

## Marketing kao čimbenik konkurentnosti hrvatskoga bankarskog sektora<sup>1</sup>

### Marketing as a factor of the Croatian banking sector competitiveness

prof. dr. sc. NATAŠA RUPČIĆ  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Rijeci  
Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka  
Hrvatska  
[natasa.rupcic@efri.hr](mailto:natasa.rupcic@efri.hr)

IRENA SUPERINA GUDELJ, mag. oec.  
Diplomandica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci  
[sg.irena@outlook.com](mailto:sg.irena@outlook.com)

Stručni rad / Professional paper

UDK / UDC: 336.71:339.138

Primljeno / Received: 07. listopada 2020. / October 07<sup>th</sup>, 2020.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 10. studenog 2020. / November 10<sup>th</sup>, 2020.

DOI: 10.15291/oec.3093

**Sažetak:** Bankarski sustav većinski je dio financijskoga sustava države te svojim kreditnim i investicijskim aktivnostima omogućuje njezin rast i razvoj. Jačanjem konkurencije, ponuda financijskih usluga banaka sve je bogatija i raznolikija. U radu se analizira bankarski sustav Republike Hrvatske radi utvrđivanja čimbenika koji mogu pridonijeti konkurentskoj prednosti banaka. U svrhu donošenja upravljačkih odluka u vezi s konkurentskim ponašanjem banaka analizirani su temeljni elementi bankarske industrije: broj bankarskih poduzeća, njihova veličina, koncentracija bankarske industrije, tržišni uvjeti, barijere ulasku na bankarsko tržište, ulaganje u infrastrukturu te regulacija tržišnoga natjecanja bankarske industrije. Bankarsko tržište u Republici Hrvatskoj srednje je koncentrirano te postoje značajne barijere ulasku u smislu kapitalnih zahtjeva, ali i regulacije poslovanja. No unatoč relativno visokoj koncentraciji, implicitni dogovori o određivanju cijene kapitala, odnosno kamatnih marži, na temelju uzajamnoga praćenja ponašanja nisu mogući zbog velikog broja supstituta drugih financijskih institucija. Tako se u bankarskome sektoru Nashova ravnoteža postiže određivanjem niskih kamatnih marži. Stoga se marketing, u smislu marketinga usluga, može identificirati kao važan čimbenik bankarskoga ponašanja koji može unaprijediti konkurentski položaj banaka.

**Ključne riječi:** bankarski sektor, koncentracija, konkurentnost, marketing usluga, Republika Hrvatska

---

<sup>1</sup> Rad je realiziran u okviru znanstveno-istraživačkoga projekta "Razvoj menadžmenta u poduzetničkoj ekonomiji i društvu" (šifra projekta: 18-44 1174) financiranog od Sveučilišta u Rijeci.

**Abstract:** Banking system represents a major part of the national financial system. With its credit and investment activities, it enables national growth and development. With an increase in competition, the offer of banking services is becoming richer and more diversified. In this paper, banking system of the Republic of Croatia is analysed with the purpose of determining factors that could enhance the competitive advantage of banks. Key elements of the banking industry such as the number of banking companies, their size, concentration of the banking industry, entry barriers, investments in infrastructure and regulation of the market behaviour in the banking industry are analysed to assist the banks in making management decisions about their competitive position. Banking market is medium concentrated in the Republic of Croatia and there are substantial entry barriers in terms of capital requirements and business regulation. However, despite relatively intense competition, implicit agreements regarding determination of the capital price or interest margins based on the mutual monitoring of behaviour are not possible due to a large number of substitutes from other financial institutions. For that reason, Nash equilibrium is determined by establishing low interest margins. That is why marketing, in terms of service marketing, can be determined as an important factor of banking behaviour and contributor to their competitive position.

