurenciji. U takvim uslovima poslovanja banke moraju razvijati inovativne proizvode koji će se diferencirati od proizvoda konkurenata, ali to samo po sebi nije dovoljno ukoliko lansiranje usluge ne prati odgovarajuća marketing strategija svih instrumenata marketing miksa. U skladu sa navedenim ciljem i predmetom istraživanja polazi se od osnovne

hipoteze: ***Efektivno upravljanje instrumenata marketing miksa predstavlja ključni faktor sticanja i održavanja konkuretnih prednosti bankarskih organizacija.***

Posebne hipoteze u istraživanju su sledeće:

Posebna hipoteza a. Za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju uvoditi inovacije i prilagođavati svoju ponudu.

Posebna hipoteza b. Za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju redovno prilagođavaju cenovnu strategiju.

Posebna hipoteza c. Za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju uvoditi adekvatne sisteme distribucije.

Posebna hipoteza d. Za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju ulagati u promociju svojih usluga.

Posebna hipoteza e. U bankarskim organizacijama ljudi predstavljaju značajan instrumenat marketing miksa.

Posebna hipoteza f. Uslužni ambijent ima veliku ulogu pri odlučivanju potrošača o kupovini novih usluga, zbog čega predstavlja značajan instrument marketing miksa bankarskih organizacija.

Posebna hipoteza g. Unapređenje kvaliteta uslužnih procesa u bankarskim organizacijama značajno utiče na sticanje konkurentne prednosti.

Liderstvo se posmatrano u širem smislu odnosi na uticanje na ljude i njihovo usmeravanje u izvršavanju promena i adaptacija preduzeća, odnosno organizacije promenljivoj okolini. Liderstvo predstavlja sposobnost vođenja i usmeravanja ljudi prema određenoj viziji preduzeća u budućnosti. Ono se povezuje sa superiornim performansama i bitno je kada sistem treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promena. Liderstvo se danas posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspeh pojedinca i organizacije.

Posebna hipoteza h. U savremenom poslovnom okruženju liderstvo se suočava sa novim izazovima kao što je upravljanje promenama.

Posebna hipoteza i. U savremenom poslovnom okruženju javlja se potreba za e-liderima koji će povezivati ljude i resurse preko nacionalnih, geografskih, kulturnih i ostalih granica.

1.3. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Metode koje će biti korišćene u istraživanju su: osnovne, opšte naučne i metode tehnike prikupljana podataka. Od osnovnih metoda koristićemo analitičke i sintetičke metode. Od opšte naučnih metoda koristićemo hipotetičko deduktivni i uporedni metod. Metode i tehnike prikupljanja podataka koje ćemo koristiti su: analiza sadržaja dokumenata i statistička metoda.

U izradi rada analiziraju se postojeći radovi i istraživanja koja se bave pitanjem strategija instrumenata maketing miksa u bankarskim organizacijama. Korišćenje analitičkog metoda omogućava da se teorijska rešenja i postavke uporede sa praksom.

U realizaciji rada, sveobuhvatnost se postiže integracijom teorijskih istraživanja, i naučnih saznanja. U teorijskom delu rada biće sprovedena analiza najznačajnijih teorijskih koncepata na polju marketinga u bankarstvu sa posebnim osvrtom na strategije instrumenata marketing miksa, kao i analiza najznačajnijih teorijskih koncepata na stilova liderstva sa posebnim osvrtom na uticaj liderskih stilova na poslovanje savremenih preduzeća.

U radu se komparativnim metodom obrađuju primeri bankarskih organizacija, odnosno primena različitih strategija instrumenata marketing miksa pojedinih banaka.

1.4. Struktura rada

Rad je podeljen na sedam poglavlja.

U *prvom poglavlju* obrađena je metodologija istraživanja, uključujući predmet i cilj istraživanja, osnovne i posebne hipoteze, metode istraživanja i struktura rada.

U *drugom poglavlju* analizira se marketing koncept u bankama. Posebna pažnja posvećena je specifičnostima uslužnog marketinga i sadržaju strateškog marketing planiranja u bankarskim organzacijama. U okvuiru ovog poglavlja analizira se uloga marketinga u promociji bankarskih usluga i inovacija kao i značaj segmentacije tržišta u bankarskom marketingu.

Treće poglavlje posvećeno je strategijama instrumenata marketing miksa i njihovim specifičnostima u bankarskim organizacijama. Definisana je usluga kao instrument marketing miksa, zatim cena i strategije formiranja cena. Takođe je analizirana distribucija bankarskih usluga, kao i promocija sa posebnim naglaskom na strategiju oglašavanja, unapređenja prodaje, strategiju lične prodaje i strateško upravljanje odnosima s javnošću. Obzriom da je reč o uslužnim organizacijama, analiziraju se i ljudi, uslužni ambijent i proces usluživanja kao instrumenti marketing miksa.

U *četvrtom poglavlju* analizirani su pojam i karakteristike liderstva, komparacijom menadžera, lidera i preduzetnika kao i razmatranjem osobenosti lidera i dimenzija njegovog kreativnog delovanja.

Peto poglavlje posvećeno je pristupu stilu liderstva. Prezentovani su rezultati studija sprovedenih u Ajovi, Ohaju i Mičigenu i detaljno je razmatrana liderska, odnosno menadžerska mreža koja je možda najpoznatiji model menadžerskog ponašanja.

Šesto poglavlje bavi se savremenim shvatanjima o liderstvu. U ovom poglavlju analiziraju se savremene promene u organizacionom kontekstu i promene u poslovnom okruženju i liderstvo. Posebna pažnja posvećena je liderstvu u interkulturnom okruženju i pojmu e-liderstvo.

Sedmo poglavlje rada bavi se procesom promena i liderstvom, odnosno uticajem lidera na promene u organizaciji.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja.

2. MARKETING KONCEPT U BANKAMA

Savremena marketing koncepcija polaze od pretpostavke da klijent ne zna u samom startu šta želi, već da svoje želje formira postepeno. Prvi zadatak marketing menadžera jeste identifikovanje mogućnosti banke na željenom ciljnom tržištu. Banke moraju imati razvijen sistem marketing istraživanja koje je neophodan za procenu želja i ponašanja ciljnih klijenata kao i potencijale tržišta. Marketing menadžeri su odgovorni za formiranje tržišne ponude na osnovu podataka dobijenih marketing istraživanjima. Banka mora isporučivati vrednost klijentima, čime dugoročno ostvaruje konkurentnu prednost. Marketing banci obezbeđuje pozicioniranje brenda u svesti klijenata na onaj način koji je najpogodniji za sticanje prednosti nad konkurencijom. Sa međunarodnog i globalnog stanovišta zadaci marketinga postaju kompleksniji, jer je sa internacionalizacijom poslovanja potrebno uzeti znatno veći broj varijabli u razmatranje nego pri poslovanju na lokalnom tržištu. Marketing istraživanja i razvoj adekvatne strategije moraju se sprovoditi za svaki pojedinačni tržišni segment. Na hiperkonkurentskim bankarskim tržištima danas, imperativ za banke jeste očuvanje svoje tržišne pozicije i klijentske baze. Jedan od osnovnih načina za to je ,,inovativna politika banaka i primena marketing koncepta, kako po pitanju proizvoda i usluga, tako i po pitanju procesa koji se odvijaju u banci" [18].

2.1. Specifičnosti uslužnog marketinga

Karakteristike usluga imaju veliki uticaj na specifičnosti marketinga u uslužnom, pa i bankarskom sektoru. Usluge imaju 5 osnovnih karakteristika: neopipljivost, nedeljivost, promenljivost, prolaznost i odnosi sa klijentima [18].

Neopipljivost je možda glavna karakteristika usluga. Banka mora imati na umu da je klijentima potreban što konkretniji dokaz o kvalitetu i efikasnosti određene usluge prvenstveno iz razloga što je karakteristike i kvalitet usluge najčešće jako teško proveriti.

Nedeljivost. Usluge se obično proizvode i koriste istovremeno. Ako osoba traži uslugu, onda i dobavljač učestvuje u procesu stvaranja i isporuke usluge. Kada klijent preferira određenog dobavljača, cena raste kako bi se uskladila sa ograničenim vremenom dobavljača.

Promenljivost. S obzirom da usluge zavise od toga ko, kada i gde ih pruža, one su veoma promenljive. Kupci usluga su svesni ovih razlika i zato često razgovaraju sa drugima pre izbora dobavljača usluga.

Prolaznost. Prolaznost usluga nije problem kada je tražnja stalna. Strategije za uspostavljanje ravnoteže između tražnje i ponude na strani tražnje su: različite cene koje pomeraju deo tražnje iz udarnih u manje kritične periode, poboljšanje tražnje u slabijim periodima, komplementarne usluge se mogu razvijati za vreme perioda veće tražnje, kako bi se ponudile alternative potrošačima koji čekaju i dr.

Odnosi sa klijentima mogu biti ključ uspeha organizacije. Odnosi između uslužnih organizacija i klijenata su često bliski i dugotrajni. Banke bi trebalo da rade na razvoju bliskih veza sa klijentima. Pri poslovanju sa klijentima, banke treba da pokušaju da se povežu sa njima lično, da dobavljači usluga koji pokušavaju da preuzmu klijente od konkurenata treba da imaju superiornu ponudu, i postojeće potrošače usluga treba nagraditi posebnim nagradama i koristima. Cilj stvaranja posebnih odnosa sa klijentima je olakšavanje prodaje novih usluga. U savremenom uslužnom poslovanju potrošači ,,opažaju uslužni kvalitet u uslužnom susretu, odnosno u izgrađivanju i unapređenju odnosa" [21]. Iz tog razloga se u uslužnom sektoru sve više pažnje posvećuje izgradnji dugoročnog odnosa sa klijentima. ,,Relationship pristup marketingu razvijen je upravo u okviru teorije marketinga usluga, i to pre svega zahvaljujući razvoju odnosa između pojedinačno posmatranih klijenata i uslužnog osoblja" [22]. Razvoj i unapređenje ovakvih odnosa odražava se na povećanje satisfakcije klijenata što omogućava podizanje njihove lojalnosti prema banci i njenoj ponudi.

2.2. Strateško marketing planiranje

Strateško planiranje u savremenim bankama tesno je povezano sa marketinškom strategijom ,,koja je fokusirana na bolje razumevanje sadašnjih i potencijalnih potreba komitenata banke, kao i na satisfakciju potrošača uslugama koje banka pruža" [2]. Savremene banke često imaju podeljena marketing odeljenja na dva sektora, pri čemu je prvi zadužen za analizu klijenata, a drugi na konkurenciju. Prilikom odabira adekvatne marketing strategije, banke u osnovi imaju tri najznačajnije strategijske opcije. One mogu koristiti *strategiju masovnog tržišta*, koja je adekvatna u slučaju da komitenti imaju slične želje i potrebe i gde je orijentacija banke na cenovnoj konkurentnosti. Takođe je moguće koristiti *strategiju deferencijacije*, gde se dizajnira poseban program za svaki pojedinačni segment klijenata. Treća strategija je *strategija koncentracije,* koja ima za cilj razvoj jednog segmenta poslovanja koji predstavlja izvor konkurentne prednosti.

U savremenim bankarskim instutucijama, marketing planiranje bazira se na rezultatima istraživanja tržišta. Marketing planiranje posebno je izraženo u korporativnom bankarstvu. U

bankarstvu na malo, poslovanje banaka je lokalnog karaktera, a u ovom sektoru cene su najčešće standardizovane, a informacije su dostupne komitentima, zbog čega su ključni marketing napori usmereni na poslovanje sa privredom. U bankarstvu na veliko, banke posluju na finansijkim tržištima, u uslovima velike konkurencije, gde u prvi plan izbijaju inovacije i savremena informaciono-komunikaciona rešenja kao izvor konkurentske prednosti. U ovom sektoru, na značaju dobijaju i konsultantske uluge. U bankarskom sektoru sve je izraženija necenovna konkurencija, što dodatno ističe značaj marketing funkcije. Uporedo sa smanjenjem značaja cenovne konkurencije, raste značaj promotivnih aktivnosti banaka, koje imaju za cilj podsećanje javnosti o proizvodima i uslugama, isticanje njihovih prednosti i jačanje sopstvenog imidža.

Banke na tržištu Srbije svakodnevno se bore za prednost brojnim reklamnim kampanjama, specijanim akcijama i popustima, novim sloganima i inovativnim uslugama. Slogan za auto kredite banke Intesa je ,,Miriše na novo", Komercijalna banka poznata je po svom sloganu ,,Sa nama je lakše". Piraeus banka osmislila je kreativnu akciju ,,Dizajniraj svoju VISA karticu, Samo tvoja". Raiffeisen banka nudi povoljne keš kredite uz slogan ,,Mi Vas ne pitamo šta ćete uraditi sa svojim novcem". Reklamna kampanja Raiffeisen banke „Magični trenuci" („Magic Moments"), posvećena promociji VISA revolving kreditne kartice, osvojila je prestižnu nagradu - Gran pri Evropske asocijacije za finansijski menadžment i marketing (EFMA) za 2009. godinu, koji je dodeljen predstavniku banke na svečanosti u Parizu. OTP banka svoj program štednje promoviše sloganom ,,Vi birate tempo, mi Vam dajemo snagu". Procredit banka, poručuje privredi ,,Vreme je za sledeći korak", u okviru ponude kredita za likvidnost. Piraeus banka je u aprilu 2009. godine, na Regionalnoj konferenciji e-trgovine, prilikom kvantitativnog vrednovanja web sajtova banaka u Srbiji, postigla sajne rezultate, obzirom da se web sajt Piraeus banke (www.piraeusbank.co.rs) nalazi u samom vrhu bankarskih sajtova u Srbiji. Metodologija kojom se došlo do ovih rezultata zasniva se na korišćenju kriterijuma koji se primenjuju u svetu za ocenu web sajtova, a to su dostupnost, brzina, navigabilnost i sadržaj.

Opšti zadaci marketinga savremenih finansijskih institucija, kao što je povećanje poverenja, informisanje, stvaranje i unapređenja odnosa s klijentima, unapređenje internog marketinga, sve su manje jasno odvojeni, a sve više integrisani u jedinstvenu marketing strategiju. „Realizacija tih zadataka pretpostavlja prihvaćenu organizacijsku koncepciju marketing odnosa koji u kontekstu formiranja poverenja postavljaju korisnika usluga kao dugoročnog partnera u njegovom celom životnom ciklusu" [34]. Za razliku od masovnog

marketinga, u sklopu marketinga odnosa sa klijentima ponuda je lična, prilagođena potrebama pojedinca. Osnovna ideja marketinga odnosa sa klijentima je, ne više orijentisanost banke prema usluzi, već povećana briga za korisnika, koji je sada čak i važniji banci nego sam proizvod.

2.3. Sadržaj bankarskog marketinga

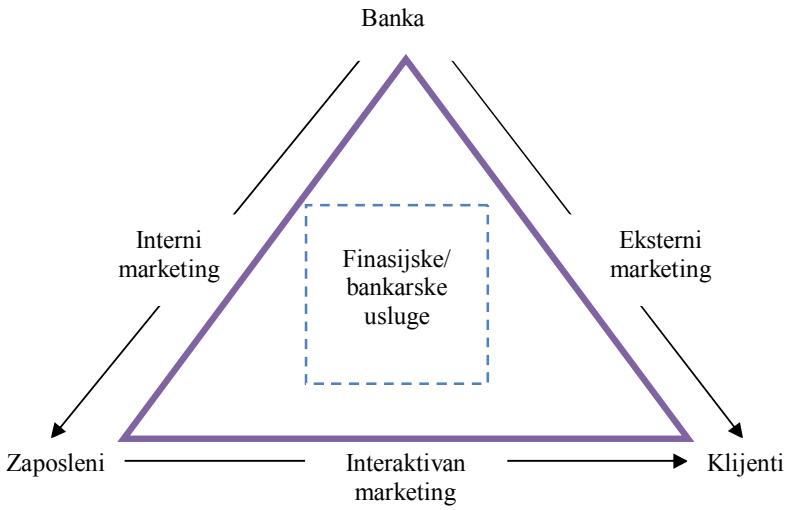
U sektoru bankarstva snažno deluje pet ključnih faktora okruženja koje imaju odlučujuću ulogu i uticaj na poslovanje banaka [23]: kulturne i društvene promene, privredne promene, pravni i zakonodavni okviri, tehnološke promene i konkurencija. Banke se moraju prilagođavati svakom od navedenih faktora.

Bankarski marketing ima za cilj da obezbedi identifikaciju ciljnog tržišta, identifikuje potrebe i želje potrošača, odredi cene proizvoda i usluga, razvije efikasan plan marketing komunikacija i približi ponudu potrošačima kroz adekvatnu distributivnu mrežu.

Marketing strategija sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta, stvaranja i održavanja odgovarajućeg marketing miksa: proizvod/usluga, cena, distribucija i promocija, a složenost bankarskih usluga uslovljava primenu tri vrste marketinga:

- eksternog,
- internog i
- interaktivnog marketinga.

Slika 1. Vrste marketinga u bankarstvu [33]



Odnos ove tri vrste marketinga u bankarstvu prikazan je na prethodnoj slici.

Eksterni marketing odnosi se na marketing program koji ima za cilj definisanje usluge, cene, distributivnih kanala i programa promocije. Obzirom da korisnici usluga, vrednuju uslugu na osnovu njenih vidljivih aspekata i interkacije sa njenim pružaocem, zaposleni u bankama imaju veliku ulogu pri kreiranju odnosa sa potrošačima.

Ovaj stav doveo je do pojave novog teorijskog koncepta pod nazivom „*interni marketing*“, koji se odnosi na ulogu zaposlenih u pružanju kvalitetnih usluga. Iz tog razloga banke ulažu u razvoj i edukaciju zaposlenih, razvijajući njihove potencijale, znanja i veštine.

Interaktivan marketing opisuje veštinu zaposlenih u procesu pružanja usluge korisniku. U bankarstvu interaktivan marketing takođe stavlja akcenat na uslužno osoblje, jer komitenti banke ne uzimaju u obzir samo tehničke karakteristike pružene usluge već i stav zaposlenih i način komunikacije sa klijentima.

2.4. Uloga marketinga u promociji bankarskih usluga i inovacija

Inovacije u oblasti međunarodnog bankarstva obuhvataju ne samo ponudu novih i raznovrsnih usluga nego i osavremenjivanje tehnike i tehnologije. „Razvoj i primena novih tehnika i informacione tehnologije doprinose višem nivou kvaliteta bankarskih usluga i formiranju pozitivnog imidža banke” [20]. Može se reći da informaciona tehnologija ima globalnu ulogu u osvajanju tržišnih pozicija banke i stvara konkurentsku prednost u određenim segmentima. Sa poboljšanjem tehničko-tehnološke opremljenosti banaka, došlo se do pojave raznih oblika finansijskih inovacija.

Sa marketinškog aspekta, efekti tehnološke inovacije u bankarstvu ogledaju se u pojavi novih kanala distribucije i pojavi novih bankarskih usluga. Upotreba računara u najkraćem broju bankarskih operacija omogućuje uštedu vremena i svodi greške na minimum. Sve veća iskorišćenost mogućnosti informacionih tehnologija u bankama, dovodi nas do zaključka da je ipak bankarstvo pronašlo informacionu tehnologiju i počelo da je koristi u svoje potrebe. Masovnom kompjuterizacijom u bankarskom poslovanju, nastala je neophodnost formiranja jedinstvene mreže sa ciljem efikasne primene računarske tehnologije u međunarodnim bankarskim transakcijama. Na taj način, umrežavanjem banaka, bankarski poslovi se obavljaju brže, kvalitetnije, sigurnije i ujednačeno. Danas se bankarstvo nalazi u fazi postepenog prelaska sa „tradicionalnog bankarstva na elektronsko bankarstvo (e-banking) i upotrebu elektronskog novca” [20].

Savremena banka svoje poslovanje danas gradi ne samo na depozitima i kreditima, već i na velikom broju novih usluga kao npr. međunarodni faktoring i forfeting, finansijski lizing, finansijski konsalting (finansijski due diligence, investicione analize, biznis planovi, cash flow analize i planiranja, analize boniteta, izrade budžeta, procene vrednosti i dr.), kastodi poslovi, e-bankarstvo, m-bankarstvo i sl. Slična situacija je i u Srbiji, pa je tako došlo do osnivanja prvih nezavisnih poslovnih jedinica banka-lizing kuća (npr. Hypo Leasing), koje su omgućile velikom broju građana Srbije da dođu do novog automobila ili kompanijama da zamene svoju dotrajalu opremu. U Srbiji su većina osnivača davaoca lizinga banke, članice bankarskih grupa ili druge finansijske institucije.

Prva tri davaoca lizinga u Srbiji prema tržišnom učešću su: Hypo Group Alpe Adria Leasing, Raiffeisen Leasing i NLB Leasing. Tržišno učešće ove tri kompanije u 2008. i 2009. godini prikazano je u narednoj tabeli.

Tabela 1. Prva tri davaoca lizinga prema tržišnom učešću [42]

Rang	Davalac lizinga	Učešće u 2008.	Rang	Davalac lizinga	Učešće u 2009.
1.	Hypo Group Alpe Adria Leasing	31.2%	**1.**	Hypo Group Alpe Adria Leasing	32.4%
2.	Raiffeisen Leasing	14.3%	**2.**	Raiffeisen Leasing	13.6%
3.	NLB Leasing	9.3%	**3.**	NLB Leasing	9.4%

Hypo Group Alpe Adria Leasing se nalazi na prvom mestu sa preko 30 % tržišnog učešća. Na dugom mestu je Raiffeisen Leasing koji je zabeležio blagi pad tržišnog učešća u 2009. godini u poređenju sa 2008. godinom. Na trećem mestu je NLB Leasing čije je tržišno učešće relativno stabilno.

U sastavu Hypo Group Alpe Adria posluju Hypo Group Alpe Adria Bank i **Hypo Group Alpe Adria Leasing.** Hypo Group Alpe Adria Leasing [38] je prisutan na preko 70 lokacija i radi sa više od 1000 zaposlenih u celom alpsko-jadranskom regionu: Austriji, Italiji, Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Nemačkoj, Mađarskoj, Makedoniji, Bugarskoj i Ukrajini. Nudeći usluge jednog sveobuhvatnog lizinga postala je pouzdani partner za više od 72.000 klijenata. Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o. Beograd osnovan je 2002. godine i posluje kao član Hypo Group Alpe Adria. Od samog osnivanja Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o.

Hypo Alpe-Adria-Rent d.o.o. Beograd osnovan je 2006. godine i prva je finansijska institucija koja je na srpskom tržištu ponudila mogućnost poslovnog zakupa (operativnog lizinga). U oblasti finansijskog lizinga Hypo Group Alpe Adria Leasing nudi finansiranje putničkih vozila, komercijalnih vozila, opreme, plovila i vazduhoplova. Predmet poslovnog zakupa mogu biti nekretnine, vozila i plovila.

Raiffeisen Leasing d.o.o. [46] osnovali su zajedničkim ulaganjem Raiffeisen banka a.d, banka sa stranim kapitalom koja posluje u Srbiji i Raiffeisen-Leasing International GmbH, vodeća lizing kompanija u regionu Centralne i Istočne Evrope. Osnovan je 10. februara 2003. godine sa sedištem u Beogradu, čime je proširen spektar usluga koje pruža Raiffeisen grupacija na srpskom tržištu kako za pravna, tako i za fizička lica. U okviru Grupacije, Raiffeisen Leasing d.o.o. je nosilac priznanja za najbrži rast i najveće napredovanje u 2004. godini. Raiffeisen Leasing d.o.o. nudi finansijski lizing vozila i opreme.

U 2006. godinu NLB Grupa je stupila pod novim imenom **Grupa NLB Leasing** [43], što ukazuje na nastavak razvojne strategije Grupe NLB. Na taj način se društvo razvija u stručni centar za oblikovanje rešenja za obezbeđenje svestranog optimalnog delovanja društva za lizing u Grupi NLB. NLB lizing nudi lizing vozila kako za nova, tako i za korišćena vozila. Vreme finansiranja za putnička vozila je do 6 godina, a za komercijalna vozila do 7 godina. Lizing vozila je moguć za putnička vozila svih marki, komercijalna vozila, laka i teška teretna vozila, prikolice, autobuse, traktore i ostala vozila. U okviru lizinga plovila moguće je nabaviti: motorne jahte, jedrilice, veće čamce, teretne brodove, putničke brodove.

Uprkos pojavi brojnih finansijskih inovacija koje mogu biti izvor konkurentne prednosti, i dalje kao glavni problem bankara, stoji pitanje ne kako privući nove, već kako zadržati postojeće klijente i podići svoj imidž i rejting na tržištu? Ovo je posebno izraženo pitanje u uslovima svetske ekonomske krize. Bankarske panike, gubitak poverenja, povlačenje depozita, asimetrične informacije, slab plasman, visoki operativni rashodi a time i rizik nedovoljnog rasta i razvoja, samo su neki u nizu negativnih efekata koji se mogu sprečiti i kontrolisati bankarskim marketingom [23].

Pojačana konkurentnost usled pojave velikog broja stranih banaka na domaćem tržištu, donela je i novu marketinšku kulturu ali i uslovila potrebu za upoznavanjem najšire javnosti sa raznim segmentima bankarskog poslovanja.

Zahvaljujući medijima i marketinškim kampanjama, građani su informisani o različitim uslugama koje banke nude, dok stručna javnost sve češće ima priliku da putem stručnih skupova stekne uvid u aktuelne svetske trendove i novine u bankarstvu. Kao u mnogim

drugim delatnostima tako i u bankarstvu, ugled je izuzetno bitan faktor ali i merilo uspeha. Za svaku banku, bez obzira da li tek osvaja tržište ili je na njemu prisutna godinama, gubitak ugleda predstavlja veliku pretnju. Ključna reč koja se pojavljuje u svim kampanjama u ovoj sferi jeste „sigurnost" i ona ujedno predstavlja osnovni preduslov za dobar imidž banke u javnosti. Sigurnost je uslovljena bezbednošću, bez koje nema pozitivnog utiska o jednoj banci. Najveći rizik za poslovanje banke predstavljaju gubitak ugleda i kriza poverenja.