**Keywords:** banking sector, concentration, competitiveness, service marketing, the Republic of Croatia

## 1 Uvod

Bankarstvo, odnosno bankarsko poslovanje, obuhvaća pozajmljivanje novca i držanje depozita. Funkcioniranje i organizacija suvremenoga bankarstva temelji se na kreditu, a razvoj bankarstva i sustav kreditiranja međusobno se prožimaju. Suština bankarskoga poslovanja temelji se na prikupljanju sredstava u obliku depozita i plasiranju prikupljenih sredstava u obliku kredita (<https://www.moj-bankar.hr>). Banke čuvaju najveći dio štednje poduzeća i građana, a osiguravaju i platni promet koji je gospodarski krovotok. Svojim kreditnim i investicijskim aktivnostima omogućuju gospodarski i društveni rast i razvoj. Zdrav bankarski sustav ključan je za ostvarivanje rasta svake ekonomije, ali i za ostvarivanje cilja njezine stabilnosti (Hinduja, 2015). Bankarski sustav čini gotovo 70 % ukupnoga financijskoga sustava Republike Hrvatske te ga podupire jedna od najgušćih mreža bankomata i poslovnica u istočnoj i srednjoj Europi. U hrvatskim bankama angažirano je ukupno 60 milijardi kuna kapitala, gotovo onoliko koliko je uloženo u hrvatske ceste. Kontinuiranim održavanjem stope adekvatnosti kapitala od 22 %, hrvatski bankarski sustav nalazi se među deset najbolje kapitaliziranih bankarskih sustava u svijetu (<https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>). Ponuda financijskih usluga koje hrvatski bankarski sustav nudi sve je bogatija, a konkurencija sve intenzivnija.

Cilj ovoga rada je prikazati stanje bankarske industrije u Republici Hrvatskoj te mogućnosti njezina razvoja u smislu jačanja konkurentnosti. Radi donošenja upravljačkih odluka u vezi s konkurentskim ponašanjem banaka analizirani su temeljni elementi bankarske tržišne strukture: broj bankarskih poduzeća, njihova veličina, koncentracija bankarske industrije, tržišni uvjeti, barijere ulasku na bankarsko tržište, ulaganje u infrastrukturu te regulacija tržišnoga natjecanja bankarske industrije. Potom se prikazuje važnost ponašanja banaka u smislu adekvatnoga pristupa marketingu s naglaskom na razvoj marketinškoga spleta banaka, stvaranja i upravljanja bankarskim imidžom te razvijanja integrirane marketinške komunikacije. Stoga se temeljno istraživačko pitanje ovoga rada odnosi na utvrđivanje važnosti bankarskoga marketinga kao marketinga usluga za uspješnost poslovanja banaka, odnosno njihovu konkurentnost u smislu zadržavanja postojećih te privlačenja novih klijenata.

## 2 Analiza bankarskoga tržišta u Republici Hrvatskoj

Pojam industrije podrazumijeva poduzeća koja vrijednost stvaraju na temelju slične proizvodne funkcije, odnosno istovjetnom tehnologijom i tehnološkim procesima. Promatrano s aspekta ponude, industriju sačinjavaju poduzeća koja nude proizvode ili usluge sličnih značajki koji su s aspekta potrošača međusobno zamjenjivi, to jest predstavljaju supstitute.

Svaka industrija ima drugačiju i zasebnu tržišnu strukturu, a njezine značajke utječu na ponašanje poduzeća i njihov poslovni rezultat (Rupčić, 2016, 194). U nastavku je analiza tržišne strukture bankarske industrije prema sljedećim elementima: broj poduzeća i stupanj koncentracije industrije, analiza tržišnih uvjeta, barijere ulasku poduzeća u industriju i izlaska iz nje te regulacija bankarskoga tržišnog natjecanja.

U Republici Hrvatskoj je na dan 10. veljače 2020. godine odobrenje za rad imalo 20 banaka. U odnosu na 2017. godinu broj banaka se smanjio za četiri.

U 2018. godini otvoren je stečajni postupak Tesla štednoj banci, a iste godine započeo je i postupak redovne likvidacije Primorske banke. Banka Veneto iste je godine pripojena Privrednoj banci Zagreb, a Splitska banka OTP banci. Trend je nastavljen i 2019. godine kada se Jadranska banka pripojila Hrvatskoj poštanskoj banci.

Broj i struktura vlasništva banaka u hrvatskom bankarskom sustavu vidljiva je u Tablici 1.

**Tablica 1.** Struktura vlasništva banaka u Republici Hrvatskoj

<b>GODINA</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
Domaće državno vlasništvo	2	2	2	2	3	3	3
Domaće privatno vlasništvo	13	12	10	10	8	7	7
Strano vlasništvo	16	16	16	16	15	15	11
<b>UKUPNO</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>21</b>

Izvor: obrada autora prema HNB, 2019., str. 7

Iz Tablice 1. vidljivo je da bankarskim sustavom RH kontinuirano dominiraju banke u stranom vlasništvu. Iako se njihov broj znatno smanjio, s 15 na 11, njihov udio u ukupnoj imovini banaka je porastao. Polovica iznosa ukupne imovine svih banaka odnosi se na banke koje su u talijanskom vlasništvu. Po udjelu u vlasništvu, slijede banke u austrijskom vlasništvu, dok se udio banaka u hrvatskom vlasništvu kontinuirano smanjuje.

Veličina neke banke očituje se u njezinu tržišnom udjelu koji se pak očituje u veličini njezine aktive. S obzirom na to da bankarsku aktivnu uglavnom čine financijska sredstva prikupljena aktivnim bankovnim poslovima (zaprimanjem depozita, izdavanjem raznih vrsta zajmova i sl.), ona je najbolji pokazatelj veličine tržišnoga udjela na bankarskome tržištu.

Tablica 2. tako prikazuje ukupnu imovinu banaka na hrvatskome bankarskom tržištu.

**Tablica 2.** Ukupna imovina banaka u Republici Hrvatskoj

<b>RANG</b>	<b>BANKA</b>	<b>UKUPNA IMOVINA (kn)</b>	<b>UDIO U UKUPNOJ IMOVINI (%)</b>
1.	Zagrebačka banka d.d.	119.291.431	26,92
2.	Privredna banka Zagreb d.d.	90.186.053	20,35
3.	Erste&Steiermärkische Bank d.d.	69.531.616	15,69
4.	OTP banka d.d.	43.134.067	9,73
5.	Raiffeisenbank Austria d.d.	34.383.593	7,76
6.	Hrvatska poštanska banka d.d.	25.251.597	5,70
7.	Addiko Bank d.d.	18.540.977	4,18
8.	Sberbank d.d.	11.279.539	2,55
9.	Agram banka d.d.	3.902.887	0,88
10.	Ostale banke na tržištu	22.317.427	6,24
<b>UKUPNO</b>	<b>Sve banke na tržištu</b>	<b>437.819.187</b>	<b>100</b>

Izvor: obrada autora prema HNB, 2020., str. 1 (24. 8. 2020.)

Prema podacima iz Tablice 2., banka s najvećom imovinom u Republici Hrvatskoj u 2020. godini bila je Zagrebačka banka d.d. s ukupnom imovinom od 119.291.431 kn, odnosno tržišnim udjelom od 26,92 %. Ova banka je i u prethodnim godinama imala najveću imovinu. Druga je, također dulji niz godina, Privredna banka Zagreb d.d. s udjelom od 20,35 %. Treća je Erste&Steiermärkische Bank d.d. s udjelom od 15,69 %. Treba primijetiti da je prvih pet banaka u stranom vlasništvu, dok je najveća hrvatska banka, Hrvatska poštanska banka d.d., zauzela šesto mjesto te ima tržišni udjel od samo 5,7 %. Broj poduzeća u bankarskoj industriji Republike Hrvatske treba sagledavati i s obzirom na barijere ulasku novim bankama u industriju. Poduzećima ulazak na tržište može biti djelomično ili potpuno onemogućen, što znači da su suočena s barijerama ulaska. Barijere mogu biti raznovrsne, a najčešća barijera su kapitalna ulaganja potrebna za ulazak na tržište. Barijera ulaska u industriju, a i izlaska iz nje, može biti i nepovratni trošak, odnosno potreba ulaganja u kapitalnu opremu, istraživanje i razvoj i/ili marketing, što u slučaju poslovnoga neuspjeha nije moguće povratiti ili je moguće povratiti tek u određenoj mjeri. Ulazna barijera može biti i apsolutna troškovna prednost ostvarena na temelju ekonomije obujma i/ili obuhvata. Poduzeća koja se već nalaze u industriji mogu imati različite prednosti, koje ujedno mogu predstavljati ulaznu barijeru za nova poduzeća. To, primjerice, mogu biti ekskluzivno pravo nabavke inputa, državne potpore, posjedovanje prava na tehnologiju i slično. Prepreke za ulazak u industriju mogu predstavljati i državna ograničenja koja određenim mjerama regulacije sputavaju ili zabranjuju ulazak u industriju novim poduzećima (Rupčić, 2016, 205). Jedna od najznačajnijih barijera za ulazak na bankarsko tržište je potreba za visokim početnim kapitalom. Temeljni početni kapital propisala je Hrvatska narodna banka kao nadzorno tijelo banaka te služi kao temelj za pokretanje poslovnih aktivnosti. Važna barijera ulasku na bankarsko tržište je i stroga državna regulacija. Naime, da bi neka banka dobila odobrenje za rad, dužna je priložiti sljedeće: poslovni plan za prve tri godine koji uključuje račun dobiti i gubitka te bilancu, odgovarajuću kadrovsku i organizacijsku strukturu, planirane vrste poslova, organizaciju interne revizije i računovodstvene politike; popis dioničara na kojem su vidljiva njihova puna imena i prezimena, adrese prebivališta i ostali identifikacijski podaci, ukupan minimalan