2.5. Segmentacija tržišta u bankarstvu

Segmentacija tržišta je relativno nov koncept bankarskom marketingu, koji je nastao kao posledica boljeg razumevanja potrošača, i shvatanja da oni kupuju iste proizvode ili usluge iz različitih razloga. Segmentacija tržišta podrazumeva kreiranje mape tržišta bankarskih proizvoda na kojoj je moguće izdvojiti ciljne segmente na osnovu sličnog ponašanja potrošača. „Segmentacija zapravo predstavlja podelu tržišta bankarskih proizvoda na nekoliko tržišnih delova" [31].

Segmentacija tržišta može se vršiti na osnovu nekoliko kriterijuma: demografski faktori, geografski faktori, ekonomski, sociološki, psihološki, situacioni faktori i dr. Segmenti moraju biti merljivi, dovoljno veliki, pristupačni i u skladu sa ponudom proizvoda i usluga banke. Segmentacija tržišta bankarskih proizvoda deo je ukupne marketing strategije banke. Ona podrazumeva ispunjenje očekivanja i želja potrošača na ciljnom tržišnom segmentu, kao i usmerenost zaposlenih prema odabranom ciljnom tržišnom segmentu.

Segmentacija na osnovu koristi je veoma povoljna za plan razvoja novih proizvoda i u stvaranju strategije pozicioniranja proizvoda. U ovom obliku segmentacije polazi se od toga da klijenti prilikom izbora usluge traže neke posebne koristi. Ovo se može odnositi na nisku cenu (npr.povoljan kredit), brzu uslugu i dostupnost (npr. uluge elektronskog bankarstva) i dr.

Segmentacija na osnovu ponašanja koristi se za stvaranje marketing strategija za nove proizvode, stvaranje marketing strategija za postojeće proizvode i stvaranje marketing strategija za razne kategorije proizvoda. Kada se segmentacija vrši na osnovu elastičnosti reagovanja potrošača rezultati koji se dobiju koriste se za alokaciju marketing napora na svakom ciljnom segmentu ponaosob. Segmentacija tržišta pomaže da se odrede razlike među kupcima koje omogućavaju izbor određenog tržišta za proizvode i preduzeća i marketing programa da se izađe u susret potrebama kupaca. Banka može da odluči da li će nastojati da podmiri potrebe celog tržišta ili nekih delova. Segmentacija omogućava da banka izoluje

značajne segmente iz celokupnog tržišta, da stvori proizvod koji će rentabilno realizovati na tim segmentima i da program marketing aktivnosti bude usmeren na razvoj ovih segmenata.

Banka mora da uvažava promene koje se odigravaju na tržištu. Zahtevi potrošača se menjaju. Jednom izvršena segmentacija po bilo kom kriterijumu je podložna promeni i mora se povremeno preispitivati da li odgovara realnosti. Nekad se promene moraju da vrše i u kraćem periodu vremena. Tržište koje je na izgled statično u dužem periodu u pogledu zahteva za proizvodom je često upravo u etapi kada treba vršiti pripreme za novu njegovu podelu.

Postoji niz kriterijuma po kojima je moguće izvršiti segmentiranje tržišta, ali je dosta česta ***segmentacija na osnovu volumena korišćenja usluga*** [23]. S aspekta obima, količine potrošnje proizvoda i usluga, bankarski marketing stručnjaci dele klijente u tri grupe: „Jaki potrošači", „Srednje jaki potrošači" i „Slabi potrošači". Ovaj princip segmentacije tržišta primenljiv je u mnogim segmentima poslovanja banaka. Tipičan primer ovakvog pristupa segmentaciji tržišta su „poslovi štednje i prikupljanja depozita, obzirom da praksa potvrđuje da po pravilu preko 25% štednih uloga u banci čine oko 80% ukupnog depozita fizičkih lica" [23].

3. STRATEGIJA INSTRUMENATA MARKETING MIKSA I SPECIFICNOST KONCEPTA U BANKARSKOM SEKTORU

Marketing strategijski pristupi u bankama ističu u prvi plan planiranje integrisanih marketing komunikacija sa ciljevima koje treba dostići: „bolja pozicioniranost na tržištu i rast tržišnog učešća, bolje pozicioniranje u svesti potrošača, kreiranje identiteta i imidža banke i razvoj ponude koja će imati posebnu vrednost za korisnike, odnosno dodatnu vrednost" [19]. Međunarodni marketing u bankarstvu je svakako jedan od najznačajnijih segmenata bankarskog marketinga, obzirom da postoji veliki broj multinacionalnih banaka koje posluju van granica matične zemlje. Kao i kod lokalnog poslovanja, banke na međunarodnom tržištu moraju definisati strategiju sva četiri elementa marketing miksa: proizvoda, cena, distribucija i promocija (4P-Product, Price, Place, Promotion). „Marketing miks je posebna kombinacija strategija proizvoda cene, kanala distribucije i promocije da zainteresuje određeni tržišni segment" [3]. Specifičnost poslovanja u uslužnom sektoru nameće potrebu za dopunskim instrumentima, kako bi marketing koncept poslovanja bio na pravi način primenjen u tržišnim uslovima. Dopunska 3P čine:

- *uslužni ambijent* (fizičko okruženje – engl. *phusical evidence*), podrazumeva ambijent koji olakšava uslužne transakcije ili utiče na percepciju, i to su: ambijentalni uslovi, prostorni raspored i znakovi i simboli,
- *ljudi* (engl. *people*), gde se podrazumevaju sve osobe uključene u uslužni proces, gde su sa jedne strane zaposleni a sa druge korisnici usluga kao koproducenti i ostali potrošača, kao osobe koje mogu uticati na ukupnu percepciju i
- *proces usluživanja* (engl. *process*), procedure, mehanizmi i tok aktivnosti pomoću kojih se isporučuje usluga potrošaču.

Preduzeća iz uslužnog sektora nastoje da naprave odgovarajuću kombinaciju svih prezentovanih instrumenata uslužnog marketing miksa, na način da se isporuči usluga koja zadovoljava potrebe klijenata. I pored težnji da se izvrši standardizacija u što većoj meri, kako bi se omogućio odgovarajući kvalitet procesa, lakše vršila kontrola i iz čitavog niza drugih razloga, često je potrebno vršiti obrnut proces. Naime, shodno zahtevima i potrebama potrošača, odnosno određenih segmenata, nekada je potrebno izvršiti prilagođavanje ponude klijentu. Prednost ličnog kontakta osobe koja se stara o isporuci usluge i klijentu jeste i u tome što postoji mogućnost da se odgovori specifičnim potrebama pojedinca ili grupe klijenata (ukoliko je zaposleni ovlašćen i osposobljen za to). Izlaženje u susret specifičnim

željama se zasniva na prilagođavanju pojedinih instrumenata uslužnog marketing miksa, a to su pre svega:

- prilagođavanje paketa usluga,
- prilagođavanje asortimana usluga (i pratećih proizvoda),
- fleksibilan proces pružanja usluga,
- način isporuke usluge i odgovarajući ambijent,
- prilagođavanje načina komuniciranja, i
- prilagođavanje cena i uslova plaćanja.

Kako bi koncept uslužnog marketing miksa mogao biti definisan i sproveden na odgovarajući način, potrebno je ostvariti sinergiju između marketinga, upravljanja procesima i operacijama, i upravljanja ljudskim resursima. Ovo je upravo posledica dopunska 3P u konceptu uslužnog marketing miksa. Krajnji cilj je kreirati takvu ponudu koja će ostvariti bazične marketing ciljeve poslovanja: zadovoljavanje potreba potrošača na efikasan i efektivan način, odnosno isporučivanje odgovarajuće vrednosti za potrošače.

3.1. Usluga kao instrument marketing miksa

Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj, i koja je suštinski neopipljiva i nad kojom se ne može steći vasništvo. Njena proizvodnja može, ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom. Za potrebe posmatranja usluge kao proizvoda, po prvom pristupu, mogu se izdvojiti dva osnovna nivoa [3]:

- suština usluge, koja predstavlja ključnu korist za potrošača, i
- prateće (sekundarne) usluge koje predstavljaju drugi nivo koji sinergetskim dejstvom omogućava osnovnu uslugu.

Ukoliko se posmatra osnovni nivo ponude banke, nema razlike između fizičkih proizvoda s jedne i usluga sa druge strane. Razlog je što je osnovni cilj i proizvoda i usluge upravo zadovoljavanje nekih potreba i želja potrošača i pružanje određene koristi. U tom smislu srž ili suština usluge definiše osnovnu korist koja je razlog da se određena usluga konzumira od strane potrošača. Uslužna ponuda u tom smislu mora biti kreirana i vođena tako da zadovoljava potrebe i želje potrošača na način na koji on smatra da je to potrebno. Stoga je razumevanje potrošača, njegovih stremljenja, želja, ciljeva, navika, karakteristika, situacija potrošnje i mnogo toga drugog, jako bitno za kreiranje i pružanje uspešne i kvalitetne usluge.

Prateće usluge (a u nekim slučajevima i fizički opipljiva dobra) imaju za cilj da omoguće osnovnu uslugu. U tom smislu je čitav niz tipova pratećih usluga (i proizvoda).

Drugi (prateći) nivo usluga može se analizirati kroz različite pojavne elemente. Tako ovaj drugi nivo kod usluga može obuhvatati: karakteristike, stil, paket usluge, brendiranje, uslužni ambijent, kao i isporuku usluge, proces pružanja usluge, ljude, kvalitet i odnose između kupaca (potrošača) i prodavača.

Kod proizvoda, *karakteristike* predstavljaju specifične atribute koji služe da se proizvod razlikuje od drugih i da se prilagodi pojedinim segmentima. Slično je i kod usluga, s tim što se ovde radi o karakteristikama usluge koje prilagođavaju osnovnu uslugu potrebama, željama i mogućnostima potrošača. Na primeru osiguranja, karakteristike usluge životnog osiguranja mogle bi da obuhvataju: period na koji je polisa zaključena, način plaćanja u pogledu vremenske dimenzije (odjednom, godišnje, polugodišnje), u pogledu sredstva plaćanja (karticom, čekovima, u gotovom i sl.).

Stil podrazumeva davanje proizvodu specijalne dimenzije izgleda ili osećaja. Ovo je moguće i kod usluge. Obzirom na prirodu usluge, stil pružanja usluge u velikoj meri zavisi od zaposlenog koji je u interakciji sa klijentom.

Paket usluge ne odnosi se na klasično pakovanje, koje je prisutno kod (dela) proizvoda, i koji podrazumeva omot, ambalažu, etikete i sl. Paket usluge podrazumeva dopunske koristi koje klijent ima u sklopu kupovine i korišćenja osnovne usluge. Tako se npr. uz privatno devizno osiguranje kod nekih banaka dobija zagarantovana devizna renta, učešće u dobiti kompanije i namenska štednja, benefit kuće (npr. *Master* kartica sa odgovarajućim depozitom), ograničeno osiguranje života i mogućnost jednokratnog podizanja penzije posle određenog vremena.

Marka nije karakteristična samo za fizička dobra, već i za usluge. To je način da se banke i njihove usluge međusobno razlikuju. Ipak, u sektoru usluga mnogo je češći pristup korporativne marke nego posebnih marki za svaku uslugu, iako ima različitih rešenja u praksi.

Uslužni ambijent obuhvata različite elemente fizičkog okruženja i atmosferu u kojoj se usluga obavlja. U tom smislu utiče na proces pružanja usluge, ali i na percepciju klijenta.

Uslužna bankarska strategija, u okviru marketing miks strategije banke, zasniva na izboru odgovarajućeg asortimana bankarskih usluga u skladu sa zahtevima tržišta i raspoloživim mogućnostima. U uslovima oštre međunarodne konkurencije, banke a naročito transnacionalne bankarske organizacije, teže da se putem prilagođavanja svoje ponude maksimalno približe zahtevima postojećih i potencijalnih korisnika, i na taj način ostvare odgovarajuću konkurentsku prednost. U poslednje vreme javlja se ,,pojačana" ponuda

bankarskih usluga investicionim konsalting uslugama i netipičnim bankarskim poslovima kao što su finansijski lizing, faktoring, forfeting, kastodi poslovi itd. Primera radi, kao najizraženija pojava u ponudi stranih bankarskih institucija na tržištu Srbije, može se navesti finansijski lizing u kupovini novih i polovnih automobila, opreme i sl. Međunarodne bankarske institucije, koje su na vreme uočile mogućnosti i prednost prodaje robe putem lizinga, posegle su za formiranjem posebnih organizacionih jedinica za obavljanje ovih poslova (Raiffeisen Leasing, Hypo Leasing). U kratkom vremenskom periodu lizing jedinice ostvarile su na tržištu Srbije zavidan obim prodaje, pogotovo kada se radi o kupovini novih vozila ovim putem.

3.1.1. Upravljanje uslužnim portfoliom

Razumevanje procesa upravljanja uslužnim portfoliom banke zahteva definisanje linije proizvoda, odnosno usluga u slučaju banaka. Linija ,,proizvoda" je grupa pojedinačnih proizvoda koji su usko povezani. Ova je strategija češće prisutna u potrošnim dobrima mada postoje neke aplikacije u bankarstvu [3]: ekspanzija miksa usluga, sužavanje miksa usluga, zamena postojećih usluga, diferenciranje usluga i tržišna segmentacija.

Ekspanzija miksa usluga nastaje kada banka dodaje novu liniju proizvoda postojećem miksu proizvoda. Linije proizvoda u bankarstvu su štednja, krediti, iznajmljivanje sefova, investicije. Ako se uvede e-banking, sms-info, konsalting dolazi do proširenja miksa proizvoda.

Sužavanje miksa usluga nastaje kada banka izbacuje linije proizvoda koje joj ne donose očekivan profit pa banka ta sredstva usmerava na one linije koje su profitabilne.

Zamena postojećih usluga vrši se sa ciljem da se poveća obim prodaje. Banka može svoj proizvod redizajnirati, promeniti mu ime, pakovanje, ili ga pak zameniti nekim drugim.

Diferenciranje usluga je nastojanje banke da svoj proizvod napravi drugačijim u odnosu na svoje konkurente. Diferenciranjem se može vršiti promenom cene, kvaliteta stila ili pak imidža.

Tako npr.Volksbank-a (VB), svojim predanim i odgovornim radom, trudi se da pruži visok nivo usluge svim svojim klijentima. Pod uslugama koje pruža VB podrazumevamo [47]:

- Otvaranje dinarskih i deviznih računa,
- Kreditiranje fizičkih i pravnih lica,
- Deponovanje finansijskih sredstava građana,

- Korišćenje Maestro i Mastercard kartice,
- Ostale bankarske usluge.

Koncept upravljanja uslužnim portfoliom je u marketingu našao svoju analogiju u upravljaju proizvodnim asortimanom preduzeća. Najpoznatiji primer tog koncepta predstavljen je modelom „Boston Consulting Group" (BCG-matrica). Model se temelji na pretpostavci da preduzeće (banka) upravlja proizvodima/uslugama koji se nalaze u različitim fazama životnog ciklusa. Kod modela zastupljene su dve osnovne varijable: stopa rasta tržišta i relativno učešće proizvoda na tržištu.

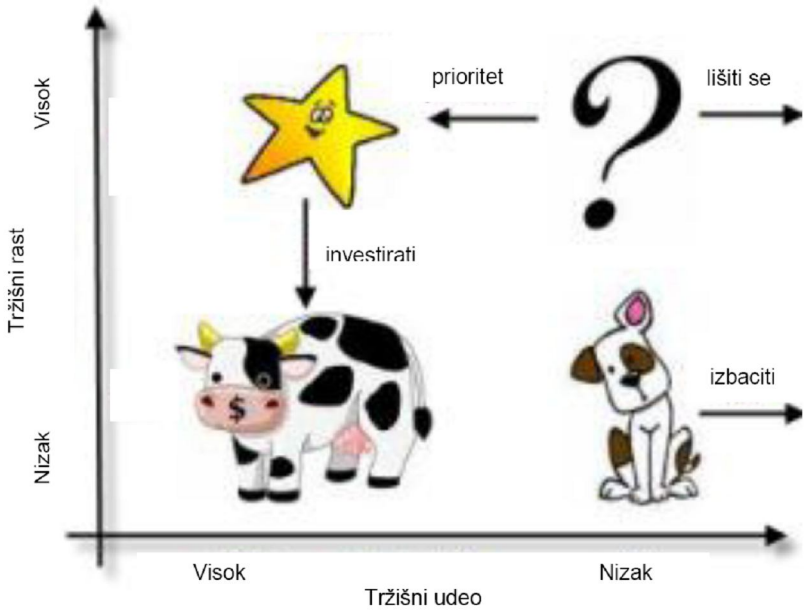
Zvezde su proizvodi koji imaju visoko tržišno učešće i visoku stopu rasta. Ovi proizvodi zahtevaju izvesna likvidna sredstva jer ih je potrebno podržavati jakim marketingom s obzirom na jaku konkurenciju.

Proizvodi (usluge) sa niskim rastom ali velikim učešćem nazivaju se **krave muzare**. Ovi proizvodi su jaki proizvođači likvidnih sredstava.

Upitnici ili „problematični proizvodi". U gornjem desnom uglu slike 2 smešteni su proizvodi sa niskim učešćem na tržištu ali sa velikom mogućnosti rasta ako se u njih ulažu dodatna sredstva.

Psi su proizvodi sa relativno malim učešćem na tržištu i niskom stopom rasta.

Slika 2. Porast / učešće matrica Boston Consulting Group [11]



Proizvodno-tržišne strategije koje se u manjoj ili većoj meri mogu primenjivati na područje bankarskih usluga su: penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj usluga i diverzifikacija [17].

Strategija penetracije tržišta - Ovom strategijom nastoji se povećati prodaja postojećih usluga na postojećem tržištu. Ovaj vid strategije se podstiče pojačanim marketing aktivnostima radi češće upotrebe usluge, privlačenja nepotrošača, privlačenja potrošača konkurentskih proizvođača .

Strategija razvoja proizvoda - Ovom strategijom se nastoji povećati prodaja novih ili modifikovanih proizvoda na postojećem tržištu. Preoblikovanjem proizvoda može se promeniti njegov imidž tako da on bude privlačan potrošačima. Primer bankarske usluge sa velikim mogućnostima modifikacije su štedni računi. Banka može ponuditi klijentima različite povoljne kamatne stope, ali i brojne pogodnosti koje prate otvaranje štednih računa. Česta strategija razvoja proizvoda u bankama zasniva se na formiranju paketa usluga koji zapravo imaju za cilj povećanje prodaje modifikovanih usluga. Tako npr. banka može klijentima ponuditi otvaranje štednog računa uz povoljne kamatne stope, gde sve štediše banke dobijaju posebne pogodnosti pri uzimanju kredita (u vidu nižeg učešća, smanjene naknade i sl.).

Strategija razvoja tržišta - Kod ove strategije neophodni su pojačani marketinški napori jer se radi o prodaji postojećeg proizvoda na nova tržišta. Dve su varijante ove strategije: pridobijanje novih segmenata ili geografsko širenje. Obično banke kada zadovolje jedan segment traže novi za plasman svojih usluga.

Strategija diverzifikacije - U ovoj strategiji nudi se potpuno nov proizvod novim tržištima. Strategija diversifikacije je oblik razvojne strategije kojom banka ulazi u neku delatnost različitu od one kojom se dosada bavila. Rast na osnovu diversifikacije povoljan je za banku kad postoje dobre mogućnosti proširenja poslovanja izvan postojećeg. Postoje dva načina sprovođenja strategije diversifi kacije: *koncentrična* (povezana) diverzifikacija je strategija uvođenja novih proizvoda ili usluga koji su u osnovi slični postojećim i *konglomeratska* (nepovezana) diverzifikacija, koja se temelji na razvoju i uvođenju potpuno novih proizvoda ili usluga, i to pomoću uvođenja nove tehnologije, proizvodnih procesa ili novoga marketinškog načina poslovanja. Poslednjih godina, banke u Srbiji primenjuju strategiju koncentrične diversifikacije uvođenjem elektronskog bankarstva. Takođe veliki broj uspešnih banaka pored standardnih bankarskih usluga razvija svoju ponudu orijentišući se na poslove finansijskog i operativnog lizinga.

3.1.2. Strategija pozicioniranja usluge

Danas na tržištima postoji mnoštvo proizvoda i usluga koji su veoma slični ali koji uspevaju da u svesti potrošača postignu distinktivnu prednost. Kreiranje usluge koja poseduje distinktivnu prednost u odnosu na konkurente, predstavlja najveći izazov i zadatak marketinga. Zadatak marketinga je da tako predstavi svoju ponudu, kako bi ona zauzela prvo mesto na osnovu onih karakteristika, koje su najznačajnije za potrošača. Način na koji je usluga dizajnirana utiče i na njen imidž u svesti potrošača. Imidž i pozicija za koju se organizacija bori, određuju osnovne karakteristike i dizajn proizvoda. Pozicija pokazuje ono što postoji u svesti potrošača usluge, bez obzira da li bankarska organizacija planira ili želi takav imidž. Usluge se mogu pozicionirati na osnovu potreba koje zadovoljavaju i na osnovu koristi koje nude potrošačima, premaq specifičnim karakteristikama. Pozicioniranje usluga treba vršiti na osnovu onih determinanti koje potrošači najviše vrednuju. Pripremanje uslužne šeme predstavlja prvi korak u razvijanju strukture uslužnog procesa koji će pozicionirati firmu na konkurentskom tržištu. Kvalitet usluge može biti od presudnog značaja, kao mogući izvor konkurentske prednosti uslužne organizacije. Poznavanjem i analiziranjem determinanti kvaliteta usluge, moguće je pronaći više kvaliteta u okviru kojih se organizacija takmiči sa konkurencijom.

Organizacije mogu izabrati da se fokusiraju na jednu ili više dimenzija uslužnog kvaliteta, kako bi razvile uspešne pozicije:

- **Pouzdanost** – u mnogo slučajeva predstavlja presudnu determinantu kvaliteta i tada ne predstavlja diferencirajući factor za pozicioniranje;
- **Osetljivost –** se odnosi na reagovanje na želje potrošača brzom uslugom;
- **Sigurnost** – uspešno se koristi u onim industrijama gde je poverenje davaoca usluge presudno;
- **Empatija –** gradi se na osnovu brige i pojedinačne pažnje prema potrošaču i
- **Opipljivost** – fizičko okruženje mora biti u skladu sa strategijom pozicioniranja i kada opipljivosti nisu u fokusu strateškog pozicioniranja.

Strategija pozicioniranja banaka je, prema potvrđenoj praksi u bankama, izuzetno moćno sredstvo strateškog upravljanja bankom. Pozicioniranje predstavlja strategiju banke kojom ona nastoji da u percepciji klijenata diferencira svoju instituciju od konkurencije. *Obogaćivanje proizvodnog asortimana novim uslugama i proizvodima* predstavlja jednu od taktika uspešnog pozicioniranja, ujedno i jednu od najzastupljenijih. Pozicioniranje je

moguće ostvariti na nivou same banke ili na nivou pojedinih proizvoda i usluga. Banka se može pozicionirati *u odnosu na konkurenciju*. Može se navesti primer United Jersey Bank, koja je u pokušaju da se pozicionira u veoma konkurentnom okruženju (okružena sa Citibank i Chase Manhattan Bank), otkrila da su velike banke jako spore pri odobravanju kredita. Imajući to u vidu, ona se fokusirala na brzinu odobravanja kredita i time postala prepoznatljiva kao „brza banka" (fast moving bank). Odgovarajućim sistemom poruka banka se može pozicionirati u svesti klijenata kao moderna i tehnološki napredna banka, kao banka savetnik, koja je uvek tu kada je klijentima potrebna njena pomoć. Banka se takođe može pozicionirati *u odnosu na ostale usluge iste kategorije*, čime ona teži da stvori takvo shvatanje u svesti potrošača, prema kome njena usluga predstavlja jedinstveni paket usluga za klijenta i ima unikatnu vrednost. Banka se može pozicionirati tako da bude atraktivnija manjoj grupi klijenata koja imaju *natprosečna primanja*. U ovoj strategiji akcenat je na luksuzu, banka ulaže mnogo sredstava u imidž, što već u startu opredeljuje da platežno sposobniji klijenti biraju banku luksuznijeg izgleda.

Na savremenom bankarskom tržištu konkurencija svakodnevno raste. Banke moraju stalno iznalaziti različite načine za sticanje i održavanje konkurentne prednosti. Kako ne bi bile potisnute konkurencijom one moraju uvoditi inovacije i prilagođavati svoju ponudu zahtevima i potrebama klijenata. Bez obzira na odabranu strategiju pozicioniranja usluge, banke moraju ponuditi klijentima kvalitetnu, ali inovativnu uslugu koja za potrošača ima veću vrednost u odnosu na usluge konkurenata.

Uporedo sa procesima oporavka privrede Srbije i razvoja finansijskog sektora, rasla je i uloga kredita za privredu u ukupnoj kreditnoj strukturi srpskih banaka. Ovo se posebno odnosi na kredite namenjenje malim i srednjih preduzećima (MSP) koja predstavljaju glavnu pokretačku snagu domaće ekonomije. Bankarske organizacije su iskoristile ovu priliku za razvoj novih usluga u oblasti kreditinja privrednog sektora. Ako se posmatra ponuda kredita za finansiranje osnovnih sredstava za sektor privrede i MSP tri prve banke po visini bilansne aktive u 2009. godini (Banka Intesa, Komercijalna banka i Raiffeisen banka), dobija se sledeća struktura:

1. *Banka Intesa:* bilansna aktiva u 2009. godini (u 000 din.): 291,099,087 dinara. Najznačajniji krediti za mala i srednja preduzeća i preduzetnike [36]**:** sufinansirani krediti za investicije uz garanciju Garancijskog Fonda, ALDA mikrokrediti, krediti za razvoj preduzetništva, krediti za žene preduzetnike, krediti za mala i srednja preduzeća i preduzetnike na teritoriji Niša u saradnji sa gradom Nišom.