iznos dionica te postotni udio u temeljnom kapitalu banke. Za dioničare, odnosno pravne osobe koje su vlasnici kvalificiranoga udjela, potrebni su izvadak iz sudskoga registra, ispis iz registra dioničara te financijska izvješća od posljednje dvije godine; popis osoba povezanih s imateljima kvalificiranih udjela i opisi načina njihove međusobne povezanosti; prijedlog kandidata za članove nadzornog odbora i uprave banke; mišljenje i suglasnost nadzornog tijela države članice Europske unije ili nadzornoga tijela strane banke o banci koja se namjerava osnovati u Republici Hrvatskoj, dokumentaciju koju određuje Hrvatska narodna banka na temelju koje se može utvrditi postoje li tehnički, kadrovski i organizacijski uvjeti za obavljanje bankarskih usluga (Zakon o bankama, članak 35.). Važno je napomenuti da barijere ulaska na bankarsko tržište ne treba promatrati samo u negativnom kontekstu. Kada ne bi postojale određene zakonske prepreke, došlo bi do povećanja rizičnosti bankarskoga poslovanja jer bi povećanjem konkurencije banke bile primorane prihvaćati određene rizične poslove kako bi zadržale svoju tržišnu konkurentnost i ostvarivale profit, što bi moglo imati dalekosežne posljedice za cjelokupno gospodarstvo zemlje. Dobra regulacija bankarskoga tržišta povećava povjerenje potrošača i time stvara čvrsti odnos između banaka i njihovih klijenata. Regulator, koji je u Hrvatskoj primarno Hrvatska narodna banka, također se brine o likvidnosti i solventnosti banaka, što je od velike važnosti za cjelokupni bankarski i financijski sustav. Investicije i ulaganja nužni su u svim segmentima bankarskoga sektora. Pri ulaska u industriju, menadžeri poduzeća dužni su voditi računa o troškovima za izgradnju infrastrukture, a upravo je infrastrukturom moguće ostvariti konkurentnu prednost na tržištu. Infrastruktura u bankarskome sektoru podrazumijeva poslovne jedinice, bankomate, EFTPOS uređaje, dnevno-noćne trezore, uređaje za zaprimanje kovanoga novca, uređaje za zaprimanje naloga za plaćanje te uređaje za podizanje gotovoga novca, što omogućuje redovno odvijanje bankarskoga poslovanja. Stanje bankarske infrastrukture u Republici Hrvatskoj prikazano je u Tablici 3.

**Tablica 3.** Infrastruktura bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj

	2017.	2018.	2019.
Poslovne jedinice	1 112	1 028	964
Bankomati	4 941	5 148	5 446
EFTPOS uređaji	118 621	114 360	111 172
Dnevno-noćni trezor	507	513	512
Uređaj za zaprimanje kovanog novca	30	29	30
Uređaj za zaprimanje naloga za plaćanje	222	223	224
Uređaj za podizanje gotovog novca	905	967	940

Izvor: obrada autora prema <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/infrastruktura>

Iz podataka navedenih u Tablici 3. vidljivo je da su ulaganja u infrastrukturu banaka smanjena u pogledu poslovnih jedinica te EFTPOS uređaja, a povećana su u pogledu bankomata i uređaja za zaprimanje i podizanje sredstava te uređaja za zaprimanje naloga za plaćanje. To je posljedica promjena u načinu poslovanja banaka. Naime, trend poslovanja bankarskoga sustava sve je više usmjeravanje klijenata na korištenje tehnoloških inovacija i rješenja poput bankomata, uređaja za uplatu sredstava i informatičke

tehnologije, odnosno klijente se usmjerava na samostalno korištenje bankarskih usluga. Time se smanjuju ulaganja u poslovnice jer one ovakvim načinom poslovanja postupno gube na važnosti.

Značajna barijera ulasku u bankovnu industriju je i regulacija njihova poslovanja. Svako tržište podrazumijeva konkurenciju (ponudu), kupca (potražnju) i pravila igre (regulaciju) koja olakšavaju međusobnu interakciju. Kada je riječ o tijelima za zaštitu tržišnoga natjecanja u bankarskome sektoru, u praksi se može identificirati više različitih oblika ustroja: dijelove ministarstva (Slovenija, Malta), zasebno ministarstvo (Rusija) te neovisne urede i agencije (Mađarska). U većini država navedena su tijela nadležna u svim sektorima za zaštitu tržišnoga natjecanja. U mnogim su državama u određenim sektorima (npr. pošta, energetika ili telekomunikacije) ustrojena zasebna regulatorna tijela (Ružić, 2006, 18). Na bankarskom tržištu postoji nekoliko modela uređenja regulacije, od kojih su tri temeljna (Ružić, 2006, 19). Prva je mogućnost tijelo nadležno za zaštitu tržišnoga natjecanja na bankarskome tržištu kao opće tijelo, osnovano prema propisima o zaštiti tržišnoga natjecanja i nadležno za zaštitu tržišnoga natjecanja u svim sektorima. Druga mogućnost odnosi se na tijelo zaduženo za zaštitu tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu kao opće tijelo, osnovano prema propisima o zaštiti tržišnoga natjecanja i nadležno za zaštitu tržišnoga natjecanja u svim sektorima, međutim u slučajevima zaštite tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu traži mišljenje ili suradnju od središnje banke ili drugih tijela zaduženih za nadzor financijskih institucija. Treća se mogućnost odnosi na središnju banku kao tijelo nadležno za zaštitu tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu.

Republika Hrvatska odlučila se za model u kojem nadležnost za zaštitu tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu ima središnja banka, odnosno Hrvatska narodna banka. Međutim, Republika Hrvatska je 1. srpnja 2013. stupila u punopravno članstvo Europske unije te u skladu s pravnom stečevinom i zakonskom harmonizacijom Unije i zemalja članica Hrvatska narodna banka prestaje biti isključivi regulator bankarskoga tržišnoga natjecanja u Republici Hrvatskoj. Od dana stupanja u članstvo Europske unije, uz Hrvatsku narodnu banku, nadzor nad tržišnim natjecanjem banaka stječe i Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja, koja u Republici Hrvatskoj djeluje kao opće tijelo za zaštitu tržišnoga natjecanja. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju primjenjuju se odredbe pravne stečevine, a područje za zaštitu tržišnoga natjecanja uređeno je člancima 101. i 102. Ugovora o funkcioniranju Europske unije (UFEU). Navedeni članci uređuju zakone o zloporabi vladajućega položaja i zabranjenim sporazumima kada se radi o postupcima poduzeća koji imaju utjecaj na trgovinu između Europske unije i Republike Hrvatske. Uz navedene odredbe, primjenjuju se i odredbe Uredbe Vijeća (EZ) br. 139/2004 o kontroli koncentracija poduzetnika te odredbe Uredbe 1/2003 o provedbi pravila o tržišnom natjecanju u EU-u. Zakonodavni okvir na području zaštite tržišnoga natjecanja u Hrvatskoj predstavljaju i Zakon o zaštiti tržišnoga natjecanja (NN, 79/09) te Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti tržišnoga natjecanja (NN, 80/13). Oba su u primjeni od 1. srpnja 2013. godine, a u primjeni su i drugi podzakonski akti nužni za provedbu svih navedenih zakona i odredbi.