2. *Komercijalna banka:* bilansna aktiva u 2009. godini (u 000 din.): 195,454,732 dinara. Najznačajniji krediti za sektor MSP su [41]: investicioni kredit, krediti pokriveni 100% depozitom, krediti iz kreditne linije Evropskog fonda za jugoistočnu Evropu (EFSE) – u vidu kredita za obrtna sredstva i kredita za investicije.

3. *Raiffeisen banka:* bilansna aktiva u 2009. godini (u 000 din.): 183,665,710 dinara. Krediti za MSP obuhvataju [45]**:** pozajmice po poslovnom računu (Overdraft), kredit za opšte namene, okvirni kredit.

Iz navedene strukture ponude kredita za MSP prve tri banke u Srbiji prema visini bilansne aktive u prethodnoj godini, vidi se da je reč o raznovrsnim uslugama. Svaka od navedenih banaka pokušala je da svoju ponudu izdiferencira od ponude konkurenata i na taj način stekne konkurentsku prednost. Pored diferenciranja ponude kredita, za sticanje i održavanje konkurentne prednosti značajno je i praćenje svetskih trendova u oblasti ostalih bankarskih usluga.

Jedan od najznačajnijih trendova na polju inoviranja bankarskih usluga u cilju sticanja i održavanja konkurentske prednosti jeste uvođenje elektronskog bankarstva. Danas banke u industrijski razvijenim i zemljama tranzicije razvijaju nove proizvode i usluge uz pomoć Interneta, čime su pomerene vremenske i prostorne granice tradicionalnoga bankarstva i bitno je olakšan transfer novčanih sredstava. Poslednju deceniju, razvoj svetskih bankarskih usluga pokazuje dominantnu težnju da se klijentu pruži usluga u svakom trenutku, bez obzira gde se on nalazi.

Nove tehnologije omogućavaju uvođenje novih usluga i proizvoda bankarskoga sektora. Za za otvaranje novoga računa štediša ne mora otići u banku u radno vreme, već to može lično učiniti kada mu je najzgodnije koristeći se Internetom. Koristeći se novim tehnologijama mnoge su banke svojim klijentima pružile i usluge osiguranja i trgovinu vrednosnim papirima koje tradicionalne banke nisu pružale.

Može se zaključiti da je na savremenom bankarskom tržištu neophodno da banke uvode inovacije i prilagođavaju svoju ponudu potrebama i željama potrošača kako bi stekle i održale konkurentnu prednost.

3.2. Cena kao instrument marketing miksa

Cena je sve ono što se traži u zamenu za primljeni proizvod odnosno uslugu. Banka ima dva ključna cilja: zadovoljstvo klijenta i profit. Cena je ključni faktor za postizanje profitabilnosti. Cena je jedini element marketing miksa koji generiše prihode dok ostala tri:

proizvod, promocija, distribucija stvaraju troškove. U bankama strategija cena odnosi se u prvom redu na utvrđivanje politike kamatnih stopa, provizija i cena usluga koja se nude komitentima. Cena je novčano izražena vrednost proizvoda ili usluge na tržištu.

Strategija cena bankarskih usluga, odnosno planiranje i određivanje provizija i kamata, u velikoj je zavisnosti od ograničenja državne kontrole i zaključenih međunarodnih sporazuma. Kao primer može se navesti formiranje Evropske monetarne unije i jedinstvene valute *euro,* gde su prihvaćena zajednička i unificirana pravila ponašanja zemalja članica i banaka iz tih zemalja, sa ciljem izjednačavanja uslova pružanja određenih bankarskih usluga. Provizije i kamate određuju banke u granicama mogućnosti slobodnog određivanja i prilagođavanja ciljnim tržišnim segmentima.

3.2.1. Međuzavisnost cene i tražnje

Za marketing menadžere pri formiranju strategije cena je jako bitno da predvide kako će se kretati tražnja u zavisnosti od promene cene. „Kada je reakcija tržišta na promenu cena brza kaže se da je tražnja elastična a ukoliko je reakcija spora tražnja je neelastična" [17]. Kako bi banka maksimizirala svoj prihod ona će nastojati da poveća cenu usluga čija je tražnja neelastična, a smanji cenu usluga čija je tražnja elastična. Niz faktora utiču na elastičnog tražnje a neki od njih su [17]:

- postojanje bliskih supstituta,
- svesnost razlika u cenama,
- dužina vremena promene cena,
- spektar korišćenja usluge (proizvoda),
- važnost i frekvencija kupovine i dr.

Jedan od izazova pri određivanju strategije cena je taj da ne postoje precizne informacije o obliku krive tražnje za određenim proizvodom, tako da se ne mogu u potpunosti predvideti reakcije klijenata na promenu cena.

Cene u domenu bankarskih usluga zavise od brojnih faktora kao što su postojanje žiranata, učešća, depozita i njihova visina. Prikaz je s toga najbolje dati u tabeli. Cenu usluga određuje kamatna stopa po kojoj se mogu kreditirati klijenti. U skladu s tim sledi cena za nekoliko najtraženijih kredita Volksbank-e i cena za nekoliko najtraženijih kredita banke Intesa.

Tabela 2. Cene nekoliko najtraženijih kredita Volksbank [47]

Vrsta kredita	CENA (efektivne kamatne stope i naknade)
Potrošački keš kredit	Eks. 19.38% na 60 meseci, naknada 3.00%
Dinarski auto krediti	Eks. 16.30% na 84 meseca, naknada 3.00%
Gotovinski kredit bez učešća indeksiran u RSD	Eks. 22.62% na 24 meseca, naknada 3.00%
Dinarski kredit za legalizaciju sa fiksnom kamatnom stopom	Eks. 18.39% na 60 meseci, naknada 3.00%
Stambeni kredit sa minimum 10% učešća i bez učešća indeksiran u EUR	Eks. 13.50%, na 360 mesec, naknada 2.00%
Dinarski kredit za refinansiranje sa fiksnom kamatnom stopom	Eks. 19.43%, na 60 meseci, naknada 3.00%

Tabela 3. Cene nekoliko najtraženijih kredita banke Intesa [36]

Vrsta kredita	CENA (efektivne kamatne stope i naknade)
Potrošački keš kredit	Eks. 20.11% na 60 meseci, naknada 2%
Kredit za kupovinu novih automobila	Eks. 11% na 60 meseci, naknada 0%
Subvencionisani dinarski gotovinski kredit	Eks. 7,78% na 36 meseci, naknada 0,5%
Kredit za legalizaciju	Eks. 17,47% na 60 meseci, naknada 0.5%
Stambeni kredit – Osiguran kod nacionalne korporacije	Eks. 8.13%, na 30 godina, naknada 0.5%
Dinarski kredit za refinansiranje	Eks. od 21,16% za rok otplate do 36 meseca - bez depozita i od 22.13% za rok otplate 48 i 60 meseci - 30% , na 60 meseci, naknada 2.5%

Svakoj banci je od presudnog značaja da nađe idealan balans između cene i zadovoljstva klijenta. Naknade za usluge i proizvode koje banke nude svojim klijentima imaju određenu cenu. Ona se određuje na osnovu nekoliko kriterijuma, a najvažniji su: rizik, cena utrošenih resursa, brzina usluge i kvalitet usluge. Najvažnije naknade koje klijenti plaćaju banci odnose se na kredite (pre svega kamata, zatim provizija za odobrenje kredita i druge provizije koje su zajedno zaračunate u okviru efektivne kamatne stope), provizije za vođenje tekućih računa, provizije za menjačke poslove, provizije za novčane transfere, za platne kartice i dr.

Cene bankarskih usluga na tržištu Srbije su relativno izjednačene. Mogućnost diferencijacije cena u bankarstvu je minimalna, ali ipak dovoljna da bankama omogući da održe korak sa konkurentima. Naime, u bankarstvu je česta pojava cenovne diskriminacije. Cenovna diskriminacija je pojava kada se usluga ili proizvod prodaju po više od jedne cene,

ali te cene ne odražavaju proporcionalnu razliku u troškovima banke. Ukoliko uslužna banka želi da primeni ovu strategiju tržište usluga mora biti segmentirano. Cenovna diskriminacija u bankarstvu vrši se prema segmentima kupaca, gde na primer studenti i penzioneri plaćaju nižu cenu u odnosu na ostale klijente. Iz tog razloge bankarske organizacije moraju redovno usklađivati cenovnu strategiju kako bi je blagovremeno uskladile sa strategijom konkurenata. Naime, ukoliko bi prosečna kamatna stopa za studentske kredite na tržištu iznosila 12%, a u tom trenutku EFG izašla na tržište sa ponudom gde je kamatna stopa 10%, pod uslovom da su dugi uslovi kreditiranja izjednačeni, veliki boj klijenata odlučio bi se za EFG banku. Međutim, ostale banke bi ubrzo uskladile svoju cenovnu strategiju što bi im omogućilo sticanje konkurentne prednosti.

3.2.2. Strategije formiranja cena

Treba praviti razliku između uvođenja cena novoj usluzi i promene cena postojećih usluga. Banka razmatra promenu već utvrđenih cena kada: postoje iznenadne promene troškova banke, kada konkurencija inicira promenu cena i kada dolazi do promena u regulativi. Prilikom formiranja novih cena menadžer mora da vodi računa o tri stvari [3]:

1) da li će proizvod (usluga) biti prihvaćen;

2) stvaranje profita;

3) održavanje snage pri sučeljavanju sa konkurentima.

Kao dve najvažnije strategije koriste se: ,,skidanje kajmaka" i ,,penetracija tržišta" [17].

Strategija „skidanja kajmaka" uključuje formiranje visokih početnih cena i pogodna je za nove usluge. Ova strategija marketing menadžerima omogućava da zainteresuju klijente koji su manje osetljivi na cenu. Visoka cena novoj usluzi pomaže da dobije imidž kvaliteta i prestiža. Cilj takve politike je segment potrošača koji prihvata visoke cene i tako se realizuje visoka marža. Ova politika cena povoljna je u fazi lansiranja usluge jer su potrošači manje osetljivi na cenu u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda, odnosno usluge.

Ova strategija ima mnogo prednosti, i ona omogućava banci da segmentira svoje tržište prema tome koliko su klijenti spremni da plate za uslugu. Banka inicijalno prodaje svoje usluge onom segmentu tržišta, koji je voljan da plati ekstra za njih i da ih ima odmah u početku njihovog životnog ciklusa. Vremenom se cena snižava tako da usluga (možda čak i uz neke izmene) može da klizi niz krivu tražnje da bi obuhvatila druge segmente. Kako se

snižava cena, verovatno se traže novi tržišni segmenti i takođe vrše neophodna prilagođavanja u ostalim instrumentima marketing miksa. Distinktivna prednost ove strategije je u tome što ostavlja prostor za sniženje cene, ako se pogrešno proceni tržište. Uvek je lakše sniziti cenu nego je povećati kada se usluga jednom učvrsti na tržištu.

U zemljama u razvoju i tranziciji, ovu strategiju su često koristile strane banke. Snažan rast kredita stranih banaka sa sofisticiranim modelima za procenu kreditnog rizika može dovesti do formiranja dualnih bankarskih sistema, u kojima strane banke „skidaju kajmak" privlačeći niskorizične zajmotražioce, dok je ostalim bankama (uglavnom domaćim bankama) ostavljeno da posluju s rizičnim zajmotražiocima.

Strategija penetracije tržišta je suprotna prethodnoj strategiji. Ona shvata cenu kao sredstvo za zauzimanje velikog dela tržišta. Banke obično cene postojećih usluga menjaju na svoju inicijativu ili kao odgovor na konkurentske cene. Banka inicira promene cena iz više razloga kao što su: opadanje prodaje, previsoke cene, visoki troškovi. Menjanje cena usluga je kompleksan problem. Odluka o promeni cena utiče na klijente, zaposlene i konkurente. Ponekada je banka obavezna da menja cene kao reakciju na promenu cena od strane konkurenata. Kada proizvodi banke nisu slični sa proizvodima konkurenata tada banka ima veću fleksibilnost u formiranju cena. Druga situacija u kojoj se banka može naći je konfrontiranje odluka o cenama sa regulativnim uticajima na cene.

3.3. Distribucija kao instrument marketing miksa

Osnovni zadatak kanala distribucije je da proizvod učine raspoloživim na pravom mestu i u pravo vreme. Upravo ovo obezbeđuje strategija distribucije. S obzirom na karakteristike usluga - neopipljivost i neodvojivost - neophodno je da se u proces isporuke usluga koristi posrednik. Direktna prodaja i direktni personalni kontakti su vodeći metodi distribucije bankarskih usluga. „Kanali distribucije su delovi firme koji su uključeni u kretanju proizvoda i usluga od proizvođača ka potrošaču" [17]. Sam proces distribucije je složeniji kada su u pitanju usluge nego kada se radi o proizvodima.

Strategija distribucije zasniva se na izboru adekvatnih kanala prodaje bankarskih usluga. Zbog same prirode bankarskih usluga i zahteva pojedinih tržišnih segmenata, zahteva se neposredan kontakt između davaoca i korisnika usluga, tako da banke moraju naći odgovarajuća organizaciona rešenja koja omogućuju takav kontakt. Primera radi, velike međunarodne bankarske organizacije pribegavaju osnivanju posebnih organizacionih jedinica [20]: filijale kao sastavni delovi banke, subordijarne poslovne jedinice kao korporacije sa

potpunim ili većinskim vlasništvom matične banke i predstavništva, u obliku malih agencija, sa ograničenim ovlašćenjima bez primanja depozita i odobravanja kredita. Razvoj informacione tehnologije doneo je promene u kanalima prodaje pojavom e-poslovanja. Javljaju se elektronski kanali koji svoju osnovu nalaze u Internetu i savremenim elektronskim i mobilnim tehnologijama. Međutim, direktna prodaja i direktni personalni kontakti su vodeći metodi distribucije bankarskih usluga.

3.3.1. Distribucija bankraskih usluga

U bankarstvu postoje fizički kanali distribucije i personalni kanali distribucije. U fizičke kanale distribucije spadaju dva tipa: prvi i najočigledniji je poslovna jedinica banke, a drugi predstavlja mnoštvo tehnika i sistema koji šire isporuku bankarskih usluga van lociranih bankarskih zgrada.

Donošenje odluke o lokaciji novih poslovnih jedinica banke je primarni posao odlučivanja o selekciji kanala banke. Za lokaciju u bankarstvu za razliku od fizičkih proizvoda bitna je komfornost za obavljanje posla. Kada banka donosi odluku da osnuje novu poslovnu jedinicu - filijalu, ekspozituru, šalter bitna su dva momenta: izbor opšte lokacije i biranje specifičnog mesta u okviru izabrane lokacije [3].

Za opštu analizu lokacije ili područja potrebne su informacije o [3]: populacionim karakteristikama, privrednoj strukturi, industrijskoj strukturi i bankarskoj strukturi. Nakon sprovedene ove analize neophodno je sprovesti analizu specifičnog mesta za poslovnu jedinicu gdje je potrebno razmotriti nekoliko faktora [3]: pristup, vidljivost, lokacija, vreme važenja i blizina javnog prevoza.

Cilj kanala distribucije se određuje polazeći od željenog nivoa servisa traženog od potrošača i disperzije očekivanja u segmentima tržišta (rokovi, isporuka, itd.). Implementacija najnovijih dostignuća informatičko-kompjuterske i telekomunikacione tehnologije u informacione sisteme banaka, kao i promene u makro i mikro okruženju, uslovili su aplikaciju jednog novog sistema, savremenog i modernog oblika plaćanja, kako u razvijenim tako i u zemljama u tranziciji. On se počeo razvijati tokom devedesetih godina prošlog veka, sa trendom daljeg razvoja, i poznat je kao *samouslužno bankarstvo*. Pojam samouslužnog bankarstva znači korišćenje tehnoloških inovacija i rešenja u bankarskom sektoru, koji omogućava, za razliku od tradicionalnog bankarstva, da korisnici, odnosno klijenti, van vremenskih i prostornih granica, samostalno, uz pomoć računske mreže obavljaju novčane transakcije, novim distribucijskim kanalima. Najrasprostranjenije usluge samouslužnog

bankarstva su [30]: usluge bankomata, EFTOPS, bankomat-menjačnice, zatim Telebanking, Home Banking, Internet Banking, Mobtel banking usluge SMS i slično.

Sve veća i snažnija konkurencija u okviru bankarskog sektora, ali i pojava novih finansijskih posrednika, otvorili su mogućnosti manjim bankama da se jače eksponiraju na finansijskim tržištima, suprostavljajući se tzv. velikim bankama, ponudom, odnosno savremenom distribucijom diverzifikovanih novih proizvoda i usluga (bankarske inovacije), imajući pri tom u vidu visoke troškove velikih banaka (skupe distributivne mreže filijala, i višak zaposlenih). Nastanak i razvoj samouslužnog bankarstva, kao nove inovacione tehnologije ponude i prodaje bankarskih proizvoda i usluga, treba analizirati sa stanovišta transformacije strategija distribucije bankarskih proizvoda i usluga. Suština ideje kreatora ove bankarske inovacije se sastojala u tome da se različiti kanali distribucije bankarskih usluga kombinuju kao elementi strategija višestrukih kanala distribucije. Najveći broj banaka, koje su implementirale samouslužne bankarske alate, odnosno strategije višestrukih kanala distribucije, lociran je u SAD, zatim u Evropi, odnosno u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Italiji i Francuskoj, sa pozitivnim trendom (ekspanzijom) razvoja i u ostalim zemljama EU, uključujući i zemlje koje su prošle ili prolaze period tranzicije. Početkom ovog veka strategija višestrukih kanala distribucije postala je najznačajniji model poslovanja bankarskog sektora u Evropi.

3.3.2. Podrška isporuci bankraskih usluga

Kao podrška isporuci proizvoda i usluga banke, sto je naravno uslovio razvoj tehnologije, u bankarstvu su se javile mnoge inovacije.

Kreditne kartice se smatraju inovacijom u distribuciji kreditnih bankarskih usluga. One su nastale kako bi olakšale korišćenje kreditnih kapaciteta banke preko njihove raspoloživosti i jednostavnosti upotrebe.

Kratkoročna kreditna linija koja je karakteristika tekućih računa je drugi način da banke povećaju raspoloživost i dostupnost svojih kredita. Kada se klijentu jednom odobri kredit on isti taj opet može koristiti bez molbe, ispisivanjem čeka.

Najvažnije od depozitnih usluga su *debitna kartica i plaćanje računa putem telefona.* Debitna kartica može biti na nacionalnom nivou ili nivou banke. Debitnom karticom je moguće plaćanje svuda, gde je njeno ime prihvaćeno. Iznos kupovine se direktno odbija sa tekućeg računa.

Automatizovani sistemi isporuke - Putem bankomata (ATM - Automated Teller Machine) banka nastoji da njene usluge 24 sata 7 dana u nedelji budu pristupačne i komforne za klijente. Ovaj vid usluge klijent koristi kada to njemu najviše odgovara čak i kada je radno vreme banke završeno.

SMS - Info, Email-info - zahvaljujući njima klijent SMS porukom ili E-mail uvek je upoznat sa stanjem na svom računu bez odlaska u banku.

E-banking (elektronsko bankarstvo)- Prvi korak ka elektronskom bankarstvu bili su bankomati.

Jedna od ključnih komponenti elektronskog bankarstva je elektronsko plaćanje. Sledeći značajan korak u razvoju elektronskog bankarstva napravljen je promocijom on-lajn bankarstva. On-lajn (kućno) bankarstvo predstavlja kombinaciju karakteristika programa za lične finansije i elektronskog plaćanja računa. Prirodni naslednik on-lajn bankarstva je Internet bankarstvo. Platni sistemi i transakcioni mehanizmi danas jednostavno ne mogu da zaobiđu Internet koji prožima sve ljudske aktivnosti.

Kada je reč o istočnim zemljama, zanimljivo je razmotriti primer Kine. Iako je prva kreditna kartica u Kini izdata 1985. godine, ukupan broj kreditnih kartica u opticaju relativno je nizak, sa ispod jednog miliona u upotrebi 2002. godine [40]. Internet bankarstvo u Kini razvilo se 1999. godine, kada su tri državne poslovne banke pokrenule internet-bankarske usluge. Sada, iako sve glavne komercijalne banke nude online usluge, one se znatno razlikuju po obimu. Industrijska i komercijalna banka Kine (The Industrial and Commercial Bank of China-ICBC), najveća državna komercijalna banka, 2005. godine je doživela veliki rast e-banking programa, sa 176.000 korporativnih klijenata i 12 miliona registrovanih korisnika u nekoliko velikih gradova [40]. U julu 2004.godine, China Construction Bank-CCB, najveća komercijalna banka u Hong Kongu, zabeležila je preko 10 miliona novih onlajn otvorenih bankarskih računa. Centralni deo strategije ICBC je usavršavanje i inovacija ponude iz oblasti e-bankarstva. ICBC je od 2000. godine nakon uvođenja Internet bankarstva beležila konstantan rast i prva je domaća banka čije su e-transakcije prešle iznos od RMB 100 biliona. Godine 2008, obim trgovine elektronskog bankarskog poslovanja je porastao na 145,3 triliona RMB, što predstavlja povećanje od 71 puta u odnosu na 2000. Godinu [40]. Do kraja 2008. godine, e-bankarstvo korporativnim klijentima dostiglo je 1,444 miliona klijenata sa transakcijama u vrednosti od ukupno 56,71 miliona evra. Što se tiče poslovnih usluga, ICBC pokrenula e-Fortuna link, onlajn servis platformu, koja može da zadovolji potrebe preduzeća za upravljanje tekućim računom, uplatama, investicijama i finansijskim

menadžmentom. ICBC e-bankarstvo ne samo da je osvojio veliki uspeh u Kini, već je stekaoi mđunarodno priznanje. U 2002. godini, banci je dodeljena nagrada za najbolji bankarski sajt. Od 2003. do 2008. godine, šest godina za redom banka je dobila nagradu za "Najbolju Internet potrošačku banku u azijsko-pacifičkom regionu".

Najnoviji trend u elektronskom bankarstvu je tzv. mobilno bankarstvo. Najnovija generacija mobilnih telefona poseduje mogućnost povezivanja sa Internetom. U sadašnjoj fazi razvoja elektronskog novca i elektronskog bankarstva izgleda da će operativni, reputacioni i pravni rizik biti najvažnije kategorije rizika. Tradicionalni bankarski rizici su kreditni rizik, rizik likvidnosti, kamatni rizik. Zbog toga je u elektronskom bankarstvu neophodan proces upravljanja rizikom koji se sastoji od tri osnovna elementa: procene rizika, kontrola izloženosti riziku, praćenje rizika.

3.4. Promocija kao instrument marketing miksa

Banke moraju komunicirati sa svojim sadašnjim, a i potencijalnim kupcima. Za banku je bitno oblikovati i razviti proizvod, odrediti mu cenu, naći ciljno tržište i upoznati svoje klijente putem promotivne aktivnosti. Banke moraju komunicirati sa svojim sadašnjim a i potencijalnim kupcima. Marketinški komunikacioni miks (promocioni miks) sastoji se od četiri glavna oblika komunikacije [11]:

- **Privredna propaganda** predstavlja svaki plaćeni oblik komunikacije sa aktuelnim ili potencijalnim kupcima pomoću masovnih medija za robe, ideje i usluge od strane prepoznatljivog sponzora.
- **Lična prodaja** predstavlja direktan proces komuniciranja („licem u lice") sa jednim ili više potencijalnih kupaca u cilju prezentacije, odgovora na pitanja ili ostvarivanja narudžbina.
- **Prodajna promocija** (unapređenje prodaje) predstavlja raznovrsnost kratkoročnih podsticaja kojima se ohrabruje proba ili kupovina određenog proizvoda ili usluge.
- **Odnosi sa javnošću i publicitet** predstavlja raznovrsnost programa stvorenih radi promocije ili zaštite ugleda banke ili pojedinih proizvoda.

Strategija promocije, kao instrument marketing miksa banaka, u tržišnim uslovima doprinosi prikupljanju bankarskih sredstava i njihovom racionalnom raspoređivanju. Banke moraju komunicirati sa svojim sadašnjim, ali i potencijalnim klijentima. U uslovima veće tražnje u odnosu na ponudu novčanih sredstava, banke na međunarodnom tržištu obično veću

pažnju posvećuju izboru adekvatnog promotivnog miksa u cilju privlačenja novčanih sredstava, nego promociji plasmana.

Promocija unapređuje efekte depozitne funkcije banke, unapređuje bankarske plasmane i nove specifične oblike usluga kao što je npr. finansijski lizing. Pored informisanja klijenata o uslugama, a posebno pri lansiranju novih isluga, promocija služi i za stvaranje atmosfere poverenja prema banci, pomoć u repozicioniranju bankarskih proizvoda i usluga, stimulisanje popularnosti bankarske ponude, smanjivanje šteta od izvesnih neprijatnih događaja i dr. U okviru međunarodne promotivne strategije, odnosi s javnošću imaju posebno značajnu funkciju, a to je kreiranje pozitivnog mišljenja o banci, doprinešenje povećanjua vrednosti kapitala, imovine i obezbeđivanje javne podrške.

3.4.1. Strategije oglašavanja

„Privredna propaganda predstavlja bilo koji plaćeni oblik komuniciranja sa aktuelnim ili potencijalnim kupcima pomoću masovnih medija za robe, ideje i usluge od strane određenog sponzora" [7]. Naglasak je na plaćenoj komunikaciji koja se održava preko različitih medija: pisanih medija, radio i TV medija, spoljnjeg tranzitnog oglašavanja i direktne pošte.

Ono što je jako bitno za menadžment jesu ciljevi komunikacije i utisak koji banka ili neka druga finansijska institucija ostavlja na klijente i poslovne partnere i donošenje njihove odluke da uđu u poslovnu saradnju. Čin kupovine se javlja na kraju, ponekad dugog, procesa odlučivanja koji uključuje i progres klijenata kroz proces saznanja, osećanja i konačno faze ponašanja. U fazi saznanja, banka treba da obavesti klijenta o svojoj kompaniji i njenim uslugama. U fazi osećanja banke treba da utiču na promenu stava klijenta (u korist banke i njenih usluga), i u fazi ponašanja banke treba da nateraju klijenta da reaguje. Na taj način je čin kupovine samo jedan od ciljeva komunikacije. Jedan vid komunikacije, bilo da je to u obliku televizijske reklame ili lične prodaje, retko će podstaći klijenta da kupi nepoznatu uslugu. Ciljevi marketinške komunikacije treba da su u skladu sa fazama procesa odlučivanja i treba da klijenta navedu što bliže fazi spremnosti za kupovinu.

Naredna tabela prikazuje uobičajene ciljeve komunikacije koji se koriste da navedu klijenta da kupi i usvoji uslugu. Faze su prilagođene iz broja hijerarhijskih modela koji obašnjavaju osetljivu, saznajnu i fazu kupovine kroz koje prolazi kupac [29].

Tabela 4. Ciljevi komunikacije banke [29]

CILJEVI KOMUNIKACIJE	SREDSTVO KOMUNIKACIJE	PRIMER
SVEST	Sredstva javnog informisanja TV i radio, nacionalni ili regionalni časopisi i dnevne novine	*AA Osiguranje - "To je posao AA"*
INTERES	Sredstva javnog informisanja Ista sredstva, ali ne nužno i ista poruka	*Direct Line - smanjenje od 20%*
PREDNOST	Reklamiranje, publicitet, odnosi sa javnošću, lični izvori. Novinski članci, komparativno reklamiranje, preporuka od prijatelja i rođaka	*First Direct - TV i pošta - "Recite nam jednu dobru stvar u vezi sa vašom bankom"*
PROBA	Specijalne ponude, prodavci, rođaci, prijatelji	*Churchill osiguranje - "Dajte psu telefon"*
USVAJANJE	Lični izvori i da se potvrdi, sredstva javnog informisanja. Prodavci, prijatelji i rođaci, reklame preko medija i štampe	*Bank of Scotland - "Prijatelj za život"*

Svest – Za svaki cilj komunikacije (ili fazu procesa odlučivanja) će različita sredstva komunikacije imati veću efikasnost. Ako ciljna grupa nije svesna proizvoda ili usluge, što je slučaj sa novim proizvodom, cilj je da se izgradi svest i ime. Sredstva javnog informisanja su vrlo efikasna u izgradnji svesti: oni mogu dopreti do velikog auditorijuma i relativno jeftino. Kad je Barclays banka lansirala b2 1998 godine, njena prva televizijska reklama je ciljala na izgradnju svesti imena. Reklama je namerno bila nejasna: nije bilo pisane ni usmene poruke, i nije bilo naslikanihi ljudi ili stvari, samo slika misterioznog imena „b2" na plavoj pozadini Barclays banke. Nedostatak informacija u reklami je stvorio utisak misterioznosti i stimulisao interes.

Interes – Pošto su kupci sada svesni postojanja proizvoda ili usluge, komunikacija treba da utiče na rasuđivanje kupca. Misterija koja okružuje reklamu za „b2" možda je stimulisala neki interes. Međutim, da bi zaista bio zainteresovan za proizvod, kupac treba da bude informisan o njegovim osobinama i karakteristikama. Sredstva javnog informisanja mogu i dalje da se koriste da stimulišu interes za proizvod, iako se poruka može promeniti od „ovde smo" (reklama za proizvod) u „ovo smo mi" (navođenje specifičnih osobina).

Prednost – Stimulativni interes za proizvod može učiniti da se kupcima svidi proizvod, ali ne i da ga žele. Stoga, sledeći cilj je dobiti preferencije kupca za proizvod. First Direct kompanija je pokušala da izgradi prednost za svoju uslugu telefonskog bankarstva tako što je pitala konkurentske kupce: „Recite nam jednu dobru stvar u vezi s vašom bankom". To je podstaklo pojedince da procene svog postojećeg provajdera finansijskih usluga. Reklamiranje je uticalo da neki promene ponašanje. Direct Line kompanija je pokušala takođe da promeni mišljenja pojedinaca o odgovarajućim provajderima osiguravajućeg društva i potresla je tržište sa svojom prvom televizijskom reklamom za osiguranje, koja je prikazivala mali crveni telefon koji kao heroj niskih troškova dolazi da spasi kupce koji plaćaju visoke premije građevinskim preduzećima.

Proba – Kad je razvijen povoljan stav, komunikacija mora da pokuša da klijenta navede na kupovinu. Faza ponašanja obično dolazi u dva dela: proba i usvajanje. Za većinu fizičke robe, proba i usvajanje se javljaju kao jasne faze, često razdvojene vremenom i mestom. Većina finansijskih usluga ne pruža mogućnost za probu. Stoga, proba često formira deo faze usvajanja u kojoj klijent i dalje procenjuje finansijski proizvod. Proba može da se posmatra kao ohrabrenje kupcima da deluju na provajdera finansijskih usluga, da odgovore na poziv i da se informišu o uslugama. Klijenti se mogu raspitati o uslugama kod svojih prijatelja i rođaka.

Usvajanje – Konačni cilj komunikacije je usvajanje proizvoda ili usluge. Ipak, usvajanje ne znači i kraj komunikacije sa klijentima. Pošto je usvojio finansijski proizvod kupac može da okonča ugovor i promeni provajdera finansijskih usluga. Prema tome, uloga komunikacije je još uvek važna. Klijente treba uveriti i podsećati na koristi koje nudi finansijska institucija.

Poruka komunikacije je glavna u postizanju ciljeva komunikacije. Razmišljanja o dizajnu odgovarajuće poruke uključuju šta reći, kako to reći i ko to treba da kaže. Ovaj deo će se koncentrisati samo na sadržaj poruke. Važno je znati šta treba reći, jer jedna poruka možda neće biti isto efikasna ili čak proizvesti isti željeni odgovor od različitih segmenata tržišta. Da bi bila efikasna, poruka treba da ima temu, privlačnost ili jedinstvenu osobinu. Privlačnost može da bude racionalna, emotivna ili moralna [14].

Racionalna privlačnost apeluje na logično rasuđivanje. U kontekstu reklamiranja finansijskih usluga, racionalna privlačnost može da se fokusira na stvarni proizvod ili uslugu, njene osobine, kvalitet, vrednost, performanse, itd. Zbog mnogo faktora povezanih sa reklamiranjem finansijskih uslluga i teškoća koje kupci imaju dok ih procenjuju, nije uvek

moguće fokusirati se na osobine proizvoda i tehničke apekte ponude. Ipak racionalni apeli često se koriste u sektoru bankarstva, najčešće u kombinaciji sa ostalim oblicima privlačnosti. Banka može plasirati poruku o svojoj kreditnoj ponudi u vidu slogana „Najpovoljniji keš krediti". Slogan Komercijalne banke za agrar kredite je „Male rate za rodne godine" , dok Erste banka za kredite za refinansiranje koristi slogan „Otplaćuje sva Vaša dugovanja".

Emotivna privlačnost pokušava da izazove negativna ili pozitivan osećanja u pokušaju da motiviše pojedince. Pozitivna privlačnost može da se fokusira na upotrebu humora, ljubavi ili ponosa. Tako je banka Intesa, skoro lansirala humorističku televizijsku reklamu za kredite na kojoj su prikazani zaposleni banke koji rade fizičke vežbe. Reklamu prati tekst: „Kod nas su kamate uspešno oslabile, i naši krediti su mnogo zgodniji. Kažite nam šta Vam je u planu i ponudićemo Vam kredite koji je lako podići i nositi, jer mi smo uvek u najboljoj formi za Vas".

Moralna privlačnost usmerena je na osećanje ciljnog auditorijuma o tome šta je pravedno i pravilno. Obično se ovakve poruke koriste da podstaknu ciljnu grupu da podrži društvene aktivnosti. U razvijenim zemljama, ova vrsta apela je veoma uobičajena. U Srbiji i zemljama u razvoju, moralni apeli tek su u fazi povoja. Ipak, Crédit Agricole Srbija, deo Crédit Agricole Group, priključila se svetskom trendu aktivnog učešća u akcijama održivog razvoja i korporativne društvene odgovornosti. Banka je lansirala međunarodnu kampanju pod nazivom „Back to common sense. It`s time for green banking" (Vratimo se zdravom razumu. Vreme je za zeleno bankarstvo) [37]. Zeleno bankarstvo je relativno nov pristup u bankarskom poslovanju, koji počiva na finansiranju ekološki orijentisanog privatnog i neprofitnog sektora od finansijskih institucija, fundacija i drugih organizacija.

Obzirom da su racionalni apeli često korišćeni u bankarskom sektoru, sve veći broj banka pokušava da se moralnim i emocionalnim apelima izdvoji od konkurenata. Obzirom sve veću dostupnost mas media i razvoj novih kanala komunikacije sa klijentima (Internet), banke moraju ulagati u promociju svojih usluga i razvoj kreativnih strategija koje će ih diferencirati od konkurencije.

3.4.2. Strategije unapređenja prodaje

Pod unapređenjem prodaje „može se smatrati svaka vrsta vremenski ograničene komunikacije koja se ne uklapa u kategoriju privredne propagande, lične prodaje ili publiciteta"[11]. Kao osnovna sredstva za privlačenje klijenata koriste se promotivni materijali na mestu prodaje, posebni pokloni, nagradne igre, premije i slično [17].

Materijali na mestu prodaje. Za potrebe efikasne komunikacije upotrebljavaju se posteri, električni uređaji, promotivna literatura. Ovi materijali su ujedno korisni i za komunikaciju i sa potencijalnim klijentima koji prvi put ulaze u banku. Neke velike banke izdaju kataloge svih svojih usluga koji su sve češće dostupni na zvaničnim web stranicama banaka. U ekspoziturama Raiffeisen banke u Beogradu, na samom ulazu moguće je pronaći veliki broj brošura o najnovijim uslugama banke kao što su: *Master Installment kreditna kartica* („Kupujte pametno"), *finansijski lizing* („Krećite se brzinom lizinga"), *Visa revolving kreditna kartica* („Nije obična kartica"), *zakup vozila* („Smeše Vam se bolji automobili") i dr. Ovo je jedan od često korišćenih oblika ulaganja u promociju u bankarskim institucijama.

Sitni pokloni. To su predmeti manje vrednosti za banku tipa privezaka za ključeve, kalendari, olovke i slično koje se poklanjaju klijentima sa obaveznim logom banke.

Nagradne igre. Nagradna takmičenja se uglavnom koriste da privuku nove klijente. Posebno su efikasna kada se uvodi nova usluga u banku. Hypo Group Alpe Adria banka lansirala je nahradnu igru u kojoj klijenti otvaranjem jednog od paketa tekućih računa, basic, mob ili comp, imaju šansu za nagradu. Nagradni fond je: automobil Fiat Punto Classic 1.2, Scooter Piaggio Fly, 2 vaučera za putovanje za 2 osobe u vrednosti od 1250 EUR po vaučeru, LCD LG televizor, laptop računar Toshiba Satellite, 10 poklon VISA prepaid kartica u vrednosti od po 20.000 RSD za bezgotovinsko plaćanje i 10 poklon VISA prepaid kartica u vrednosti od po 10.000 RSD za bezgotovinsko plaćanje. Saradnjom sa sponzorima koji mogu obezbediti klijentima banke primamljive nagrade kao što su automobili, putovanja, tehnički uređaji i slično, nagradne igre postaju veoma efikasan metod unapređenja prodaje.

3.4.3. Strategija lične prodaje

Ono što ličnu prodaju razlikuje od ostalih oblika promocije nije samo direktni kontakt sa klijentom već i stalni prodajni napor koji su svojstveni isporuci bankarskih usluga. „Lična prodaja je specifičan oblik marketing komuniciranja čiji je osnovni cilj izaći u susret potencijalnom kupcu kroz informisanje i uticaj na njegovo ponašanje usmereno na kupovinu i njeno pretvaranje u kontinuiran proces" [17]. Lična prodaja omogućava povratnu informaciju, omogućava da se slede zahtevi, stavovi i predlozi klijenata. Lična prodaja je prisutna kod svake banke, posebno kada treba prezentovati novi proizvod (uslugu) i način njihove upotrebe.

Specifičnost lične prodaje je u dvosmernoj komunikaciji i zasniva se na angažovanju adekvatno pripremljene i obučene prodajne operative (kadrova) koji su osposobljeni da svojim ponašanjem utiču na kreiranje lojalnosti postojećih klijenata i na privlačenje novih. Lična prodaja je fleksibilnija od drugih promocijskih sredstava. Prodavci mogu da prilagode svoje prezentacije potrebama i ponašanju individualnih potrošača, vide reakcije i sprovedu momentalna prilagođavanja. Lična prodaja u bankarskoj praksi potvrđuje svoj značaj preko iskustva nekih zemalja sa visoko razvijenom tehnologijom savremenog bankarskog poslovanja i primenom savremenih sredstava plaćanja koja ne zahtevaju direktan kontakt između davaoca i korisnika usluge. Zapaženo je, da i pored upotrebe najsavremenije tehnologije bankarskog poslovanja, ,,ipak postoji velika sklonost klijenta ka tradicionalnom načinu obavljanja transakcija, koji se zasniva na neposrednom kontaktu *bankarski službenik - korisnik usluge banke*" [20]. Predstavnici prodaje predstavljaju direktnu vezu organizacije sa potrošačima. Današnji klijenti očekuju od banke da dobro poznaje uslugu, kreira ideje za poboljšanje poslovanja i da bude efikasna i pouzdana. Ovo zahteva od banaka da ulažu veće investicije u obuku, odnosno usavršavanje službenika**.** Prodajnu snagu u bankama čine dva osnovna segmenta:

a. šalterski radnici kao prodavci usluga, čija je odgovarajuća struktura određena uspešno obavljenim sledećim aktivnostima: prethodna selekcija šalterskih radnika, obučavanje, segmentacija, informisanje, opremanje i stimulisanje šalterskih radnika.

b. predstavnici prodaje za segment velikih korisnika koji zaslužuju posebnu pažnju, jer na taj način korisnici dobijaju informacije šta mogu očekivati od banke, a banka je u stanju da svoje usluge modifikuje izlazeći u susret uočenim zahtevima korisnika. Prodajna snaga za ovaj segment korisnika ima sledeće karakteristike: reč je o visoko stručnim kadrovima koji detaljno poznaju kako bankarsko poslovanje i karakteristike kupaca, karakteristike konkurencije i ostalih faktora iz okruženja, proces prodajne prezentacije (veština prodavanja), način rada pri obilasku kupaca (utvrđivanje njihovih obaveza i ovlašćenja).

Tri glavna aspekta lične prodaje su [14]:

- *Profesionalizam u procesu lične prodaje* - Banke izdvajaju velike novčane iznose za usavršavanje prodajnog osoblja u veštini prodaje. Svi prodajni pristupi nastoje da pretvore prodavce od pasivnih primalaca porudžbina u aktivne dobavljače porudžbina.
- *Pregovaranje* - Brojne prodajne aktivnosti na poslovnom tržištu obuhvataju sposobnost pregovaranja. Dve strane treba da se dogovore u pogledu cene i ostalih uslova

prodaje (vreme ispunjenja ugovora, kvalitet proizvoda i usluga, obim kupovine, odgovornost za finansiranje, preuzimanje rizika i dr.).

- *Marketing odnosa* - Princip lične prodaje i pregovaranja su do nedavno bili opisivani na osnovu transakcijske orijentacije gde je osnovna svrha zaključivanje određene prodaje. Ali u brojnim slučajevima, banka ne traži trenutnu prodaju, već pre dugoročnu izgradnju odnosa sa klijentima. Brojne banke se preusmeravaju od transakcionog marketinga ka marketingu odnosa.

Obzirom na tri navedena aspekta lične prodaje i njenu ulogu u prodaji bankarskih usluga, nesumnjivo je da savremene banke moraju ulagati u edukaciju prodajnog osoblja i razvoj njihovih komunikacionih veština i veština prezentacije.

3.4.4. Strateško upravljanje odnosima s javnošću

Javnost je bilo koja grupa koja ima stvarni ili potencijalni interes za banku ili može uticati na sposobnost preduzeća da postigne svoj cilj. Pod odnosima sa javnošću (public relations-PR) se podrazumeva komuniciranje banke i uspostavljanje određenih veza sa različitim učesnicima koji su međusobno povezani i to: potrošači, zaposleni, akcionari, državni organi i razne socijalne grupe. Od povremenog komuniciranja došlo je do potrebe da PR bude kontinuirana, organizovana i planska aktivnost banke.

Tako npr. Volksbank,u želji da ostvari dugoročnu prijateljsku saradnju sa svojim komitentima i ostalim privrednim subektima iz naše zemlje, teži da zadovolji i predvidi sve potrebe i želje svojih poslovnih partnera. Ono što karakteriše Volksbank a.d Beograd, jeste snažno definisan i izražen korporativni identitet. Korporativni identitet je jedan od najstarijih i navažnijih vidova komunikacije. Njegova uloga je da pozitivno utiče na na reputaciju ili imidž bankarske organizacije. Izgradnja korporativnog identiteta, odnosno stvaranje međusobnog razumevanja između organizacije i ciljnih grupa, jedna je od aktivnosti odnosa sa javnošću, a koristi se u svim vidovima prezentacije, pakovanju, štampanim stvarima, radnim prostorijama, vozilima, uniformama ili ekonomskoj propagandi.

Kao jedan od svojih ciljeva u budućnosti zacrtali smo kao prioritet finansiranje malih i srednjih preduzeća. Orjentišemo se podjednako ka fizičkim licima u želji da ih ne zanemarimo i zadovoljimo njihove potrebe. Sebe vidimo kao velikog donatora kulturnih i društvenih manifestacija, kao što su [47]*:*

- Organizacija susreta poslovnih ljudi iz Austrije i Srbije,

- Organizacija konferencija, seminara, kreativnih radionica, okruglih stolova i sastanaka,
- Organizacija poslovnih večera, sportskih aktivnosti i dobrotvornih dešavanja,
- Informisanje investitora iz Austrije i Srbije o ekonomskim, zakonodavnih i socijalnih okolnosti u ovim zemljama,
- Izdavanje biltena, časopisa i ostalih publikacija.

Odnosi sa javnošću imaju za cilj da banku predstave u najboljem mogućem svetlu. Ključni cilj odnosa sa javnošću je orijentisan u pravcu podizanja imidža ili poboljšanja odnosa sa publikom banke. Odnosi s javnošću nisu orjentisani na specifični proizvod već zapravo na samu banku kao instituciju. U realizaciji aktivnosti odnosa s javnošću koriste se razna sredstva među kojima posebno [11]: vesti u novinama, konferencije za javnost, sponzorisanje događaja, saopštenja za javnost, stavovi poznatih ličnosti i dr.

3.5. Ljudi kao instrument uslužnog marketig miksa

U uslužnim organizacijama naročito je bitno na pravi način shvatiti posao na prvoj liniji usluživanja, jer su ovi zaposleni izvor lojalnosti potrošača i konkurentske prednosti. Pomoću njih se uslužno preduzeće može diferencirati od konkurencije. Oni predstavljaju u isto vreme:

- Ključni deo uslužnog proizvoda (pošto je proizvodnja usluge neodvojiva od isporuke i potrošnje u većini slučajeva),
- Uslužno preduzeće – utiču na korporativni imidž,
- Marku (usluge, ali na neki način kreiraju i lični brend).

U marketingu usluga, lice koje isporučuje uslugu krajnjem korisniku igra značajnu ulogu kako sa aspekta potrošača ta ko i sa aspekta poslodavca. Način na koji isporučilac usluge ostvari kontakt sa potrošačem zapravo reprezentuje celu uslužnu organizaciju. Iz tog razloga banke moraju voditi računa o unapređenju kvaliteta ljudskih resursa i njihovom potencijalnom nezadovoljstvu koje može imati za posledicu neefikasnost i neusaglašanost individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije kao celine. U skladu sa tim, treba ulagati u proces stručnog osposobljavanja kadrova, što je ujedno i glavni pokretač u praćenju uslužnog trenda i koraka u promenama.

Ljudi kao instrument uslužnog marketing miksa podrazumevaju sve osobe uključene u uslužni proces gde su sa jedne strane zaposleni (jako važna pitanja su: regrutovanje, trening, motivacija, nagrade, timski rad i dr.), a sa druge korisnici usluga kao koproducenti i ostali potrošači, kao osobe koje mogu uticati na ukupnu percepciju usluge (gde treba posebno

obratiti pažnju na: ponašanje, stepen angažovanosti, kontakt između potrošača, edukaciju, trening i dr.). Da bi se isporučila kvalitetna usluga, potrebna je s jedne strane dobra selekcija, trening i obuka i motivisanost zaposlenih, a sa druge kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrške svima koji rade sa kupcima (podrška bekstejdža).

Iz tog razloga Komercijalna banka a.d. Beograd smatra da obuka i stručno usavršavanje zaposlenih predstavljaju veoma važnu strategiju razvoja banke i najbolju investiciju. Na ovaj način se povećava kvalitet obavljenog posla, zaposleni su više motivisani, a poboljšava se korporacijski imidž i reputacija banke. U 2008. godini zaposleni su imali prilike da pohađaju seminare i kurseve u zemlji i inostranstvu.

Tabela 5. Obuke zaposlenih u Komercijalnoj banci Beograd u 2008. Godini [41]

VRSTA OBUKE	Broj zaposlenih koji su pohađali obuku	Prosečan broj obuka po zaposlenom u 2008. god.
Eksterne obuke	1146	0.357
Interne obuke	6881	2.144

Sektor organizacije ljudskih resursa u Pireus banci kontinuirano obrazuje zaposlene, organizujući raznovrsne treninge neophodne za napredovanje, od pozicije službenika do top menadžera. Radnicima je omogućeno pohađanje kursa engleskog jezika u saradnji sa Berlic školom stranih jezika, koja primenjuje najsavremenije metodologije učenja i ima profesore kojima je engleski maternji jezik. Moderna profesionalna znanja stiču i pohađanjem programa Akademije za bankarstvo i finansije Narodne banke Srbije. U Pireus banci profesionalce uspevaju da zadrže primamljivim „paketom" nagrađivanja, koji pored odgovarajuće zarade imaju perspektivu za razvoj karijere kroz sticanje internacionalnih iskustava radom u Pireus grupi, ali i dodatno zdravstveno i penzijsko osiguranje [44].

Kako bi zaposleni bili privrženi organizaciji i samim tim ulagali u dalju dobrobit bankarske organizacije kao celine, rukovodioci banke moraju ulagati i u interni marketing. Internim marketingom se ljudski resursi pretvaraju u ključni faktor uspešnog uslužnog biznisa. Sa druge strane, uslužno osoblje je ključno za formiranju dugotrajnih odnosa sa potrošačima i njihovu dalju motivaciju za kupovinu. Dugotrajni odnosi sa potrošačima postaje sve značajniji na modernom tržištu, koje karakteriše povećan stepen konkurencije. Što je veći broj konkurenata na tržištu kupac ima mogućnost većeg odabira, a samim tim raste i značaj uspostavljanja saradnje i partnerstva između organizacije i potrošača. Novi

marketing trendovi kreću se ne više samo ka pridobijanju novih kupaca već i uspešnom zadržavanju postojećih. Prodajno osoblje banke može biti značajan faktor diferencijacije, posebno u uslovima u kojima je većina bankarskih usluga relativno standardizovana sa aspekta njenih karakteristika.

Obzirom na specifičnosti uslužnog marketinga, a posebno u sektoru bankarstva koje karakteriše izražena konkurencija, ljudi, odnosno prodajna snaga predstavljaju značajan instrument marketing miksa.

3.6. Uslužni ambijent kao instrument uslužnog marketig miksa

Uloga vizuelnih elemenata, odnosno **uslužnog ambijenta**, naročito je bitna kod odlučivanja o kupovini novih usluga, odnosno kod nove banke, kada klijent nema odgovarajuće iskustvo saradnje sa njom, odnosno njenim osobljem. Pojedini elementi uslužnog ambijenta su i neodvojivi deo stvaranja i isporuke usluge. Shodno potrebama odgovarajućih uslužnih delatnosti, varira i značaj pojedinih elemenata uslužnog ambijenta, ali i njihova kompozicija. Logično je dakle da uslužni ambijent ima daleko veći značaj kod usluga gde dolazi do fizičkog kontakta između potrošača i uslužnog personala, i to u poslovnici, filijali ili prodajnom objektu uslužnog preduzeća.

Ako bi se elementi uslužnog ambijenta posmatrali generalno, nevezano za konkretni tip uslužnog biznisa, moglo bi se reći da se ovi elementi nalaze u okviru dve velike grupe, a to su: uslužni prostor (gde se posmatraju spoljni izgled tj. eksterijer i unutrašnjost objekta tj. enterijer) i ostali opipljivi elementi.

Uslužni ambijent predstavlja ujedno i svojevrsno *uslužno pakovanje*. Kao što pakovanje i ambalaža imaju značaj kod potrošnih dobara pre svega, tako i uslužni ambijent predstavlja svojevrsni „omot" u okviru koga se pakuje i isporučuje usluga. Kao što je pakovanje kod proizvoda dizajnirano na način da utiče na imidž samog proizvoda, ali i da izaziva senzorne ili emocionalne reakcije, tako i uslužni ambijent ima sličnu funkciju kod usluga. Naročito je bitna uloga uslužnog ambijenta kod novih usluga ili kod prvih poseta klijenata, jer utiče na kreiranje očekivanja, odnosno predstavlja vizuelnu metaforu neopipljive usluge. Uslužni ambijent je element građenja imidža, i u tom smislu kreira određene poruke, skreće pažnju i izaziva efekte kod potrošača. Uslužni ambijent takođe *omogućava da se izvrši usluga* na odgovarajući način. Naime, način na koji je dizajniran ambijent može uticati i na tok aktivnosti i celokupni uslužni proces, čineći ga lakšim ili težim i potrošačima i

zaposlenima. Dobro dizajniran i funkcionalan ambijent omogućava da se lakše i lepše obavlja uslužni proces i sa stanovišta zaposlenih i sa stanovišta potrošača. U suprotnom, u situaciji u kojoj su npr. loše označene prostorije sa aspekta pravca kretanja klijenata, vazduh je ustajao, previše je toplo, nema dovoljno mesta za sedenje, šalteri su previsoko postavljeni i sl. dolazi do toga da su potrošači nezadovoljniji osnovnom uslugom, a sve to u isto vreme utiče i na motivaciju uslužnog personala i njihovu sposobnost za kvalitetan rad.