Stavak 4. članka 40. Zakona o bankama obvezuje Hrvatsku narodnu banku na propisivanje kriterija i načina kojima se utvrđuje je li narušeno tržišno natjecanje i njegova sloboda na tržištu bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj, a i na propisivanje mjera kako bi se osigurala sloboda tržišnoga natjecanja. Stoga je Hrvatska narodna banka donijela Odluku o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskome tržištu. Točka 13. Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu uređuje suradnju Hrvatske narodne banke i Agencije za zaštitu tržišnoga natjecanja. Hrvatska narodna banka i Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja zaključile su Sporazum o suradnji što se tiče zaštite tržišnoga natjecanja na tržištu financijskih i bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj kako bi se ono dodatno zaštitilo. Točka 14. Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu određuje da će Hrvatska narodna banka u Narodnim novinama objavljivati donesena rješenja primjenom Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskome

tržištu. Osim što se objavljuju u Narodnim novinama, rješenja, mišljenja i zaključci objavljuju se i na mrežnoj stranici Hrvatske narodne banke.

Odluka o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu također obuhvaća tri izazova regulacije tržišnoga natjecanja bankarskoga tržišta, to jest tri oblika ograničavanja, sprječavanja i narušavanja tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu u Republici Hrvatskoj, a to su: zabranjeni sporazumi, zabranjene koncentracije i zlouporabe dominantnoga položaja na hrvatskome bankarskom tržištu. Točka 2.1. Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskome tržištu zabranjuje ugovore, određene odredbe ugovora, prešutne ili izričite dogovore, usklađeno djelovanje i udruženje banaka kojima je cilj ograničavanje, sprječavanje ili narušavanje tržišnoga natjecanja u bankarskom sustavu Republike Hrvatske. Navedena zabrana posebno se odnosi i primjenjuje na sporazume koji izravno ili posredno utvrđuju kamatne stope, tečajeve stranih sredstava, naknade i ostale poslovne uvjete; ograničavaju korisnike bankovnih usluga ili banke u izboru kupnje ili nabave određenih vrsta usluga; dijele izvore sredstava; djeluju na podjelu tržišta ograničavanjem ili sprječavanjem banaka u prodaji usluga ili izboru tržišta i uvjeta poslovanja; na istovrsne poslove primjenjuju nejednake uvjete u odnosu na ostale banke čime ih dovode u nejednak položaj na tržištu; sklapanje ugovora uvjetuju prihvaćanjem dodatne obaveze od strane drugih ugovornih strana koje nisu u vezi s predmetom ugovora. Navedeni sporazumi smatraju se ništavnima. Međutim, odredbe točke 2.4. Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu ne zabranjuju one sporazume koji sadrže ograničenja kako bi se unaprijedilo pružanje i distribucija usluga te promicao ekonomski i tehnološki napredak poštujući uvjete ostvarivanja koristi korisnicima bankovnih usluga. Vidljiva je svojevrsna sličnost odredbi Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu i Zakona o zaštiti tržišnoga natjecanja. Odluka o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu zapravo je dio odredbe općega propisa o zaštiti tržišnoga natjecanja prilagođena specifičnostima bankarskoga sektora.