Uslužni ambijent služi i *da diferencira* banku od konkurencije i od drugih objekata sličnog tipa. U isto vreme banka kroz uslužni ambijent šalje i određeni signal kom tipu usluge je namenjen određeni uslužni prostor. Sve vodeće banke na tržištu Srbije vode računa o uslužnom ambijentu. Uslužni ambijent gradi se u skladu sa korporativnim imidžom. Tako u banci Intesa dominiraju zelena i narandžasta boja, u Raiffeisen banci crna, žuta i siva, a u Komercijalnoj banci ljubičasta i siva. U većini razvijenih zemalja, ekspoziture banaka su gusto grupisane u prometnim ulicama i centru grada. U Beogradu npr. redovna je pojava da različite banke otvaraju filijale i ekspoziture jedna pored druge sa dostupnim bankomatima 24 časa dnevno.

Ambijentalni uslovi, kao što i sam naziv kaže, utiču na ambijent, odnosno atmosferu, pri čemu ima puno elemenata koji se moraju uzeti u obzir, a najvažniji su: muzika (npr. brži tempo i glasnija muzika podižu nivo živosti i aktivnosti ljudi), mirisi (jak uticaj na raspoloženje), boje (tople i hladne boje, imaju različit uticaj na potrošače), temperatura, osvetljenje, buka i dr.

Uslužni ambijent obuhvata različite elemente fizičkog okruženja i atmosferu u kojoj se usluga obavlja. U tom smislu utiče na proces pružanja usluge, ali i na percepciju potrošača. Planiranje i upravljanje ambijentom usluživanja leži na granici između arhitekture, planiranja unutrašnjeg prostora, dizajniranja proizvoda, organizacionog ponašanja, planiranja i ambijentalne psihologije. Odluke u vezi sa fizičkim mogućnostima, mogu imati uticaj na: ciljeve vezane za ljudske resurse, (npr. zadržavanje radnika, produktivnost radnika), operativne ciljeve (npr. efikasnost, smanjenje troškova) i marketing ciljeve (npr. privlačenje potrošača i satisfakcija potrošača). Stoga je neophodno prilikom dizajniranja ili promene u dizajnu ambijenta u kome se pruža bankarska usluga, tražiti savete menadžera iz sva tri područja uslužnog menadžmenta, kao i savete korisnika, tj. zaposlenih i potrošača.

Uslužni kvalitet je najveći diferencijator, jer pridobija i zadržava pažnju potrošača. Uslužna savršenost predstavlja presudnu strategiju za profitabilnost i dalje za preživljavanje banke. Međutim, uslužno savršenstvo zahteva privrženost od svih nivoa organizacije: kultura

banke, senior menadžment, zaposleni (proširivanje ovlašćenja sa unapređivanjem znanja i veština) i proces (savršenstvo kroz tehničku podršku). Zasnovano na ovim privrženostima, banka može privući, održati i unaprediti odnos sa potrošačima. Zaključuje se da uslužni ambijent ima veliku ulogu pri odlučivanju potrošača o kupovini novih usluga, zbog čega predstavlja značajan instrument marketing miksa bankarskih organizacija.

3.7. Proces usluživanja kao instrument uslužnog marketig miksa

Prilikom kreiranja nove usluge ili modifikacija postojeće, jedna od ključnih tačaka u procesu jeste definisanje svih faza u isporuci usluge, odnosno dizajniranje odgovarajućeg **uslužnog procesa**. Uslužni proces mora biti takav da bude primenljiv i operacionalan u praksi, da ga je moguće komunicirati osobama u organizaciji, na različitim hijerarhijskim nivoima i u različitim sektorima u uslužnoj organizaciji, a naročito na prvoj liniji usluživanja, i naravno da omogućava da se usluga isporuči potrošaču na odgovarajući način. Za marketing sistem isporučivanja usluge generalno važi pravilo da se razlikuje kod usluga koje podrazumevaju viši nivo učešća fizičkog kontakta između osoblja na prvoj liniji usluživanja i potrošača, i usluga koje imaju manji nivo kontakata između potrošača i zaposlenih u banci. Kod prvog tipa usluga potrošači obično dolaze na određeno mesto, odnosno u prostorije uslužne organizacije i prisutni su tokom isporučivanja usluge. Naravno ovaj tip usluge *podrazumeva interakciju između potrošača i zaposlenog,* odnosno *aktivan kontakt između* njih, te je stoga povezan sa većinom usluga koje isporučuju ljudi. Primeri za usluge visokog nivoa kontakta su klasične bankarske usluge u filijalama itd. Primećuje se da u oba slučaja postoji vidljivi i nevidljivi deo za potrošače, odnosno front stejdž i bekstejdž. Ove reči su sve više odomaćene i u srpskom jeziku, a i teško su prevodive, te će u daljem tekstu biti upotrebljavane kao srpska transkripcija engleskih izraza.

Front stage (ili *front office,* kako se još navodi u literature kod pojedinih autora), označava sve ono što klijent može videti i primetiti prilikom uslužnog procesa.

Backstage (ili *back office),* podrazumeva prateće usluge, aktivnosti, opremu, tehnologiji i dr. koji podržavaju osnovnu uslugu, a nisu vidljive od strane potrošača.

Kada je reč o bankarskim uslugama, uobičajeni uslužni susreti dešavaju se ili neposredno, odnosno licem u lice ili indirektno, odnosno telefonskim putem. Međutim, u novije vreme, sve češće su zastupljeni i udaljeni susreti putem online aplikacija. Udaljeni susreti koje karakteriše odsustvo ljudskog kontakta, u Komercijalnoj banci mogući su putem

tzv. Kombank Online sistema, koji se oglašava uz moto „*Poslujte i vršite finansijske transakcije – bez odlaska u banku*!". Kada je reč o telefonskim susretima, ocena kvaliteta u je kompleksnija nego u prethodnom slučaju, jer postoji veći potencijal varijabilnosti u interakciji. Iz tog razloga je Komercijalnoj banci od velikog značaja ulaganje u edukaciju i obuku zaposlenih iz oblasti komunikacije, odnosa sa kupcima, upravljanje vremenom i dr. Efikasnost i efektivnost rešavanja problema kupaca prilikom telefonskog susreta, od presudne je važnosti za ocenu ukupnog kvaliteta usluge. Osoblje je predusretljivo i jako prijatno prema korisnicima. Svi zahtevi se rešavaju u najkraćem mogućem roku.

U Komercijalnoj banci problemi u procesu usluživanja najčešći su prilikom neposrednih susreta kada su klijenti banke visoko uključeni i odnose se na predugo vreme čekanja za realizaciju zahteva. Naime, u Komercijalnoj banci gužve u većini ekspozitura u Beogradu su jako česte iako većina njih ima više od 2 raspoloživa šaltera. Često se događa da minimum jedan od njih nije u funkciji, odnosno da je broj trenutnih radnika manji od postojećih kapaciteta. Tako se stvaraju nepotrebne gužve i čekanje u redovima, što često prouzrokuje nezadovoljstvo klijenata sa jedne strane, i presiju i stres kod zaposlenih sa druge strane. Obzirom na stresnu situaciju, događa se da šalterski službenici pogreše prilikom ukucavanja brojeva, čime se vreme potrebno za realizaciju zahteva jednog klijenta dodatno produžuje.

Jedna od naznačajnih karakteristika finansijskih usluga ogleda se u visokoj informacionoj asimetriji između kupca i prodavca. Razlozi su u tome što potrošači ne poseduju posebna specijalistička znanja. Neopipljivost finansijske usluge predstavlja osnovni razlog na kome se zasniva problem asimetričnih informacija i isključivo oslanjanje potrošača na kvalitet, koji se zasniva na iskustvu i poverenju. Tek nakon angažovanja u procesu pružanja usluge, potrošači bankarske usluge će biti u poziciji da stvore ocenu, koja je zasnovana na informacijama. Kako krajnju ocenu uslužnog procesa daju sami potrošači, i kako je sam uslužni proces sastavni deo percepcija kvaliteta usluge, a samim tim i satisfakcije, jasno je da kvalitet uslužnog procesa ima značajnu ulogu u sticanju i održavanju konkurentne prednosti banke.

4. POJAM I KARAKTERISTIKE LIDERSTVA

Lider je čovek koji ima sposobnosti da navede druge ljude da ga slede, da rade ono što on predlaže. On ume da grupu ljudi pridobije za svoju ideju, odnosno da slede njegove odluke u ostvarenju postavljenog cilja i željenih i potrebnih promena. Liderstvo podrazumeva pristup vođenju ljudi u organizaciji, zasnovan na uticaju jedne osobe na druge nezavisno od formalnog prava da se taj uticaj ostvari. To je sposobnost kreiranja vizije, inspirisanja i stvaranja entuzijazma i dobrovoljnog učestvovanja u ostvarivanju ciljeva. Označava segment menadžmenta koji se odnosi na rad s ljudima, uticanje, motivisanje i koordinisanje ljudskog ponašanja. Delotvorno liderstvo predstavlja kombinaciju samih vođa, njihovih sledbenika i specifične situacije vezane za vođenje. Pri tome se podrazumeva da su i sami lideri pod uticajem onih koje vode jer će samo na taj način formulisati cilj i strategiju delovanja koju će bezrezervno slediti. Lideri mogu, ali i ne moraju, da imaju formalno pravo da vode – njih ljudi jednostavno slede. Kada su oni svesni svoje uloge i koriste je da bi postigli ciljeve organizacije, tada se govori o liderskom menadžmentu. Za lidere se obično kaže da za razliku od menadžera koji „rade stvari na pravi način", „rade prave stvari". Osnovne karakteristike lidera su: komunikativnost, inovativnost, inicijativnost, kreativnost, vizionarstvo, fleksibilnost, podsticanje promena, odlučnost, vođenje vlastitim primerom i sl. [16] Svi menadžeri nisu uvek i lideri. Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima, oni stvaraju ideje. Za njih je karakterističan novi pristup u rešavanju problema. Lideri su skloni velikim opasnostima i visokom riziku. Lider se od drugih vođa razlikuje u percepciji vrednosti, stilu menadžmenta i vlastitim prioritetima. Prema Demingu [4], posao lidera, predvodnika, jeste da ostvari transformaciju svoje organizacije. On poseduje znanje, ličnost i moć ubeđivanja.

Sledbenici prihvataju uticaj lidera, jer ga poštuju ili mu se dive, a nikako zato što su na položaju iz kog proističe zvanični autoritet [5]. Po 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 [5]. U širem smislu pojam liderstva označava novi pristup u savremenom menadžmentu, za koga se smatra da omogućava najbolje rezultate u poslovanju.

U bankarstvu izraz „menadžer" uglavnom se odnosi na ličnost koja sprovodi tehnologiju upravljanja materijalnim, energetskim i informacionim resursima, posredstvom ljudi i uz pomoć reči. Ponašanje menadžera pokriva odgovornost i ovlašćenje. Menadžer službe domaćeg platnog prometa odgovoran je za poslovođenje ovog sektora rada i ovlašćen da

preduzima akcije vezane za poslovna sredstva i poslovno osoblje. Menadžer službe ino platnog prometa ima iste odgovornosti i ovlašćenja, ali u svom sektoru rada. Menadžeri u poslovnoj banci suočavaju se ne samo sa zahtevima za donošenjem odluka u okviru radnih jedinica kojima pripadaju, već i sa zahtevima top menadžmenta banke, pravnih i fizičkih lica koja učestvuju u platnom prometu, osoblja drugih radnih jedinica. 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 svim nivoima menadžmenta, čak i ako se razlikuju organizacioni ciljevi i radno okruženje. Menadžer mora da ovlada savremenim metodama u vođenju bankarskog poslovanja, pre svega njihovom tehnološkom osnovom (poslednjih godina posebno izraženoj u elektronskoj formi), mora da upravlja kako svojim, tako i vremenom drugih, posebno da doprinosi ostvarivanju efektivnog rada sa menadžerima višeg nivoa od njegovog i to na profesionalnom i ličnom planu, i da odlučuje. Sažeto rečeno, 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.

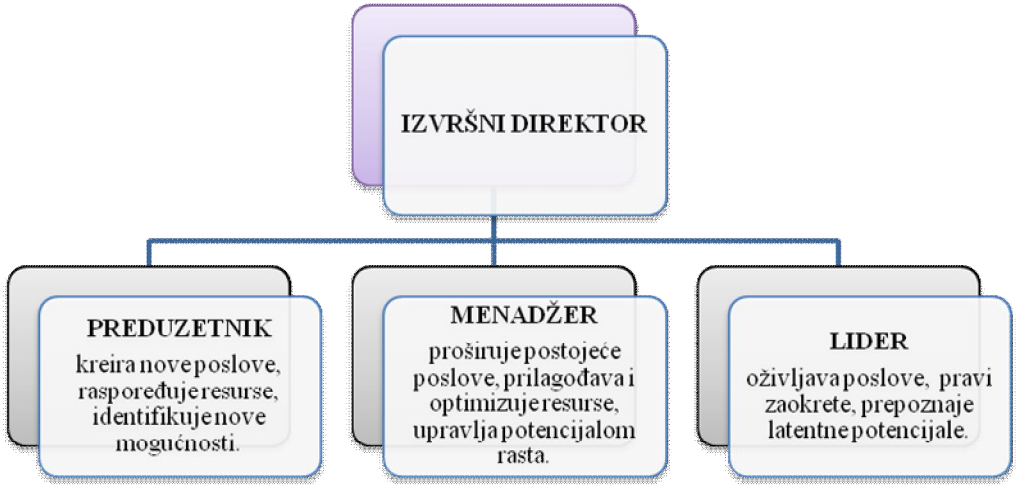
Pojam lidera se bolje može razjasniti poređenjem sa pojmovima *menadžer (manager)* i *preduzetnik (entrepreneur)*.

4.1. Razlika između menadžera, lidera i preduzetnika

Često se u literaturi pojam menadžera i lidera poistovećuju. Međutim između ova dva pojma ipak postoje razlike. „Veština menadžera da utiču na zaposlene je zasnovana na formalnoj vlasti koja je ugrađana u taj položaj“ [15]. Sa druge strane, lideri se imenuju ili pojavljuju iz radnih grupa i njihova sposobnost uticaja na druge članove grupe ne nastaje zbog njihovog formalnog autoriteta. Činjenica da lider može da utiče na ostale, ne znači automatski da on poseduje veštine planiranja, organizovanja i kontrole. Samim tim, smatra se da ne mogu svi lideri biti uspešni menadžeri.

Istražujući velikane svetskog biznisa XX veka, Entoni Mejo i Natan Noria, sa Harvarda, došli su do zaključka da izvršni rukovodioci mogu da budu u funkciji: preduzetnika, menadžera i lidera.

Slika 3. Preduzetnik, menadžer, lider [10]



Liderstvo i menadžment su različiti, ali komplementarni sistemi aktivnosti. Menadžeri su orijentisani na stabilnost, dok lideri naglašavaju promene. Ako posmatramo bankarski sektor, samo one organizacije 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" [24]. Liderstvo se dugo odnosilo samo na izvršne rukovodioce i menadžere. Međutim, u današnjem – brzo promenljivom, konkurentnom okruženju potrebno je više lidera u organizaciji. Ukratko, što su veće promene, potrebno je značajnije liderstvo [32].

Ključne razlike između liderstva i menadžmenta su [24]:

- 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) [24].

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 [24].

4.2. Osobenosti lidera i dimenzije njihovog kreativnog delovanja

U udžbenicima menadžmenta bitne osobenosti liderstva i lidera precizno su i celovito identifikovane. Tako Robbins i Coulter [15] razaznaju čitavih sedam važnih osobenosti lidera. Na prvom mestu je *energija*, koja se ispoljava kroz spremnost da se ulože daleko vanstandardni napori, kroz neuobičajene ambicije i aspiracije i kroz nesvakidašnju inicijativnost i upornost u ostvarivanju onoga što je postavljeno kao cilj. Druga osobina je *želja za vođenjem* koja je redovno spregnuta sa spremnošću da se preuzme odgovornost. Na trećem je mestu *poštenje i moralni integritet* koji se manifestuju kroz visoku usaglašenost između reči i dela; etička čistota i doslednost u odnosima sa okruženjem očigledan su preduslov za uspešno mobilisanje ljudi; sa velikim izazovima ljudi će moći i hteti da se uhvate u koštac jedino ako i sami budu nadahnuti i posvećeni velikom poslu na koji ih usmerava vođa. Četvrta osobenost lidera je *samopouzdanje* budući da je teško zamisliti da će drugi postati ubeđeni u ostvarivost velikog zadatka ukoliko u to čvrsto ne veruje i sam lider. Peta liderska karakteristika je *inteligencija*: velike stvari samo slučajno i u krajnje izuzetnim okolnostima mogu da se pokažu kao jednostavne, a vanredna složenost velikih poduhvata može uspešno da bude savladana samo uz jednako izvanrednu inteligenciju. Sa ovom osobinom usko je vezana i sledeća a to je obimno i solidno *poslovno znanje*: teško je i zamisliti uspešnog lidera koji ne raspolaže dovoljnim znanjem za rešavanje brojnih spoznajnih i analitičkih problema koji se zakonito javljaju prilikom realizacije svakog krupnog poduhvata. Robbins i Coulter dodaju i sedmu isobinu koju terminološki jednostavno

određuju kao *dodatne osobine*, a među kojima eksplicitno pominju društvenost i komunikativnost.

U daljoj razradi identifikuju se različiti stilovi vođenja i osobine koje u tim stilovima dolaze do izražaja. Tako se, uz ostalo, govori o demokratičnosti, delegiranju ovlašćenja i podsticanju delatne participacije u odlučivanju i realizaciji pojedinih poslova i zadataka [28]. Govori se i o aktiviranju pojedinih grupa koje s jedne strane mogu da budu nosioci kreativnih i radnih inicijativa, a s druge mogu unutar sebe da oforme mehanizme koji će u punoj meri angažovati potencijale i sposobnosti kojima članovi grupe raspolažu. Govori se i o orijentaciji lidera na članove grupe i o njegovoj orijentaciji na radne poduhvate i zadatke; po sebi se razume da su ove dve orijentacije komplementarne i da se međusobno pojačavaju u sinergetskom dejstvu. Lideri se takođe staraju o harmoničnim odnosima unutar grupe, a ti odnosi su lako prepoznatljiv svojevrstan preduslov za plodne i stimulativne odnose između grupe kao celine i samog lidera.

5. PRISTUP STILU LIDERSTVA

Iako je liderstvo bilo predmet interesovanja još od perioda nastanka prvih ljudskih zajednica, njegovo ozbiljnije proučavanje započeto je tek u dvadesetom veku. Tada su nastale prve teorije o liderstvu koje su usmeravanje na lidera i interakciju lidera sa ostalim članovima organizacije. Teorije o osobinama težile su da odvoje osobine ličnosti koje poseduju lideri od onih koji to nisu. Neke od glavnih osobina koje su se proučavale i poredile su klasna pripadnost, ugled u društvu, emocionalna stabilnost, komunikativnost i rečitost. Međutim uprkos brojnim istraživanjima utvrđivanje grupe osobina koje bi u svakoj situaciji ukazale na lidera, ispostavilo se nemogućim. Dakle, same osobine nisu dovoljne da bi se objasnilo efektivo liderstvo. Nakon suštinskog neuspeha teorija o osobinama da ukažu na predispoziciju osobe da postane efektivan lider, javile su se teorije o ponašanju [15]

Pristup stilu liderstva zasniva se na ponašanju lidera. Ovakav pristup se razlikuje od pristupa liderstvu kao skupu osobina, u kojem se ističu lične karakteristike lidera, kao i od pristupa liderstvu kao skupu veština, u kojem se ističu sposobnosti lidera. Ovo shvatanje liderstva fokusirano je isključivo na ono što lideri rade i način na koji deluju. Pomeranjem fokusa sa izučavanja liderstva na stil ili ponašanje lidera i pojavom pristupa stilu liderstva, istraživanja o liderstvu su proširena i na aktivnosti lidera prema sledbenicima u različitim kontekstima. Istraživači koji su izučavali ovaj pristup stilu liderstva, utvrdili su da se liderstvo sastoji iz dve osnovne vrste ponašanja [12]:

- ponašanje usmereno na zadatke i
- ponašanje usmereno na odnose.

Ponašanje usmereno na zadatke bavi se realizacijom ciljeva - pomaže članovima grupe da ostvare ciljeve. Ponašanje usmereno na odnose pomaže podređenima da se prijatnije osećaju lično, sa drugima i u situacijama u kojima se nalaze. Osnovna svrha pristupa stilu liderstva je da objasni kako lideri kombinuju ove dve vrste ponašanja da bi uticali na podređene i na njihove napore da postignu cilj.

Sprovedena su mnoga istraživanja i izučavanja pristupa stilu liderstva. Neke od prvih studija koje trebalo uraditi, sprovedene su na Državnom univerzitetu u Ohaju krajem 40-ih godina prošlog veka. Otprilike u isto vreme, druga grupa istraživača, sa Univerziteta u Mičigenu, sprovela je seriju istraživanja u kojima su ispitivali kako liderstvo funkcioniše u malim grupama. Treću liniju istraživanja pokrenuli su Blake i Mouton ranih 60-ih, koji su

istraživali kako se menadžeri usmeravaju na zadatke i odnose u organizacionom okruženju [1].

5.1. Studije univerziteta u Ajovi

Studije univerziteta u Ajovi su istraživale tri tipa liderstva: autokratski stil koji karakteriše lidera koji ima ***centralizovani autoritet***, određuje metode rada, i ograničava participaciju zaposlenih u odlučivanju; ***demokratski stil*** koji karakteriše lidere koji uključuju zaposlene u odlučivanje, ulažu trud kako bi saslušali mišljenje drugih i imaju potpuno poverenje u svoje saradnike i prihavataju ideje i mišljenja svojih podređenih; i; ***laissez-faire*** stil u kome lideri daju grupama slobodu u donošenju odluka na način na koji sami odrede.

Autokratsko vođenje predstavlja takav način vođenja u kome su celokupna ovlašćenja i odlučivanje skoncentrisani kod jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka. Autokratski vođa ima centralno mesto u timu, sve rešava sam, a poslušnost i pokornost članova tima obezbeđuje tako što razvija osećaj zavisnosti i nesigurnosti kod članova. Lider ili vođa u liku autokrate, komanduje, zapoveda i radi primenjujući sistem kazni i nagrada. Autokratsko vođenje se primenjuje u malim bankama, sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil mora da se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji.

Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenošću svih zaposlenih, u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su struktuirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.

Demokratski stil vođenja, za razliku od autokratskog, karakteriše uključivanje saradnika u proces donošenja odluka. Demokrata, dakle uvažava individualnost i potrebe svakog člana ekipe, uključuje ih u planiranje i organizovanje aktivnosti grupe, podstiče njihovu samostalnost i sl. Ovakve vođe pored izdavanja naređenja, ulažu trud kako bi saslušali mišljenje drugih. Obzirom da u ovom sistemu vođenja saradnici učestvuju odnosno participiraju u procesu donošenja odluka, on se još naziva i *participativno-demokratskim vođenjem*. Demokratski stil vođenja se zasniva na zdravim međuljudskim odnosima, koji obeležavaju ovaj stil vođenja.

Rezultat do koga se došlo jeste da je demokratski stil doprineo boljem kvalitetu i kvantitetu rada od ostalih, ali nisu dobijeni konkretni rezultati o najefektivnijem stilu liderstva, jer su krajnji rezultati bili kontradiktorni u različitim kompanijma.

5.2. Studije univerziteta u Ohaju

Obzirom na to da istraživanja o liderstvu kao skupu osobina ličnosti nisu dala rezultate, grupa istraživača na Državnom univerzitetu u Ohaju počela je da analizira kako se pojedinci ponašaju kada vode grupu ili organizaciju. Ove analize sprovodene su tako što su podređeni popunjavali upitnike o liderima. U upitnicima su morali da identifikuju koliko su puta lideri pokazali određeni tip ponašanja. Istraživači su otkrili da se odgovori podređenih u upitniku mogu svrstati u dva osnovna tipa ponašanja lidera: strukturisanje i uvažavanje [12]. Iniciranje strukture je u osnovi predstavljalo ponašanje usmereno na zadatke i obuhvatalo je aktivnosti kao što su organizacija posla, strukturisanje radnih sadržaja, raspodela odgovornosti i definisanje rokova za radne zadatke. Uvažavanje je predstavljalo ponašanje usmereno na odnose i podrazumevalo je izgradnju drugarskih odnosa, poštovanja, poverenja i veza između lidera i sledbenika. Ova dva tipa ponašanja predstavljaju srž pristupa stilovima liderstva i imaju centralni značaj za ono šta lideri rade: lideri obezbeđuju strukturu za podređene i brinu o njima.

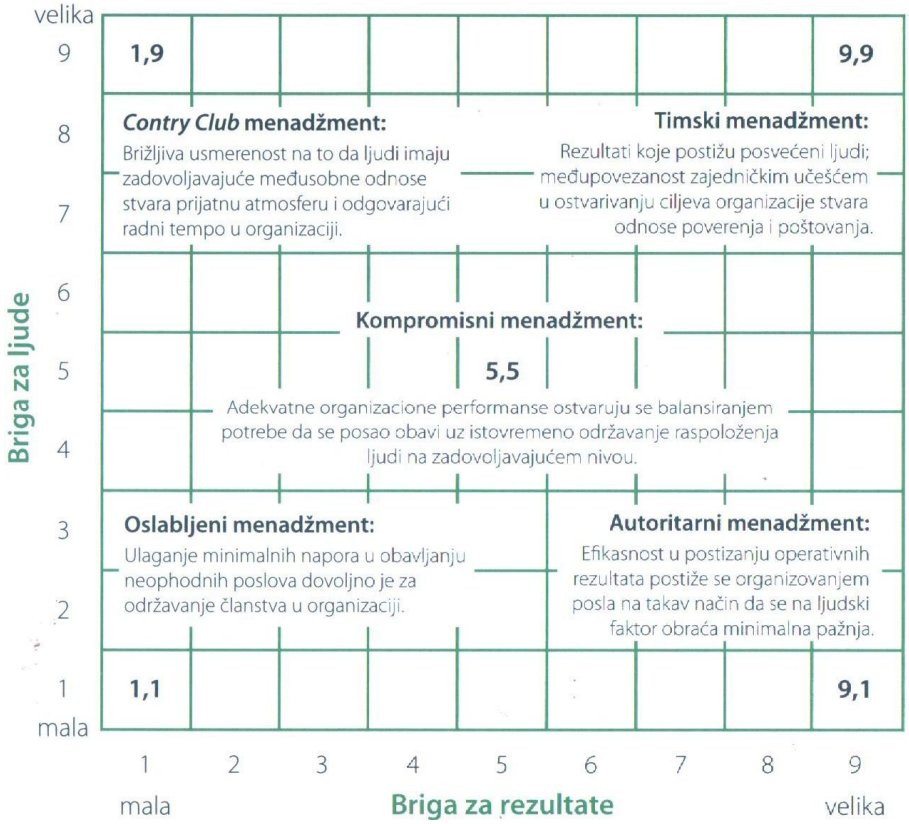
5.3. Studije univerziteta u Mičigenu

Istraživači Univerziteta u Mičigenu su ispitivali lidersko ponašanje, s tim što su posebnu pažnju posvetili uticaju koje ponašanje lidera ima na performanse u malim grupama. U programu istraživanja utvrđeno je da postoje dva tipa liderskog ponašanja [12]: **orijentacija na zaposlene** i **orijentacija na proizvodnju.** Orijentacija na zaposlene je ponašanje lidera koji podređenima pristupaju sa izraženim interesom za međuljudske odnose. Oni su zainteresovani za radnike kao ljudska bića, cene njihovu individualnost i obraćaju posebnu pažnju na njihove lične potrebe. Orijentacija na proizvodnju podrazumeva ponašanje lidera u kome su naglašeni tehnički i proizvodni aspekti posla. Sa ovog aspekta, radnici se posmatraju kao sredstvo za obavljanje posla. I istraživači u Ohaju i u Mičigenu 50-ih i 60-ih godina prošlog veka sproveli su veliki broj istraživanja da bi utvrdili najbolji način na koji bi lideri mogli da kombinuju ponašanje usmereno na zadatke i ponašanje usmereno na odnose, tako da maksimalno povecaju uticaj ovih ponašanja na zadovoljstvo i performanse sledbenika. Iako su neki od rezultata istakli značaj toga da je lider istovremeno orijentisan i na zadatke i na odnose u svim situacijama istraživanja u ovoj oblasti bila su uglavnom neubedljiva.

5.4. Liderska mreža

Menadžerska mreža je možda najpoznatiji model menadžerskog ponašanja.

Slika 4. Liderska (menadžerska) mreža [12]



Prvi put se pojavila ranih 60-ih godina prošlog veka, a dorađivana je i revidirana nekoliko puta. Menadžerska mreža, koja je preimenovana u lidersku mrežu, osmišljena je tako da objasni na koji način menadžeri pomažu organizacijama da ispune svoju namenu koristeći dva faktora: **brigu za proizvodnju** i **brigu za ljude.** Briga za proizvodnju odnosi se na to na koji način lider sprovodi organizacione zadatke. To obuhvata veliki broj aktivnosti; neke od njih su odluke o politikama, razvoj novih proizvoda, pitanja vezana za radni proces, nivo opterećenja i obim prodaje. Briga za proizvodnju može da se odnosi na bilo koji aspekt onoga što organizacija želi da postigne [1]. Briga za ljude odnosi se na način na koji lider tretira zaposlene u organizaciji koji nastoje da ostvare njene ciljeve. Ovaj vid brige podrazumeva izgradnju posvećenosti organizaciji i izgradnju poverenja, promovisanje individualnih vrednosti zaposlenih, obezbeđivanje dobrih radnih uslova, održavanje korektne strukture

plata i promovisanje dobrih meduljudskih odnosa. Liderska (menadžerska) mreža spaja brigu za proizvodnju i brigu za ljude u model koji sadrži dve ose koje se presecaju.

Horizontalna osa predstavlja brigu lidera za rezultate, a vertikalna osa predstavlja brigu lidera za ljude. Na svakoj osi nacrtana je skala koja sadrži 9 poena, od koiih broj 1 predstavlja **minimalnu,** a broj 9 **maksimalnu brigu.** Spajanjem rezultata svake od osa, mogu da se prikažu različiti stilovi liderstva. Na Liderskoj mreži može se uočiti pet osnovnih stilova liderstva [12]:

- **autoritarni menadžment (9,1) -** karakteristično je snažno naglašavanje zadataka i zahteva posla, a slabije naglašavanje uloge ljudi, osim u onoj meri u kojoj su ljudi sredstvo za obavljanje posla. Komunikacija sa zaposlenima nije zastupljena u velikoj meri, osim u svrhe davanja instrukcija u vezi sa zadacima. Ovaj stil pokreću rezultati, a ljudi se posmatraju kao sredstvo da se oni postignu.
- **humani menadžment (1,9) -** karakteriše slaba zabrinutost za ispunjavanje zadataka, praćena izraženom brigom za međuljudske odnose. Umanjujući značaj proizvodnje, ovakvi lideri ističu da su stavovi i osećanja ljudi važni i brinu se o tome da lične i socijalne potrebe sledbenika budu ispunjene. Oni nastoje da stvore pozitivnu atmosferu i zato su kooperativni, spremni da pomognu, uteše i nisu skloni konfliktima.
- **oslabljeni menadžment (1,1) -** predstavlja lidera koji ne vodi računa ni o zadacima ni o međuljudskim odnosima. Ovaj tip lidera obavlja ulogu lidera, ali se ponaša nezainteresovano i povučeno. Lider 1,1 često malo kontaktira sa sledbenicima i može da se opiše kao indiferentan, neposvećen, povučen i bezvoljan.
- **kompromisni menadžment (5,5) -** karakterističan je za lidere koji su spremni na kompromis i koji su umereno zainteresovani za zadatke i ljude koji te zadatke obavljaju. Oni pronalaze balans tako što brinu o ljudima, ali i dalje vode računa o zahtevima posla. Kompromisnim stilom oni obezbeđuju izvestan podstrek za proizvodnju, a istovremeno posvećuju pažnju i zaposlenima.
- **timski menadžment (9,9) -** naglašeni su i zadaci i međuljudski odnosi. Promoviše se visok nivo participacije i timski rad u organizaciji i zadovoljavaju se osnovne potrebe zaposlenih da bi se oni uključili i da bi bili posvećeni poslu [13].

6. SAVREMENA SHVATANJA O LIDERSTVU

Robbins [15] navodi tri savremena pristupa liderstvu uključujući transofmativno-transakcijsko liderstvo, liderstvo harizmatičnog vizionarstva i timsko liderstvo.

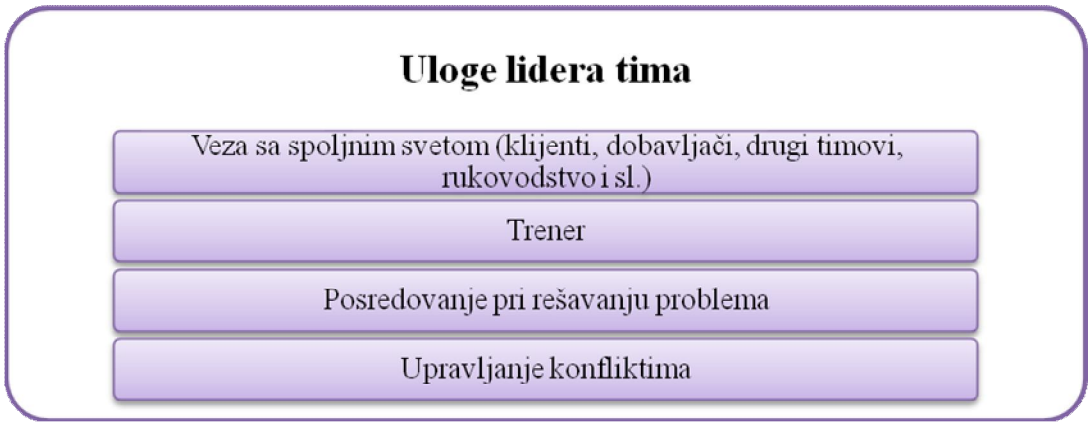
Transakcijski lideri usmeravaju ili motivišu svoje sledbenike u pravcu utvrđenih ciljeva tako što objašnjavaju zadatke i potrebe posla. Ali postoji i druga vrsta lidera, a to su oni koji inspirišu svoje sledbenike da usmere svoje lične interese u pravcu dobrobiti kompanije i koji imaju sposobnost da ostvare veliki uticaj na grupu. Ovo su transformacijski lideri. Transakcijsko i transformacijsko liderstvo nisu suprotni pristupi. Transformacijsko liderstvo je zapravo poslednja stepenica transakcijskog liderstva. Ono proizvodi učinak zaposlenih koji prevazilazi efekte koji bi se ostvarili primenom samo transakcijskog pristupa. Transformaciono liderstvo koje se odnosi na ljude koji inspirišu druge svojom vizijom i sposobnošću da se preduzmu radiklane mere. Transformacioni lider daje temelj definisanju vizije organizacije, ali uz saradnju i prihvatanje od strane svih članoca menadžment tima. Ovi lideri inspirišu svoje sledbenike da usmere svoje lične interese u pravcu dobrobiti kompanije i koji imaju sposobnost da ostvare veliki uticaj na grupu.

Harizmatični lideri se razlikuju odonih koji to nisu prema tome što imaju jasnu viziju, u stanju su da njome upavljajui spremni da preuzmu rizik kako bi je ostvarili. Pored toga oni su osetljivi na ograničenja u okruženju i na potrebe svojih sledbenika a ponašaju se na neuobičajani način. Ova vrsta liderstva je jako pogodna onda kada je zadatak sledbenika takav da je on prinuđen da radi u stresnom okruženju ili pod velikim rizicima. Lideri kao vizionari moraju imati sposobnost da svoju viziju objasne drugima, da iskažu svoju viziju ne samo verbalno već i kroz svoje postupke i sposobnost da proširuju svoju viziju i da je primenjuju u različitim oblastima liderstva. To znači da vizija mora biti jednako jasna ljudima koji rade u različitim sektorima bankarske organizacije i za zaposlene u različitim ekspoziturama i regionalnim centrima. Harizmatično liderstvo koje svoju moć zasniva na identifikaciji sledbenika sa liderom, odnosno na ličnoj harizmi lidera. Harizmatični lideri se razlikuju od drugih po tome što imaju jasnu viziju, u stanju su da njome upavljajui spremni da preuzmu rizik kako bi je ostvarili. Ova vrsta liderstva je jako pogodna onda kada je zadatak sledbenika takav da je on prinuđen da radi u stresnom okruženju ili pod velikim rizicima. Lideri kao vizionari moraju imati sposobnost da svoju viziju objasne drugima, da

iskažu svoju viziju ne samo verbalno već i kroz svoje postupke i sposobnost da proširuju svoju viziju i da je primenjuju u različitim oblastima liderstva.

Kako sve veći broj organizacija koristi radne timove uloga lidera u usmeravanju **članova tima** postala je veoma značajno pitanje. Za mnoge lidere ovo je veliki izazov, jer su primorani da nauče da prenose informacije na efikasan način, da razumeju zaposlene, da imaju sposobnost da prepoznaju trenutak za akciju i delanje. Uloge lidera tima prikazane su na narednoj slici:

Slika 5. Uloge lidera tima [15]



6.1. Promene u organizacionom kontekstu

Da ne postoje organizacione promene menadžeri bi imali pred sobom veoma lak zadatak. Planiranje na svakodnevnom nivou bi bilo isto, a donošenje odluka ujednačeno, jer bi se posledice i ishodi mogli lako predvideti. "To bi zaista pojednostavilo posao menadžera, ako na primer, konkurenti, ne bi uveli nove proizvode i usluge, ako klijenti ne bi zahtevali nove i poboljšane proizvode, ako se vladini propisi ne bi nikada menjali ili ako se potrebe zapolsenih nikada ne bi menjale" [15]. Međutim, u savremenom poslovanju to nije slučaj. Promene su organizaciona realnost. Najjednostavnije rečeno promena predstavlja izmenu postojećeg stanja u banci. Na savremenom tržištu postoje brojni faktori koji mogu pokrenuti promene. Sa aspekta bankarske organizacije, uzroci organizacionih promena mogu biti interni i eksterni. Kada eksterne snage koje pokreću organizacione promene vrše veliki pritisak na preduzeće onda je reč o reakciji banke, pa se govori o reaktivnim organizacionim promenama. Sa druge strane, proaktivne promene nastaju onda kada u banci preovladaju snage koje imaju snagu i moć da promene "status quo". Sva preduzeća na tržištu, a posebno

srednja i mala preduzeća suočavaju se sa brojnim izazovima na globalizovanom tržištu i njihov opstanak zavisi od sposobnosti upravljanja promenama, odnosno prilagođavanja sredini. Organizacija preduzeća se nalazi u stanju stabilnosti onda kada su strategije, organizaciona struktura i stil vođenja preduzeća u skladu sa njegovom internom i eksternom sredinom. Međutim, stanje stabilnosti organizacije se teško održava jer ga promene uslova u internoj i eksternoj sredini stalno narušavaju. Okruženje, kao sumarni izraz za sve faktore izvan preduzeća koji remete stanje njegove ravnoteže i stabilnosti, bilo je i ostalo najjača snaga promena.

Najopštije gledano promene koje se odigravaju unutar bankarske organizacije mogu se odnositi na strukturu preduzeća, 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 radnihmesta. U malim i srednjim preduzećima se ovakve promene najčešće odvijaju postepeno, odnosno jedna po jedna. Do promena u organizacionoj strukturi malih i srednjih preduzeća u praksi najčešće dolazi zbog povećanja obima poslovanja, pa je samim tim i neophodno formirati nova radna odeljenja. Stepen i učestalost promena organizacionih parametara, pa time i organizacione strukture razlikuje se od banke do banke. U zavisnosti od profila preduzeća, starosti i veličina, kao i tržišne orijentacije, zavisiće i uticaj pojedinih sila za promene. U malom i mladom preduzeću u kome je stepen podele rada nizak, promena treba da ide u prvcu sužavanja broja poslova po izvršiocima, odnosno u pravcu specijalizacije izvršilaca i organizacionih jedinica. Sa druge strane kod transformacije malog preduzeća u srednje, ili srednjeg u veliko preduzeće, javlja se potreba za redizajniranjem radnih mesta, pregrupisanjem poslova i preorijentacijom zaposlenih na nove poslove. Takođe i oblici koordinacije se razlikuju po mehanizmima koje vođstvo preduzeća koristi da bi obezbedilo usklađeno funkcionisanje svih delova sa jedinstvenom svrhom da se ostvare definisani ciljevi. Međusobno komuniciranje u malom i mladom preduzeću je najbolji mehanizam koordinacije. Ali kada preduzeće više nije malo, međusobno komuniciranje lidera organizacije i zaposlenih nije efikasan mehanizam. Nužno je uspostaviti druge mehanizme koji će biti efikasniji. U eri informatizacije najefikasniji mehanizam koordinacije je menadžment informacionih sistema-MIS.

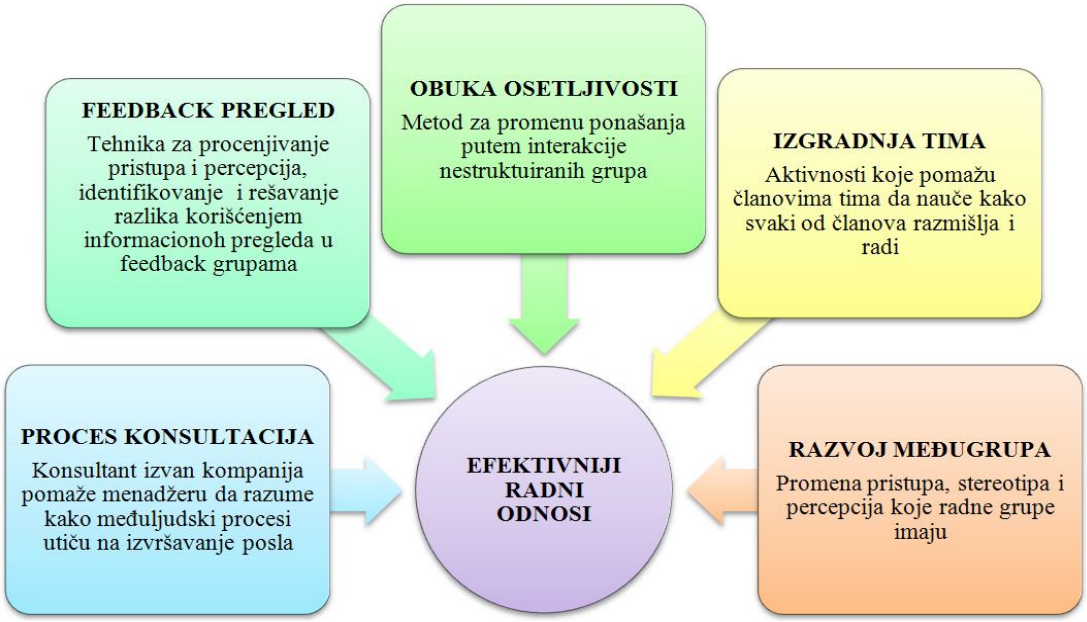
Menjanje tehnologije odnosi se bilo na uvođenje novih alata i opreme, bilo kompjuterizacije. Većina današnjih banaka koristi informacione sisteme. Čak i mala preduzeća koje se bave trgovinom moraju koristiti makar i najjednostavnije softvere za

klasifikaciju i vođenje evidencije o zalihama. Danas je umrežavanje kompjutera u poslovnim kancelarijama veoma često, ali obzirom da u našoj zemlji veliki broj korisnika kompjutera nije ovladao informacionim tehnologijama, menadžeri semogu suočiti sa problemima na ovom polju. Uporedo sa naporima koje je Srbija uložila u podsticanje malog i srednjem preduzetništva raste i broj trening i edukacionih programa koji mogu pomoći zaposlenima u malim i srednjim preduzećima da prevaziđu problem uvođenja novih informacionih tehnologija u svakodnevne aktivnosti.

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 preduzeća radili efektivnije zajedno. Termin*, organizacioni razvoj (Organizational Development),* mada se često odnosi na sve vrste organizacionih promena, suštinski se bavi tehnikama i programima za promenu ljudi, prirodu i kvalitet međuljudskih radnih odnosa. U programima organizacionog razvoja i organizacione transformacije tok promena ide u smeru od promene strukture ka promenama kulture i sistema, što indirektno vodi promeni i poboljšanju kvaliteta poslovnih procesa u banci. Program organizacionog razvoja predstavlja prvi i najstariji program organizacionih promena. Njegovi začeci vuku korene iz koncepta grupne dinamike, koji su razvili Kurt Levin i saradnici sa Massachusetts Institute of Tehnology, 40-ih godina kako bi pomogli Komisiji za rasne probleme i Odboru za međusobnu saradnju Američkog jevrejskog kongresa, u obuci lokalnih vođa. Osnovane su nacionalne laboratorije za pomoć i obuku, u okviru kojih su počele sa radom prve radionice u kojima su lokalne vođe razgovarale o rasnim problemima. Tako je nastala prva trening grupa (T-grupa), formirana od ljudi prema načinu kako su reagovali na podatke o sopstvenom ponašanju. Istraživači su definisali dva zaključka: 1. povratna sprega o grupnim međuodnosima predstavlja bogato iskustvo u učenju i 2. proces 'stvaranja grupe' sadrži veliki potencijal za učenje koji se može pretvoriti u „situacije u kući". Ovako povoljan početak uticao je da se primena koncepta grupne dinamike proširi na mnoga područja i organizacije, od poslovnih organizacija do javne uprave i vojske.

Ono što je zajedničko za sve ove tehnike jeste da one traže načine kako da promene ljude u bankarskim organizacijama. Neke od najpopularnijih tehnika organizacionog razvoja prikazane su na narednoj slici:

Slika 6. Organizaciono-razvojne tehnike [15]



U opisu procesa promene moguće je upotrebiti dva različita pristupa. Jedan vidi preduzeće kao veliki brod koji plovi mirnim vodama. Kapetan broda i posada znaju tačno kuda idu jer su tuda već plovili ranije. Promena dolazi u obliku povremene oluje, kratko ometanje mirnog putovanja. U drugoj metafori, preduzeće je viđeno kao mali splav koji plovi besnom rekom sa neprekidnim brzacima. Na splavu se nalazi šestoro ljudi koji nikada nisu radili zajedno, koji ne poznaju reku, koji nisu sigurni gde idu i povrh svega, plove noću. U metafori brzaka, promena je očekivano i prirodno stanje,a upravljanje promenama neprekidan proces. Dve pomenute metafore predstavljaju različite pristupe za razumevanje promena. Metafora mirnih voda bila je veoma realna sve do kasnih 1980-ih godina. Ovo je najbolje prikazano u tri koraka uvođenja promena u preduzeća prema Kurtu Lewinu, koji su prikazani na narednoj slici[1].

Slika 7. Lewinov model procesa promene



[1] U literaturi se većina modela organizacionih promena zasniva na modelu koji je pedesetih godina razvio Kurt Lewin [48].

Lewin smatra da uspešna promena može da se planira i zahteva *odmrzavanje i statusa kvo*, *menjanje* u novo stanje i *zamrzavanje* kako bi promena ostala trajna. Odmrzavanje se može posmatrati kao priprema za promenu, što se postiže jačanjem onih snaga koje vode promenama. To su snage koje promovišu promene i usmeravaju ponašanje slabeći oraničavajuće snage promena. Tranzcija od odmrzavanja do ponovnog zamrzavanje ne događa se preko noći. Kako bi upravljanje promenom bilo uspešno, neophodno je razumeti kako promena može koristiti bankarskoj organizaciji.

6.2. Promene u poslovnom okruženju i liderstvo

Savremeno okruženje nameće potrebu za nešto drugačijim pristupom liderstvu. Posebno je značajno napomenuti liderstvo u interkulturnom okruženju i e-liderstvo.

6.2.1. Liderstvo u interkulturnom okruženju

Efektivni lideri ne mogu u svim situacijama koristiti jedan stil liderstva. Nacionalna kultura igra veliku ulogu u odabiru pravog, odnsno efektivnog stila. Tako se na primer od lidera u Koreji očekuje da imaju očinski odnos prema zaposlenima. Arapi smatraju da lideri koji su ljubazni i velikodušni kada se to od njih ne zahteva pokazuju svoje slabosti. U Japanu se od lidera očekuje da često razgovaraju sa sledbenicima. U Nemačkoj na primer, lideri su orijentisani na učinak, imalo malo saosećanja, nizak stepen orijentisanosti prema timu i visok stepen autonomije. U Skandinaviji lideri koji izdvajaju pojedince i javno ih hvale dovode zaposlene u neprijatnu situaciju a na proizvode ambiciju i motivaciju svojim postupcima [49].

6.2.2. Liderstvo i e-liderstvo

Odgovor na brojne dileme koje savremeno društvo zasnovano na znaju i nova ekonomija postavljaju pred organizaciju i upravljanje savremenim bankama vezuje se za novi pojam definisan kao e-liderstvo. 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. Efikasna, restrukturisana organizacija u kojoj je sproveden

reinženjering je bila dovoljno dobra da bude uspešna u prošlom veku. Za novi vek organizacija koja ima ambiciju da se takmiči mora razviti odgovarajuće liderstvo i kreirati inovacije koje će promeniti tržište! E- liderstvo zato znači „sposobnost lidera da prepoznaju da su sile Interneta koje nemaju geografske ni nacionalne granice kreirale globalnog kupca na potpuno globalizovanom umreženom tržištu" [35]. Izazov elidera 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. Ne postoji izbor izmedju efikasnosti i inovativnosti, izmedju zardžavanja postojećih poslovnih modela i kreiranja novih, izmedju rasta prihoda i povećane profitabilnosti. E-lideri moraju simultano ostvarivati pomake na svim navedenim frontovima. Preduzetništvo savremenog doba zahteva kreativnu distrukciju starog načina poslovanja i transformaciju ka novim poslovnim modelima i tehnikama. Radi se o pomaku od cilja „biti produktivan i efikasan" ka cilju „biti kreator novih mogućnosti i inovator".

Dakle, strateška pitanja vezana za namenu, smer i sudbinu organizacije lideri više ne postavljaju jednom u svakoj novoj poslovnoj generaciji, već se ova sudbinska pitanja poslovanja preduzeća moraju rešavati svake tri do četiri godine. U okviru ovih aktivnosti korisno je pomenuti dva važna aspekta: alokaciju resursa i pitanje kvaliteta i obrazovanja zaposlene radne snage. U kontekstu alokacije resursa za svoje uspešno poslovanje banke pod upravom e-lidera moraju da naprave pomak od modela „alociranja inputa" ka „modelu privlačenja resursa". Ovaj model podrazumeva da ljudi/zaposleni u bilo kom delu korporativne mreže mogu kreirati interno tržište ideja, talenata i kapitala koji su osnova konstantnog inoviranja proizvoda i usluga i postizanja sve viših zahtevanih nivoa konkurentnosti na globalnom tržištu. Maksimalno korišćenje sinergije znanja i resursa najbolji je put postizanja rezultata u savremenoj mrežnoj interaktivnoj ekonomiji. Druga bitna komponenta ovog sistema je svakako obrazovana, radna snaga koju kvalitetan top menadžment može usmeriti na pravi način i uz nove IT poslovne tehnike i alate očekivati brzo prilagodjavanje, usavršavanje radnih procesa i bolje radne rezultate. Izazov svakog zaposlenog pojedinca postaje suočavanje sa rastućom krivom učenja. Sa druge strane, izazov lidera postaje obezbediti kvalitetno organizaciono učenje i konstantno investiranje u ljude. Ključ uspeha je svakako i dobra komunikacija. Dobar elider mora imati talenat da sluša. Komunikacija može pratiti top-down model, ali u obilju i fluidnosti informacija danas lideri moraju biti majstori da usmeravaju instrukcije i poruke ka svojim radnicima, kao i da slušaju

njihove savete, znaja, iskustva i ideje. Iskusan lider zna da se nikada ne može predvideti ko od radnika u banci može imati snagu i potrebnu moć, strast i maštu da izmeni kompletno poslovanje organizacije.