U skladu s točkom 4.1. Odluke o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu zabranjuje se svaka zlouporaba vladajućega položaja banke ili grupe banaka na tržištu pružanja financijskih i bankarskih usluga Republike Hrvatske. Takva vrsta zlouporabe najviše se može očitovati kao: iskorištenje vladajućeg položaja kako bi se izravno ili posredno nametnulo ili utvrdilo kamate, tečajeve, naknade ili druge uvjete poslovanja s trećim stranama, uključujući i primjenjivanje preporuka ili općih uvjeta poslovanja vezano za visinu kamata koju udruženja banaka ili stručne udruge utvrđuju za svoje članove u poslovanju s trećim stranama; ograničenje pružanja usluga, gospodarskog ili tehnološkog razvoja, trgovanja i distribucije na štetu korisnika bankarskih usluga; primjenjivanje različitih uvjeta poslovanja za istovrsne ili iste poslove vezano za vrijednost ili sadržaj radi dovođenja drugih banaka u nepovoljan položaj s obzirom na visinu kamatne stope, rokove plaćanja ili ostale uvjete, a i primjenu drugih načina kojima se ostale banke na tržištu dovodi u nepovoljan konkurentski položaj; uvjetovanje sklapanja ugovora tako da ugovorne strane prihvate neke dodatne obaveze koje po svojoj prirodi ili trgovačkim običajima nisu u vezi s predmetom ugovora; utvrđivanje financijski ili ekonomski neopravdano visokih pasivnih ili niskih aktivnih kamatnih stopa u odnosu na ostale banke na tržištu, posljedica čega može biti narušavanje, sprječavanje ili ograničavanje tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu Republike Hrvatske. Inicijativu ili zahtjev za pokretanjem postupka ocjene sporazuma ili za pokretanjem postupka za utvrđivanje zlouporabe vladajućega položaja na financijskom i bankarskom tržištu Republike Hrvatske može podnijeti svaka fizička ili pravna osoba, koja za to ima ekonomski ili pravni interes ili pak guverner Hrvatske narodne banke po službenoj dužnosti. Radnjama kojima se zlouporabom vladajućega položaja banke ili grupe banaka narušava, sprječava ili ograničava tržišno natjecanja na bankarskom tržištu Republike Hrvatske, Odlukom o zaštiti tržišnoga natjecanja na bankarskom tržištu određuje se da će guverner Hrvatske narodne banke rješenjem odrediti obustavljanje takvih postupaka te da će odrediti mjere i rokove za uklanjanje posljedično štetnih učinaka takvih postupaka.

Industrije se mogu razlikovati prema broju i veličini poduzeća, odnosno stupnju koncentracije. Industriju tako može činiti velik broj malih poduzeća te ona može biti intenzivno fragmentirana ili mali broj velikih poduzeća što je čini intenzivno konsolidiranom. Treba primijetiti da je problematika koncentracija jedno od temeljnih područja regulacije Odluke o zaštiti tržišnog natjecanja unutar bankarskoga sustava i jedan od izazova pri regulaciji bankarskoga tržišta. Pitanje koncentracije uređeno je mnogo detaljnije u odnosu na sporazume i zlouporabe.

Odredbе točke 6.1. Odluke o zaštiti tržišnog natjecanja unutar bankarskoga sustava utvrđuju kako nastaje koncentracija na bankarskom tržištu. Koncentracije u pogledu bankarskog tržišta tako nastaju spajanjem, pripajanjem, stjecanjem kontrole ili prevladavajućega utjecaja, stjecanjem većinskoga prava glasa u glavnoj skupštini banke, stjecanjem većine dionica banke ili na druge načine koji su u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima, Zakonom o bankama i propisima iz područja zaštite tržišnoga natjecanja. Zabranjuju se koncentracije kojima se jača ili stvara vladajući položaj banaka skupno ili pojedinačno te koje mogu značajno utjecati na narušavanje, ograničavanje ili sprječavanje tržišnoga natjecanja. Važno je primijetiti različita određenja zabranjene koncentracije u odnosu na Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja. Naime, banke su dužne Hrvatskoj narodnoj banci prijaviti svoju namjeru o provedbi koncentracije u roku od tjedan dana nakon sklopljenoga ugovora ili objavljene ponude za preuzimanjem ili stjecanjem većinskoga udjela.

Nadalje, u skladu s točkom 8. Odluke o zaštiti tržišnog natjecanja unutar bankarskoga sustava određuje se sadržaj prijave vezan za namjeru provođenja koncentracije. Nakon primitka prijave Hrvatska narodna banka provodi njezino ispitivanje te u roku od 30 dana od dana dostave popunjene prijave koncentracije donosi rješenje o dopuštenosti namjere koncentracije (tzv. „pozitivno rješenje“) te donosi zaključak kako bi se pokrenuo ispitni postupak ocjene koncentracije. Tijekom faze ispitivanja prijave mogu se poduzeti određene radnje od sudionika koncentracije, kojima se mogu ukloniti antikonkurentski efekti koncentracije i tada Hrvatska narodna banka može donijeti tzv. „pozitivno rješenje“, u skladu s točkom 9.2. Odluke o zaštiti tržišnog natjecanja unutar bankarskoga sustava.