E-lideri zato kreiraju sistem korporativnih vrednosti po principima: „želim da pomognem drugima", „prihvatam ličnu odgovornost za svoj rad na bilo kom nivou aktivnosti od jednostavnih radnih zadataka do top menadžmenta" i „razvijam duh svih zaposlenih koji su konstantno spremni na akciju i nove promene kroz timski rad, saradnju i medjusobnu komunikaciju". Ovakav stav e-lidera uverava zaposlene da je prošlo vreme industrijske korporativne kulture i da danas svaka uspešna kompanija oslonjenja na svoju kvalitetnu radnu snagu mora kreirati novo okruženje za budućnost.

7. PROCES PROMENA I LIDERSTVO

Lideri promena sprovode osam ključnih aktivnosti određenim redosledom. Dakle, osam faza u procesu transformacije organizacije su [26]:

- **shvatanje hitnosti promena** – istraživanje tržišne i konkurentne situacije; identifikovanje i razmatranje aktuelnih i potencijalnih kriza, ili glavnih mogućnosti;
- **stvaranje moćne, vodeće koalicije** – sastavljanje grupe koja ima dovoljnu moć da sprovodi promene; ohrabrivanje članova grupe da rade zajedno kao tim;
- **stvaranje vizije i strategije** – stvaranje vizije koja direktno pomaže da se ostvare promene; razvoj strategija za ostvarivanje vizije;
- **predstavljanje vizije** – korišćenje svih raspoloživih sredstava da se predstavi nova vizija i strategije; učenje novog ponašanja na osnovu primera vodeće koalicije;
- **ovlašćivanje drugih da deluju na osnovu vizije** – otklanjanje smetnji u pogledu promena; menjanje sistema ili struktura koji ozbiljno narušavaju viziju; ohrabrivanje u pogledu preuzimanja rizika, netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija;
- **planiranje i ostvarivanje kratkoročnih pozitivnih rezultata** – planiranje vidljivih poboljšanja; stvaranje planiranih poboljšanja; nagrađivanje zaposlenih angažovanih u stvaranju poboljšanja;
- **jačanje poboljšanja i stvaranje novih promena** – korišćenje povećanog kredibiliteta radi menjanja sistema, struktura i politika koji nisu u skladu sa vizijom; zapošljavanje, podsticanje i razvoj zaposlenih koji mogu da ostvare viziju; podsticanje procesa novim projektima, temama i agentima promena;
- **institucionalizovanje novih pristupa** – stvaranje veza između novog ponašanja i uspeha organizacije; razvoj sredstava koji obezbeđuju razvoj liderstva i uspeh.

Ključni zadaci lidera promena su [32]:

1. *Upravljanje višestrukim vremenskim okvirima*. Radi shvatanja hitnosti promena i izbegavanja preranog „objavljivanja pobede", lideri bi trebalo da objasne da je za značajnije promene potrebno nekoliko godina. Istovremeno, lideri stvaraju kratkoročne pobede i podsećaju zaposlene na hitnost potrebnih trenutnih promena s obzirom na dugotrajan proces promena. Kratkoročni rezultati sa efektivnom vizijom obezbeđuju uspeh.
2. *Stvaranje koalicija (alijansi).* Liderima je potrebna podrška zaposlenih, partnera, investitora i drugih značajnih poslovnih partnera za ostvarenje brojnih inicijativa. Pri stvaranju alijansi potrebno je imati u vidu sledeće:

- Angažovanje pravih talenata. Stvaranje koalicija zahteva određene veštine, iskustva i „hemiju" (međusobno uvažavanje) članova tima. Najbolji partneri imaju veliku moć, značajno iskustvo, kredibilitet i veštine lidera
- Strategijski razvoj alijanse. Za efektivno vođenje koalicije potrebni su raznovrsni pogledi i mišljenja. Posle stvaranja grupe, postavlja se pitanje njenog razvoja. To često zahteva angažovanje ljudi izvan organizacije. Lideri moraju da znaju gde i kako mogu da dobiju podršku. Predlaže se preuzimanje odgovornosti za ostvarene rezultate – nagrada za uspeh i kritika u pogledu nespeha.
- Timski rad. Kaolicija ostvaruje bolje rezultate ako se daje podrška timu. Resursi tima su energija, stručnost i poverenje. Članovi tima rade zajedno, u pravcu ostvarivanja vizije i ciljeva.

3. *Stvaranje vizije*. Mnogi smatraju da je stvaranje vizije dugoročno planiranje. Međutim, stvaranje vizije je više emocionalno, nego racionalno orijentisano. Lideri moraju da predstave viziju budućnosti koja je jasna i odgovara poslovnim partnerima. Efektivne vizije su dovoljno fokusirane da usmere donošenje odluka, ali i dovoljno fleksibilne da se prilagode individualnim inicijativama i promenljivim uslovima. Zašto većina menadžera ne upravlja efektivno promenama? Često zato što zaboravljaju da se ne menja organizacija, već (ponašanje) ljudi koji se nalaze u organizaciji. Da bi došlo do promena, potrebno je da ljudi u organizaciji shvate neophodnost i značaj promena.

Najveći pojedinačni izazov u upravljanju promenama nije strategija, struktura ili kultura, već podsticanje ljudi da promene svoje ponašanje. Jedan od razloga navedenog izazova je što lideri predstavljaju logične razloge promena, bez emocionalnih uticaja. Ljudi menjaju svoje ponašanje samo kada su motivisani, a to se dešava kada se govori o njihovim osećanjima. Potrebni su vizuelni uticaji koji podstiču emocije, a koje dalje motivišu ljude u pravcu ostvarenja vizije. Ljudi menjaju svoje ponašanje kada vide „nešto vizuelno" (viziju) što utiče na njihova osećanja, podstiče razmišljanje i aktivnosti. Ljudi mogu da shvate potrebu za promenom, ali da istovremeno ne učine ništa različito zbog nedostatka želje da promene postojeće navike. Uspešni lideri promena predstavljaju probleme i načine rešavanja istih. Oni koriste prikaze koje ljudi mogu da vide, čuju ili osete. Umesto izveštaja o rezultatima istraživanja potrošača, lideri mogu putem videa ili „živopisnih priča" da prikažu ljutog potrošača. Lideri promena predstavljaju svoje zaključke tako da utiču na emocije zaposlenih.

Organizacije ne moraju da utroše veliki novac i vreme da bi podstakli promene. Dovoljno je uticati na emocije zaposlenih. Čak i kada su ljudi motivisani da sprovedu promene, često su blokirani osećanjem ili verovanjem da ne mogu da se promene. Pesimizam stvara emocionalni prepreku promenama. Efektivni lideri promena koriste „inspirativne" priče da bi postakli optimizam svih zaposlenih [25].

Lični primer (princip: „uvek prvo kreni od sebe") je dobar metod koji utiče na osećanja i podstiče promene. Kada lideri ne istražuju svoje aktivnosti, mogu da daju loš primer zaposlenima, ponašajući se suprotno od svojih reči. Ljudi pridaju veći značaj delima, nego rečima. Promene bi trebalo da budu sastavni deo kulture. Novo ponašanje mora da se održi određeno vreme i pokaže da funkcioniše. Tada, kultura može da podrži promene. Da bi se održao novi način sprovođenja aktivnosti, jedan agent promena ili lider nije dovoljan. Zaposleni bi trebalo da vide da pravo ponašanje stvara prave rezultate. Često lideri pretpostave da ako su jednom započeli promene, oni su ih i sproveli. Međutim, oni moraju da utiču da promene budu deo kulture, u suprotnom, kada odu, vraćaju se i stari načini poslovanja.

PRILOG-UPRAVLJANJE RIZICIMA U BANKARSKOM POSLOVANJU

Banke su u svim zemljama sveta danas izložene brojnim rizicima poslovanja. Preuzimanje rizika čini osnovu bankarskog poslovanja. Ključni faktori rizika poslovanja banaka, kao i drugih privrednih subjekata su: internacionalizacija i globalizacija, razvoj finansijskih tržišta, razvoj naučno-tehničkih dostignuća, politička intervencija i nestabilnost nacionalne valute. Mnogi od ovih faktora rizika poslovanja su svakako izvan moći kontrole bankarskih menadžera, jer se radi o faktorima okruženja.

Stvaranjem obaveza prema komitentima koji ustupaju svoje finansijske viškove i plasiranjem tih sredstava drugim komitentima, banka ima za cilj ostvarivanje dobiti koja je veća od cene angažovanih tuđih sredstava i na taj način poveća profitabilnost sopstvenih sredstava. Tako se profitabilnost sopstvenih sredstava banke povećava, obaveze prema poveriocima se regulišu na vreme, a dužnici banke se usmeravaju na profitabilne projekte. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja prisutni su brojni rizici ,,koji dovode u pitanje pojedinačne bankarske poslove, naplatu ili u krajnjem slučaju promenu koja utiče na povećanje neizvesnosti ishoda transakcije, i u celini povećavaju neizvesnost ostvarivanja prihoda banke" [6]. Rizik je verovatnoća gubitka u poslovanju koji nastaje kao rezultat neizvesnosti poslovanja. Rizici u bankarskom poslovanju mogu biti različiti. Može se govoriti o materijlanim i nematerijlanim rizicima. Pod materijalnim rizicima se podrazumevaju oni rizici koji se ogledaju u gubicima na transakcijama, klijentima ili poslovima. Sa druge strane, nematerijlani rizici su oni koji se odnose na mogućnost da može doći do rušenja ugleda banke čime se može ugroziti celokupno njeno poslovanje.

Rizici kojima je banka naročito izložena u svom poslovanju su: rizik likvidnosti, kreditni rizik, tržišni rizici (kamatni rizik, devizni rizik i rizik od promene tržišne cene hartija od vrednosti, finansijskih derivata i robe), rizici izloženosti banke, rizici ulaganja banke, rizici koji se odnose na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena, operativni rizik, pravni rizik, reputacioni rizik i strateški rizik[2].

Rizik likvidnosti je jedan od najznačajnijih bankarskih rizika. On nastaje promenom likvidne pozicije banke, na onu u kojoj ona nema dovoljno likvidne aktive za izmirivanje obaveza. ,,Rizik likvidnosti predstavlja rizik poslovne banke da ne poseduje u određenom trenutku dovoljno likvidnih sredstava za izmirivanje dospelih obaveza ili da dođe do

[2] Vidi: Narodna banka Srbije: www.nbs.rs, pristupljeno 24.11.10.

neočekivanog velikog odliva likvidnosnih sredstava" [6]. Banka svojom imovinom i obavezama upravlja na način koji joj omogućava da u svakom trenutku ispuni svoje dospele obaveze (likvidnost) i da trajno ispunjava sve svoje obaveze (solventnost). Radi efikasnog upravljanja rizikom likvidnosti, nadležni organ banke usvaja i sprovodi politiku upravljanja likvidnošću, koja obuhvata planiranje priliva i odliva novčanih sredstava, praćenje likvidnosti i donošenje odgovarajućih mera za sprečavanje ili otklanjanje uzroka nelikvidnosti.

Kreditni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled neizvršavanja obaveza dužnika prema banci. Pod kreditnim rizikom se podrazumeva „nemogućnost blagovremene naplate kreditnih (i drugih) otraživanja sa pripadajućom kamatom, usled nelikvidnosti komitenta, ili pak iz drugih razloga" [9]. Banka je dužna da kreditni rizik identifikuje, meri i procenjuje prema kreditnoj sposobnosti dužnika i njegovoj urednosti u izvršavanju obaveza prema banci, kao i prema kvalitetu instrumenata obezbeđenja potraživanja banke. Banka je dužna da svojim unutrašnjim aktima propiše posebne politike i procedure za identifikovanje loše aktive i upravljanje tom aktivom, kao i za redovno izveštavanje organa banke o kvalitetu kreditnog portfolija. Banka može da se zaštiti od ovog rizika na sledeće načine: obezbeđenjem pokrića, garancije, sagledavanjem spremnosti dužnika da blagovremeno izmiri obaveze, i posebno njegovog boniteta, sagledavanjem profitabilnosti ivestiranog kredita u date investicione poduhvate, osiguranjem kod osiguravajuće kompanije uz plaćenje premije osiguranja, diversifikacijom kreditnih plasmana odobravanjem ne samo jednom, već istovremeno većem broju kreditno sposobnih komitenata i dr. [9].

Tržišni rizik obuhvata kamatni i devizni rizik. **Kamatni rizik** je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene kamatnih stopa. **Devizni rizik** je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene deviznog kursa. Posebnu vrstu tržišnog rizika predstavlja rizik od promene tržišne cene hartija od vrednosti, finansijskih derivata ili robe kojom se trguje ili se može trgovati na tržištu.

Rizici izloženosti banke obuhvataju rizike izloženosti banke prema jednom licu ili prema grupi povezanih lica, kao i rizike izloženosti banke prema licu povezanom s bankom. Izloženost banke prema jednom licu je ukupan iznos potraživanja i vanbilansnih stavki koji se odnose na to lice ili grupu povezanih lica (krediti, ulaganja u dužničke hartije od vrednosti, vlasnički ulozi i učešća, izdate garancije i avali i sl.). Velika izloženost banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica je izloženost koja iznosi najmanje 10% kapitala banke. Izloženost

banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica ne sme preći 25% kapitala banke. Izloženost banke prema licu povezanom s bankom ne sme preći 5% kapitala banke [50].[3] Ukupna izloženost banke prema licima povezanim s bankom ne sme preći 20% kapitala banke. Narodna banka Srbije propisuje zbir svih velikih izloženosti banke, koji ne može biti manji od 400% niti veći od 800% kapitala banke [50].

Operativni rizik odnosi se na mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke koji su posledica propusta u radu zaposlenih, neodgovarajućih internih procedura i procesa, neadekvatnog upravljanja informacionim i drugim sistemima, kao i usled nepredvidivih eksternih događaja.

Pod rizicima koji se odnose na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena (**rizik zemlje**) podrazumevaju se mogući negativni efekti na finansijski rezultat i kapital banke zbog nemogućnosti banke da naplati potraživanja od ovog lica iz razloga koji su posledica političkih, ekonomskih ili socijalnih prilika u zemlji porekla tog lica. Ova vrsta rizika obuhvata političko-ekonomski rizik i rizik transfera.

Rizici ulaganja banke obuhvataju rizike njenih ulaganja u lica koja nisu lica u finansijskom sektoru i u osnovna sredstva. Ulaganje banke u jedno lice koje nije lice u finansijskom sektoru ne sme preći 10% kapitala banke. Ukupna ulaganja banke u lica koja nisu lica u finansijskom sektoru i u osnovna sredstva banke ne smeju preći 60% kapitala banke. Ulaganjima nije obuhvaćeno sticanje akcija radi njihove dalje prodaje u roku od šest meseci od dana sticanja tih akcija.

Pravni rizik predstavlja mogućnost nastanka gubitaka usled kazni i sankcija proisteklih iz sudskih sporova po osnovu neispunjavanja ugovornih i zakonskih obaveza, kao i usled kazni i sankcija izrečenih od strane regulatornog tela.

Reputacioni rizik se odnosi na mogućnost nastanka gubitaka usled negativnog uticaja na tržišno pozicioniranje banke.

Strateški rizik se odnosi na mogućnost nastanka gubitaka usled nepostojanja dugoročne razvojne komponente u upravljačkom i rukovodećem timu banke.

Zakonom o bankama RS [50] definiše način upravljanja rizicima u članu 28. Banka identifikuje, meri i procenjuje rizike kojima je izložena u svom poslovanju i upravlja tim rizicima. Banka je dužna da obrazuje posebnu organizacionu jedinicu u čijem je delokrugu upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima usklađuje se s veličinom i organizacionom strukturom banke, obimom njene aktivnosti i vrstama poslova koje banka obavlja. Banka

[3] Član 33.

svojim aktima propisuje procedure za identifikovanje, merenje i procenu rizika, kao i upravljanje rizicima, u skladu s propisima, standardima i pravilima struke. Akti iz treba da sadrže:

- odredbe kojima se obezbeđuje funkcionalna i organizaciona odvojenost aktivnosti upravljanja rizicima i redovnih poslovnih aktivnosti banke;
- procedure za identifikovanje, merenje i procenu rizika;
- procedure za upravljanje rizicima;
- procedure kojima se obezbeđuje kontrola i dosledna primena svih unutrašnjih procedura banke u vezi sa upravljanjem rizicima;
- procedure za redovno izveštavanje organa banke i regulatornog tela o upravljanju rizicima.

Narodna banka Srbije propisuje i kriterijume za identifikovanje, merenje i procenu rizika, kao i za upravljanje rizicima, uključujući i: način izračunavanja pojedinačnih pokazatelja poslovanja banke u vezi sa upravljanjem rizicima i ograničenja koja se odnose na te rizike i način, formu i rokove izveštavanja banke.

U teoriji i praksi rizika poslovanja poznato je nekoliko osnovnih metoda zaštite od rizika [9]:

1. ***metoda izbegavanja,***
2. ***metoda adaptacije,***
3. ***metoda transfera rizika i***
4. ***metoda diverzifikacije.***

One se u potpunosti mogu primeniti u bankarskom poslovanju. Od svih njih se, međutim, u praksi najviše koristi metoda diverzifikacije.

Metoda izbegavanja sastoji se u tome da se izbegava, recimo, odobravanje kredita komitentima (korisnicima) iz zemalja sa visokim političkim rizikom, dakle, vršenje (preduzimanje) rizičnih bankarskih aktivnosti.

Suština **metode adaptacije** je u tome da se posluje tako da se knjigovodstveni gubitak, zbog rizika, na jednoj strani, kompenzira knjigovodstvenim dobitkom, na drugoj strani. Tako, na primer, od kursnog rizika banka se može zaštititi istovremenim kreiranjem deviznih kreditnih potraživanja i obaveze u istom iznosu, istoj valuti i sa istim rokom vraćanja. U ovom slučaju kursni efekat je jednak nuli po osnovu glavnice. Usklađivanjem kamata takođe se eliminiše (tj. minimizira) rizik. Ništa se nije dobilo ni izgubilo na kursnoj razlici po osnovu datih kreditnih bankarskih operacija.

Od rizika poslovanja banka se moze zaštititi **transferom na druge banke**, komitente (traženjem prvoklasne garancije) ili osiguravajuće kompanije (koje se specijalno bave osiguranjem od rizika) uz plaćanje premije osiguranja.

Metoda diverzifikacije se sastoji u tome da se jedan te isti bankarski posao, obavlja istovremeno sa više komitenata ili, da se ista količina novca plasira u različite profitabilne poduhvate. Gubitak na jednom poslu, zbog rizika, se kompenzira dobicima na više drugih istih ili različitih poslova. To praktično znači, shodno suštini metode diverzifikacije, nikako jednu te istu količinu novca dati samo jednom komitentu u vidu kredita pod određenim uslovima u pogledu kamate i roka, već istovremeno, više traziocima kredita. Na ovaj način se minimizira kreditni rizik.

Mnoge banke su inače u praksi propale odobravajući znatan kredit samo jednom „krupnom" komitentu, kao tražiocu, korisniku kredita. Iz tih loga treba u svakom slučaju vršiti diversifikaciju kredita, prilikom njihovog odobravanja korisnicima.

Prikazane metode zaštite od rizika poslovanja su opšte metode, primenljive na sve privredne subjekte i na sve vrste rizika, što znači i u bankarskom poslovanju. Primenjuju se i specifične metode zaštite od pojedinih vrsta rizika, sledstveno njihovoj prirodi. Tako, na primer, od valutnog rizika, (promena vrednosti nacionalne valute u odnosu na druge valute, merama države i monetarne vlasti, devalvacija i revalvacija) može se zaštititi unošenjem zlatne klauzule, klauzule neke čvrste valute ili neke druge klauzule. Koji će se metod zastite primeniti zavisi, u krajnjoj liniji, od same vrste rizika.

Tabela 6. Bilans uspeha Komercijalne banke za 2009. godinu

(U 000 RSD)

R.BR.	OPIS BILANSNE POZICIJE	31.12.2009.	31.12.2008.	INDEKSI (3:4)
	2	3	4	5
	PRIHODI I RASHODI REDOVNOG POSLOVANJA			
1.1.	Prihodi od kamata	14.713.932	10.939.841	134,5
1.2.	Rashodi od kamata	-8.379.834	-4.639.628	180,6
1.	**Dobitak po osnovu kamata**	**6.334.098**	**6.300.213**	**100,5**
2.1.	Prihodi od naknada i provizija	4.027.010	3.067.067	131,3
2.2.	Rashodi naknada i provizija	-495.845	-299.353	165,6
2.	**Dobitak po osnovu naknada i provizija**	**3.531.165**	**2.767.714**	**127,6**
3.	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	37.834	3.057	-
4.	Neto dobitak po osnovu prodaje udela (učešća)	-	56.661	-
5.	Neto gubitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	-5.132	-	-
6.	Neto prihod/rashodi od kursnih razlika	-4.758.593	-3.604.499	132,0
7.	Prihodi od dividendi i učešća	6.469	3.208	201,7
8.	Ostali poslovni prihodi	228.540	191.280	119,5
9.	Neto prihod/rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	-1.365.223	-1.525.237	89,5
10.	Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	-3.450.060	-3.401.414	101,4
11	Troškovi amortizacije	-534.465	-405.505	131,8
12.	Operativni i ostali poslovni rashodi	-3.973.217	-3.585.731	110,8
13.	Neto prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	6.004.079	6.015.475	99,8
14	REZULTAT PERIODA - DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (od 1 do 13)	2.055.495	2.815.222	73,0
15.	Porez na dobit	-111.951	-	-
16.	Dobitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	8.139	-	-
17	Gubitak od smanjenja odloženih poreskih sredstava i kreiranja odloženih poreskih obaveza	-85.007	-30.365	280,0
18.	**DOBITAK (od 15 do 17)**	**1.866.676**	**2.784.857**	**67,0**

Izvor: Godišnji izveštaj Komercijalne banke za 2009. godinu, http://www.kombank.com/pdf/godisnji_2009.pdf

Tabela 7. Bilans stanja Komercijalne banke za 2009. godinu

(U 000 RSD)

R. BR.	OPIS BILANSNE POZICIJE	31.12.2009.	31.12.2008.	INDEKSI	% UČEŠĆA NA DAN 31.12.2009.
1	2	3	4	5=(3:4)	6
	AKTIVA				
1.	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	27.387.157	29.744.775	92,1	13,3
2.	Opozivi depoziti i krediti	46.651.225	19.512.049	239,1	22,7
3.	Potraživanja za kamatu, naknadu i prodaju	936.866	658.714	142,2	0,5
4.	Dati krediti i depoziti	115.106.246	106.231.447	108,4	56,1
5.	Hartije od vrednosti (bez sopstvenih)	566.509	368.411	153,8	0,3
6.	Udeli - učešća	2.703.423	2.621.561	103,1	1,3
7.	Ostali plasmani	2.272.876	2.648.404	85,8	1,1
8.	Nematerijalna ulaganja	326.526	291.966	111,8	0,2
9.	Osnovna sredstva i investicione nekretnine	7.057.487	7.291.341	96,8	3,4
10.	Stalna sredstva namenjena prodaji	104.898	79.387	132,1	0,1
11.	Odložena poreska sredstva	109.217	186.084	58,7	0,1
12.	Ostala sredstva	2.034.792	1.227.230	165,8	1,0
	UKUPNA AKTIVA (od 1 do 12)	205.257.221	170.861.369	120,1	100,0

(U 000 RSD)

R. BR.	OPIS BILANSNE POZICIJE	31.12.2009.	31.12.2008.	INDEKSI	% UČEŠĆA NA DAN 31.12.2009.
1	2	3	4	5= (3:4)	6
I	**PASIVA**				
1.	Transakcioni depoziti	32.373.202	25.418.282	127,4	15,8
2.	Ostali depoziti	134.837.559	107.485.134	125,4	65,7
3.	Primljeni krediti	145.319	1.452.325	10,0	0,1
4,	Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	-	-	-	-
5.	Obaveze po osnovu kamata i naknada	168.097	195.499	86,0	0,1
6.	Rezervisanja i obaveze za porez	926.337	1.050.030	88,2	0,5
7.	Obaveze za poreze	12.844	68.386	18,8	0,0
8.	Obaveze iz dobitka	46.905	4.040	1.161,0	0,0
9.	Obaveze – za sredstva koja se obustavlja	-	-	-	-
10.	Odložene poreske obaveze	-	-	-	-
11.	Ostale obaveze	9.470.577	9.754.530	97,1	4,6
12	**UKUPNE OBAVEZE (od 1 do 11))**	177.980.840	145.428.226	122,4	86,7
	KAPITAL				
13.	Akcijski kapital i emisiona premija	17.062.534	17.062.534	100,0	8,3
14.	Rezerve iz dobiti	7.385.440	4.685.440	157,6	3,6
15.	Revalorizacione rezerve	717.441	648.379	110,7	0,3
16.	Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti raspoloživih za prodaju	-23.324	-	-	0,0
17.	Dobitak	2.134.290	3.036.790	70,3	1,0
18	**UKUPNO KAPITAL (od 13 do 17)**	27.276.381	25.433.143	107,2	13,3
19	**UKUPNO PASIVA (12+18)**	205.257.221	170.861.369	120,1	100,0
II	**KOMISIONI POSLOVI I VANBILANSNE STAVKE**	66.248.482	59.365.257	111,6	

Tabela 8. Bilans uspeha Piraeus banke za 2009. godinu

(u hiljadama RSD)

Grupa računa, račun	Pozicija	Oznaka za AOP	Broj napomene	Tekuća godina	Prethodna godina
	PRIHODI I RASHODI REDOVNOG POSLOVANJA				
70	Prihodi od kamata	201	4	3.322.307	3.012.339
60	Rashodi od kamata	202	4	1.004.082	1.116.600
	Dobitak po osnovu kamata (201 - 202)	203		**2.318.225**	**1.895.739**
	Gubitak po osnovu kamata (202 - 201)	204		**0**	**0**
71	Prihodi od naknada i provizija	205	5	396.691	500.623
61	Rashodi od naknada i provizija	206	5	39.707	54.864
	Dobitak po osnovu naknada i provizija(205 - 206)	207		356.984	445.759
	Gubitak po osnovu naknada i provizija (206 - 205)	208		-	-
720 manje 620	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	209		-	-
620 manje 720	Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti po fer vrednosti kroz bilans uspeha	210		-	-
721 manje 621	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	211		26	70
621 manje 721	Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje su raspoložive za prodaju	212		-	-
722 manje 622	Neto dobitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	213		-	-
622 manje 722	Neto gubitak po osnovu prodaje hartija od vrednosti koje se drže do dospeća	214		-	-
723 manje 623	Neto dobitak po osnovu prodaje udela(učešća)	215		-	-
623 manje 723	Neto gubitak po osnovu prodaje udela(učešća)	216		-	-
724 manje 624	Neto dobitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	217		-	-
624 manje 724	Neto gubitak po osnovu prodaje ostalih plasmana	218		-	-
78 manje 68	Neto prihodi od kursnih razlika	219		-	-
68 manje 78	Neto rashodi od kursnih razlika	220	7	926.197	1.923.845
766	Prihodi od dividendi i učešća	221	8	203	26.358
76,74 osim(769 i 766	Ostali poslovni prihodi	222	9	55.742	45.918
75 manje 65	Neto prihodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	223		-	-

Grupa računa, račun	Pozicija	Oznaka za AOP	Broj napomene	Tekuća godina	Prethodna godina
65 manje 75	Neto rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja	224	10	1.573.505	1.121.933
63	Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	225	11	902.527	787.012
642	Troškovi amortizacije	226	12	220.975	212.316
64, 66 osim (642 i 669)	Operativni i ostali poslovni rashodi	227	13	1.282.550	1.053.074
77	Prihodi od promene vrednosti imovine i obaveza	228	14	3.435.942	6.093.824
67	Rashodi od promene vrednosti imovine i obaveza	229	14	1.844.674	3.087.039
	DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA(203-204+207-208+209-210+211-212+213-214+215-216+217-218+219-220+221+222+223-224-225-226-227+228-229)	230		-	**322.449**
	GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA(204-203+208-207+210-209+212-211+214-213+216-215+218-217+220-219-221-222+224-223+225+226+227-228+229)	231		**583.306**	-
769 manje 669	NETO DOBICI POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	232		-	-
669 manje 769	NETO GUBICI POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	233		-	-
	REZULTAT PERIODA-DOBITAK PRE OPOREZIVANJA(230-231+232-233)	234		-	**322.449**
	REZULTAT PERIODA-GUBITAK PRE OPOREZIVANJA(231-230+233-232)	235		**583.306**	-
850	Porez na dobit	236	15	-	3.136
861	Dobitak od kreiranih odloženih poreskih sredstava i smanjenja odloženih poreskih obaveza	237	16	5.278	-
860	Gubitak od smanjenja odloženih poreskih sredstava i kreiranja odloženih poreskih obaveza	238		-	37.359
	DOBITAK(234-235-236+237-238)	239		-	**281.954**
	GUBITAK(235-234+236+238-237)	240		**578.028**	-
	Zarada po akciji (u dinarima bez para)	241		-	-
	Osnovna zarada po akciji (u dinarima bez para)	242		-	-
	Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji (u dinarima bez para)	243		-	-

Izvor: Godišnji izveštaj Piraeus banke za 2009. godinu, http://www.piraeusbank.rs/index.php?download_command=attachment&file_command=download&file_id=7154&file_type=oFile&modul=Core%3A%3AFileManagement%3A%3AcFileModul

Tabela 9. Bilans stanja Piraeus banke za 2009. godinu

(u hiljadama RSD)

Grupa računa, račun	POZICIJA	Oznaka za AOP	Broj napo mene	Iznos tekuće godine	Iznos prethodne godine
	AKTIVA				
00, 05 i 07	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	001	17	2.445.029	1.781.104
01, 06	Opozivi depoziti i krediti	002	18	5.573.467	1.385.956
02, 08	Potraživanje po osnovu kamata, naknada, prodaje, promene fer vrednosti derivata i druga potraživanja	003	19	600.997	515.860
10,11,20,21	Dati krediti i depoziti	004	20	34.591.198	26.253.141
12, 22, osim 128	Hartije od vrednosti (bez sopstvenih akcija)	005	21	-	395
13, 23	Udeli (učešća)	006	22	58.199	3.859
16,26	Ostali plasmani	007	23	90.856	16.556
33	Nematerijalna ulaganja	008	24	131.592	651.352
34,35	Osnovna sredstva i investicione nekretnine	009	24	1.000.968	657.919
36	Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	010		-	-
37	Odložena poreska sredstva	011		-	-
03,09,19,29,30,38	Ostala sredstva	012	25	430.994	290.108
842	Gubitak iznad iznosa kapitala	013		-	-
	UKUPNA AKTIVA (001 do 013)	014		**44.923.300**	**31.556.250**

Grupa računa, račun	POZICIJA	Oznaka za AOP	Broj napo mene	Iznos tekuće godine	Iznos prethodne godine
	PASIVA				
400, 500	Transakcioni depoziti	101	26	5.184.445	2.473.009
401, 402, 403, 404, 405, 501, 502, 503, 504, 505,	Ostali depoziti	102	27	17.279.380	6.961.323
406, 407, 408, 409, 506, 507, 508, 509,	Primljeni krediti	103	28	85.694	49.121
41,51	Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	104	29	81	72
42,52	Obaveze po osnovu kamata, naknada i promene vrednosti derivata	105	30	2.630	2.621
od 450 do 454	Rezervisanja	106	31	110.622	62.450
456, 457	Obaveze za poreze	107	32	2.038	12.710
434,455	Obaveze iz dobitka	108		-	2.941
46	Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koji se obustavlja	109		-	-
47	Odložene poreske obaveze	110	33	4.453	13.200
43 (osim 434) 44,48,49,53,58,59,	Ostale obaveze	111	34	11.418.188	10.622.815
	UKUPNO OBAVEZE (od 101 do 111)	112		34.087.531	20.200.262
	KAPITAL				
80 minus 128	Kapital	113	35	11.212.116	11.212.116
81	Rezerve iz dobiti	114	35	143.872	401.353
82	Revalorizacione rezerve	115	35	54.340	-
823	Nerealizovani gubici po osnovu hartija od vrednosti raspoloživih za prodaju	116		-	-
83	Dobitak	117	35	8.747	-
84(osim 842)	Gubitak do nivoa kapitala	118	35	(583.306)	(257.481)
	UKUPAN KAPITAL(113 do 117 -118)	119		**10.835.769**	**11.355.988**
	UKUPNO PASIVA (112+119)	120		**44.923.300**	**31.556.250**
	VANBILANSNE POZICIJE (od 122 do 126)	121		**21.368.600**	**47.531.782**
90 odnosno 95	Poslovi u ime i za račun trećih lica	122	36	1.010	9.227
91 (osim 911 i 916), odnosno 96 (osim 961 i 966)	Preuzete buduće obaveze	123	36	20.199.690	46.632.275
911,916,932 odnosno 961,966,982	Primljena jemstva za obaveze	124		-	-
92 odnosno 97	Derivati	125		-	-
93 (osim 932),odnosno 98 (osim 982)	Druge vanbilansne pozicije	126	36	1.167.900	890.280

ZAKLJUČAK

Svaka banka koja želi da opstane na današnjem konkurentnom tržištu mora ulagati u marketing. U promenljivom poslovnom okruženju u kome danas posluju finansijske institucije, za opstanak i rast na tržištu neophodno je adekvatno prilagođavanje promenama i strategijama konkurenata. Globalizacijom tržišta, porastom uloge mas medija 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 hipoteza da e*fektivno upravljanje instrumenata marketing miksa predstavlja ključni faktor sticanja i održavanja konkuretnih prednosti bankarskih organizacija*.

Marketing filozofija usmerena je na potrošače. Neophodno je kontinuirano istraživati tržište, pratiti potrebe i želje potrošača, analizirati njihove navike u pogledu korišćenja proizvoda i tendencije razvoja njihovih potreba i ponude konkurentskih banaka. Iz tog razloga bankarske organizacije moraju uvoditi inovacije u usklađivati svoj proizvod sa promenljivim željama i potrebama potrošača. U radu su ilustrovane strategije upravljanja uslužnim portfoliom i strategije pozicioniranja tri prve domaće banke po visini bilansne aktive u 2009. godini: Banke Intesa, Komercijalne banka i Raiffeisen banke čime je i potvrđena i posebna hipoteza da za *sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju uvoditi inovacije i prilagođavati svoju ponudu.*

Iako je cena u bankarskom sektoru dugo bila najznačajniji element marketing miksa, danas se u prvi plan stavlja kvalitet proizvoda i usluga, kao i nihova inovativnost, fleskibilnost i efikasnost. Međutim, bankarske organizacije moraju redovno revidirati sopstvenu cenovnu strategiju, pre svega zbog poređenja sa strategijama konkurenata u cilju njenje blagovremene modifikacije. Analizom cenovne strategije domaćih banaka ilustrovano je da je potvrđena posebna hipoteza da *za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju redovno prilagođavaju cenovnu strategiju.*

Iako je dugo vladao stav da marketing nema svoje mesto u bankarskom sektoru, danas čak i u manje razvijenim zemljama i zemljama tranzicije, ulazak stranih banka na tržište značajno je promenio stav domaćih banaka prema značaju marketinga i ulozi adekvatnog nastupa na ciljnom tržištu. Savremeni potrošači imaju mnogo veći izbor nego što je nekada bio slučaj. Broj banka i njihovih filijala skoro svakodnevno raste, što potrošačima omogućava

da bira između velikog broja sličnih proizvoda. Klijent banke takođe lako može promeniti svoj prvobitni izbor ako nije zadovoljan uslugom, i uz minimalne troškove započeti saradnju sa konkurentima. Marketing u bankarstvu omogućava bankama da na vreme identifikuju potrebe svojih klijenata i u skladu sa tim razviju kvalitetan proizvod, odrede konkurentu cenu, obezbede fleksibilne kanale distribucije i promocijskim alatima obaveste svoje klijente o svojoj ponudi. Na primeru Industrijske i komercijalne banke Kine, ilustrovano je da je potvrđena posebna hipoteza da *za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju uvoditi efikasne i efektivne sisteme distribucije*.

Kako bi stekle konkurentu prednost, banke moraju ne samo ulagati u razvoj svojih usluga, već i pronaći adekvatne strategije za privlačenje novih potrošača i zadržavanje postojećih. Ovo nameće potrebu ne samo za diferenciranjem i inoviranjem ponude u skladu sa svetskim trendovima, već i ulaganje u marketing strategiju koja je postala osnovno oružje za sticanje konkurentnosti u sektoru bankarstva. Bankarske institucie mahom nude iste ili slične proizvode. Reč je o kreditima, štednji, otvaranju i vođenju tekućih računa, elektronskom plaćanju i dr. Međutim, iako je široka lepeza banakrskih proizvoda omogućila brojnim građanima i preduzećima da reše stambene probleme, pitanje nabavke automobila uz pomoć kredita tako, plaćanja sa inostranstvom i dr., bankarska ponuda je zaravo veoma slična. Ovo je i logična posledica rastuće konkurencije u kojoj se strategije rasta i razvoja, a pre svega uvođenja novih proizvoda veoma lako i uspešno kopiraju. Obzirom da su mogućnosti diferenciranja veoma ograničene, promocija u bankarstvu postaje neminovnost i sastavni deo uspešnog menadžmenta bankom, što je prikazano brojnim primerima promocione strategije banaka na domaćem tržištu. Time je ilustrovano da z*a sticanje i održavanje konkurentne prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju ulagati u promociju svojih usluga.*

Tradicionalni marketing miks se sastoji od 4P. Pažljivo upravljanje proizvodom, cenom, distribucijom i promocijom, jasno, takođe će biti veoma bitno za uspešan marketing usluga. Medutim, strategije za 4P traže neke modifikacije kada se primene na usluge. Za uspešno sprovođenje marketing miska, značajnu ulogu imaju i ljudi koji su subjekti sprovođenja marketing strategije organizacije. Odnosi sa klijentima koji mogu biti ključ uspeha organizacije. Pri poslovanju sa klijentima, organizacije treba da pokušaju da se povežu sa njima lično, da dobavljači usluga koji pokušavaju da preuzmu klijente od konkurenata treba da imaju superiornu ponudu, i postojeće potrošače usluga treba nagraditi posebnim

nagradama i koristima. Cilj stvaranja posebnih odnosa sa klijentima je olakšavanje prodaje novih usluga. Što organizacija duže obezbeđuje usluge potrošačima, to će oni više verovati u preporuke organizacije. Iz tog razloga je ključno da organizacije na vreme prepoznaju različite uloge i funkcije koje zaposleni mogu imati na uspešnu implementaciju strategije marketinga. Upravo to je učinila Komercijalna banka a.d. Beograd koja smatra da obuka i stručno usavršavanje zaposlenih predstavljaju veoma važnu strategiju razvoja banke i najbolju investiciju. Time je potvrđena posebna hipoteza da *ljudi predstavljaju značajan instrument marketing miksa u bankarskim organizacijama*.

Neopipljivost kao jedna od ključnih karakteristika usluge utiče na to da je usluga previše apstraktan pojam za potrošače i da oni nisu u mogućnosti da lako odrede kvalitet usluge, odnos cene i kvaliteta, ali i generalno da je percipiraju. Iz tog razloga je jako bitno de se ona što je moguće više materijalizuje, što se u praksi postiže ubacivanjem vizuelnih elemenata i stvaranjem odgovarajućeg uslužnog ambijenta. Uloga vizuelnih elemenata, odnosno uslužnog ambijenta, naročito je bitna kod odlučivanja o kupovini novih usluga, kada potrošač nema odgovarajuće iskustvo saradnje sa bankom, odnosno njenim osobljem. Uslužni ambijent služi i da diferencira banku od konkurencije i od drugih objekata sličnog tipa, zbog čega vodeće banke na tržištu Srbije vode računa o uslužnom ambijentu i grade ga u skladu sa korporativnim imidžom. U radu je ilustrovano da je potvrđena posebna hipoteza da *uslužni ambijent ima veliku ulogu pri odlučivanju potrošača o kupovini novih usluga*, *i predstavlja značajan instrument marketing miksa bankarskih organizacija.*

Banke moraju identifikovati ključne aktivnosti u kreiranju i isporuci usluge i ustanoviti uslužne standarde za svaki od koraka uslužnog procesa. Potrošači su veoma često uključeni u uslužni proces. Klijent koji se prijavljuje za kredit u banci ne vrednuje kupovinu samo obimom kredita koji je dobio i kamatnoj stopi koju plaća. Veliki značaj ima brzina i osetljivost procesa odobravanja, interakcija sa službenicima banke, preciznost bankarskih izvešataja i udobnost dobijanja obeštećenja, ukoliko su greške zasnovane na ličnim stavovima. Stoga, u toku dizajniranja procesa proizvodnje usluga, naročitu pažnju treba posvetiti percepcijama procesa od strane potrošača. U radu je na primeru Komercijalne banke ilustrovano do kakvih zastoja u radu banke može doći ukoliko banka ne unapređuje kvalitet uslužnih procesa. Time je i delimično potvrđena posebna hipoteza da *unapređenje kvaliteta uslužnih procesa u bankarskim organizacijama značajno utiče na sticanje konkurentne prednosti.*

U početku se fenomen liderstva odnosio samo na karakteristike, odnosno osobine lidera, a kasnije se proučavanje lidera proširilo i na ponašanje njegovh sledbenika i odnosa koji se pri tome formiraju između njih. Razvojem industrijskog, a danas i informacionog društva uloga lidera se promenila. Liderstvo se prilagođavalo novih uslovima poslovanja i promenama u organizaciji. Liderstvo, ko proces uticaja na druge da rade na ostvarivanju ciljeva banke, oslanja se na tehnike vršenja uticaja. Za uspešnost poslovanja savremene banke i sticanje konkurentne prednosti na tržištu, neophodno je postojanje efikasnosg i efektivnog lidera koji će usmeravati bankarsku organizaciji. Postoje brojni stilovi liderstva, a danas obzirom na stepen promenljivosti poslovnog okruženja vlada shvatanje da efikasan lider mora znati kada i kako da upotrebi različite stilove. U pojedinim slučajevima liderstvo može biti zamenjeno karakteristikama sledbenika. Tako na primer obavljanje poslova koji su rutinski i koji zahtevaju formalizovanu i standardu proceduru izvršavanja, postavljaju mnogo manje zahteva u pogledu fleksibilnosti lidera. Iako se danas veruje da ne može svaka osoba postati efektivan lider, postoje određene forme ponašanja i veštine koje se mogu naučiti u tom cilju. Tako na primer, optimizam može dosta uticati na formiranje jasne vizije. Ljudi vremenom mogu naučiti da obraćaju pažnju i razumeju pitanja koja su od strateškog značaja za formiranje vizije i strategije razvoja organizacije. Lideri mogu vremenom naučiti da analiziraju i promene situciju tako da se ona bolje uklapa u njihovu viziju ali i da ocene koja vrsta ponašanja sledbenika može biti najefektivnija u novonastaloj situaciji. U današnjoj banci vođa više nije klasični rukovodilac koji deluje sa pozicija vlasti i formalnog autoriteta, već čovek iza scene koji komunicira sa saradnicima kao ravnopravnim partnerima. Moderno vođenje banaka karakterišu tri osnovne orijentacije: orijentacija na potrošače, orijentacija na zaposlene, stalne inovacije i promene Svaki od ovih pristupa zahteva promene vođenja, a posebno pristup stalnih inovacija metoda vođenja preduzeća. Vođenje se javlja kao osnovni faktor i ključ *za upravljanje organizacijama u razdoblju promena i kriza*. Kako lider može da postigne transformaciju? Prvo, raspolaže teorijom. Drugo, oseća da je prinuđen da ostvari transformaciju kao obavezu prema sebi u svojoj organizaciji. Treće, praktičan je čovek. Ima plan, korak po korak i u stanju je da ga objasni jednostavnim izražavanjem. Uspešan vođa budućnosti, u svetu koji se brzo menja, moraće da radi s jasno definisanim ciljevima i svrhom, moraće da bude uzor i u javnosti i unutar organizacije. Menadžer budućnosti mora da bude i odličan „žongler“, koji će balansirati ljudima i njihovim različitostima, šireći pri tome unutrašnju sigurnost i ravnotežu, ne praveći kompromise prilikom donošenja strateških odluka. Savremena organizacije zasniva se na formiranju timova unutar klasične

organizacione strukture preko kojih se unosi dinamika u organizaciju. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera.

LITERATURA

Knjige:

1. Blake, R., Mouton, J. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

2. Ćirović, M. 2001. *Bankarstvo*. Bridge Company, Beograd.

3. Ćurčić, U., Barjaktarović, M. 2003. *Bankarski marketing*. Praktikum, Proces faze upravljanja marketingom banke, Novi Sad, Feljton.

4. Deming, E. 1996. *Nova ekonomska nauka*. PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd.

5. Grinberg, Dž., Baron, R. 1998. *Ponašanje u organizacijama – razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada.* Želnid, Beograd.

6. Hadžić, M. 2007. *Bankarstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje.

7. Kotler, P. 2003. *Upravljanje marketingom.* Informator, Zagreb.

8. Kotler, P., Keller, K. Lane 2006. *Marketing menadžment.* XII izdanje, Data Status, Beograd.

9. Lukić, R. 2009. *Bankarsko računovodstvo*. Ekonomski fakultet, Beograd.

10. Mejo, E., Noria, N. 2006. *Njihovo vreme: Najveći lider biznisa dvadesetog veka*. Novi Sad, Adižes.

11. Mihailović, B. 2003. *Marketing menadžment*, Obod, Cetinje.

12. Northouse, G. P. 2007. *Liderstvo: teorija i praksa*. IV izdanje, Beograd, Data Status.

13. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. 2002. *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene,* Ekonomski fakultet, Beograd.

14. Rakić, B. 2002. *Marketing*, II izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

15. Robbins, S.P.,Coulter, M. 2005. *Menadžment.* VIII izdanje, Data Status, Beograd.

16. Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C. 2006. *Leksikon menadžmenta*. TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.

17. Tomašević –Lišanin, M. 1997. *Bankarski marketing*. Informator, Zagreb.

Članci:

18. Đorđević, B. 2006. Inovativni marketing u bankama od invencije do komercijalizacije, *Bankarstvo*, Vol. 35, br. 11-12, str. 66-76

19. Đorđević, B. 2007. Inovativni procesi u bankama: brendiranje finansijskih proizvoda i usluga, *Finansije*, Vol. 62, br. 1-6, str. 96-112.

20. Đorđević, B. 2009. Savremeni koncepti međunarodnog bankarskog marketinga, *Bankarstvo*, Vol. 38, br. 5-6, str. 72-89 .

21. Grubor, A. 2008. Service Marketing Competitiveness in the New Economy, *Montenegrin Journal of Economics,* Vol. 4, No. 7. str.103-110.

22. Grubor, A. 2009. Stvaranje vrednosti u marketingu usluga, *Ekonomske teme,* Vol. 47, br. 3, str. 43-55.

23. Janković, B. B. 2009. Bankarski marketing u svetskoj ekonomskoj krizi rizik i /ili šansa?, *Bankarstvo,* Vol. 38, br. 910, str. 52-68.

24. Kotter, J.P. 2001. What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No.11 str. 85-96.

25. Kotter, J.P. 2005. Change Leadership, *Leadership Excellence*, Vol. 22 No. 12, str. 3-4.

26. Kotter, J.P., Rathgeber, H, 2006. Our Iceberg Is Melting, *Leadership Excellence*, Vol. 23 No. 2, str. 11.

27. Kotter, J.P. 2007. Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, str. 96-103.

28. Madžar, Lj. 2007. Značaj i dometi vođstva u uslovima tranzicije, Zbornik radova *Liderstvo u zemljama tranzicije, Ispoljene i buduće tendencije,* Fakultet za trgovinu i bankarstvo pri Univerzitetu „Braća Karić", Beograd. str.24-38

29. Mikić, M., Vujović, N., Vujić, G. 2006. Marketinški pristup u bankarskim uslugama, *SymOrg*, Fakultet organizacionih nauka, Adresa: http://www.symorg2008.fon.bg.ac.yu/radovi/radovi/09%20-%20SR%202006.pdf.

30. Momirović, D. 2008**.** Inovacije u bankarstvu Srbije-usvajanje savremenog evropskog načina poslovanja, *Tržište, novac, kapital,* Vol. 41, No. 3, str. 97-110.

31. Popara, J. 2009. Marketing u bankarstvu: Principi strategije poslovne banke, *GM Business and Lifestyle,* Adresa: www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/21-30/.../3346.html

32. Rakić, M., Rakić, B. 2007. Lideri i menadžeri, Zbornik radova *Liderstvo u zemljama tranzicije: Ispoljene i buduće tendencije,* Fakultet za trgovinu i bankarstvo pri Univerzitetu „Braća Karić", Beograd. str.124-121.

33. Salkić, E. 2009. Odlučivanje o medijima u okviru bankarskog marketinga, *Tranzicija*, Vol.11 No.23-24, str. 43 – 55.

34. Sičenica, B. 2001. Uloga promocije u marketingu hrvatskih banaka, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 52, str. 730-745 .

35. 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

Internet izvori:

36. Banka Intesa, http://www.bancaintesabeograd.com/code/navigate.aspx?Id=9 , pristupljeno 20.04.10.

37. Crédit Agricole Srbija , http://www.creditagricole.rs/, pristupljeno 21.04.10.

38. Hypo Group Alpe Adria Leasing , http://www.hypo-leasing.rs/, pristupljeno 25.04.10.

39. Hypo Group Alpe Adria , http://www.hypo-alpe-adria.rs/home.nsf/home/sr, pristupljeno 30.04.10.

40. ICBC, http://www.icbc.com.cn/icbc/sy/default.htm, pristupljeno 29.04.10.

41. Komercijalna banka, http://www.kombank.com/pdf/globalni_dogovor_un.pdf, pristupljeno 27.04.10.
42. Nadzor finansijskog lizinga, Narodna banka Srbije − Izveštaj za 3. kvartal 2009. godine. http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/57/57_3/izvestaji/FL_III_2009.pdf, pristupljeno 26.04.10.
43. NLB lizing, http://www.nlbleasing.co.rs, pristupljeno 21.04.10.
44. Pireus banka, www.piraeusbank.rs, pristupljeno 19.04.10.
45. Raiffeisen banka, http://www.raiffeisenbank.rs/ , pristupljeno 23.04.10.
46. Raiffeisen Lizing, http://193.34.142.55/code/navigate.aspx?Id=1, pristupljeno 22.04.10.
47. Volksbank, http://www.volksbank.rs, pristupljeno 22.04.10
48. Lewin's Change Management Model; Understanding the Three Stages of Change; Mind Tools Newsletter 56; Septembar 2006, adresa: http://www.mindtools.com/pages/Newsletters/05Sep06.htm#article1, pristupljeno 12.09.10.
49. Intercultural Leadership: http://intercultural-leadership.blogspot.com/, pristupljeno 12.09.10.
50. Zakon o bankama, Službeni Glasnik RS, broj 107/05