Ako Hrvatska narodna banka pokrene ispitni postupak ocjene koncentracije te ako tijekom postupka utvrdi da se provođenje koncentracije neće odraziti na narušavanje, ograničavanje ili sprječavanje tržišnoga natjecanja na tržištu pružanja financijskih i bankarskih usluga Republike Hrvatske, u roku od 90 dana od dana pokretanja ispitnoga postupka donosi rješenje koje koncentraciju ocjenjuje dopuštenom. Ako pak tijekom postupka utvrdi da bi provođenje koncentracije moglo narušiti, ograničiti ili spriječiti tržišno natjecanje, u roku od 90 dana od dana pokretanja ispitnoga postupka donijet će rješenje koje koncentraciju ocjenjuje nedopuštenom. U rješenju u kojem se koncentracija ocjenjuje dopuštenom, Hrvatska narodna banka ima mogućnost određivanja rokova i mjera kako bi se osiguralo da provedba koncentracije nema posljedice narušavanja, sprječavanja ili ograničavanja tržišnoga natjecanja na financijskom i bankarskom tržištu Republike Hrvatske.

U slučaju da je koncentracija provedena protivno navedenim pravilima Hrvatske narodne banke kojima je ona ocijenjena nedopuštenom ili ako je provedena a da nije dostavljena prijava Hrvatskoj narodnoj banci, točka 12. Odluke o zaštiti tržišnog natjecanja na bankarskom tržištu određuje da će se posebnim rješenjem naložiti da sudionici koncentracije raskinu nedozvoljeno poslovno partnerstvo ili da se prodaju kupljeni udjeli ili dionice te će se odrediti druge potrebne mjere te rokovi kako bi se ponovno uspostavilo učinkovito tržišno natjecanje.

Industrijska koncentracija može se mjeriti na različite načine. Dvije najpoznatije mjere koncentracije su koncentracijski omjer četiri poduzeća ( $C_4$ ) i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI).

Koncentracijski omjer četiriju poduzeća ( $C_4$ ) prikazuje koliki udio u ukupnoj prodaji industrije otpada na četiri najveća poduzeća u toj industriji. U bankarstvu, ova mjera se dobiva odnosom zbroja pojedinačnih temeljnih kapitala četiriju najvećih banaka s ukupnim temeljnim kapitalom cjelokupnoga



bankarskoga sektora (Tipurić, Kolaković, Dumičić, 2002, 12). Tablica 4. prikazuje indeks koncentracije C<sub>4</sub> u hrvatskom bankarskom sektoru.

**Tablica 4.** Koncentracija bankarskog tržišta u Republici Hrvatskoj prema C<sub>4</sub> pokazatelju

	Zagrebačka banka d.d.	Privredna banka Zagreb d.d.	Erste& Steiermärkische Bank d.d.	OTP banka d.d.
<b>TEMELJNI KAPITAL (u kn)</b>	15.900.036	14.776.377	7.748.836	5.992.895
<b>UKUPNI TEMELJNI KAPITAL (u kn)</b>	56.699.196			
<b>C<sub>4</sub> pokazatelj</b>	0,7875			

Izvor: obrada autora prema HNB, 2020., str. 1, (12. 9. 2020.)

Kako indeks koncentracije C<sub>4</sub> iznosi 0,7875, može se zaključiti da je bankarsko tržište u Republici Hrvatskoj koncentrirano zbog dominacije četiriju najvećih banaka.

Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) dobije se zbrojem sume kvadriranih tržišnih udjela svih poduzeća u nekoj industriji (Rupčić, 2016, 196 i 198). Zbog toga Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI), uzimajući u obzir sve sudionike tržišta, predstavlja detaljniji izračun koncentracije nekoga tržišta (Tipurić, Kolaković I Dumičić, 2002: 12).

U bankarskom sektoru, HH indeks računa se prema sljedećoj formuli:

$$HHI = \sum \left( \frac{\text{imovina banke}}{\text{imovina svih banaka}} \times 100 \right)^2$$

Koncentraciju bankarskoga tržišta u Republici Hrvatskoj prema HH indeksu prikazuje Tablica 5. HH indeks ima vrlo važnu ulogu pri donošenju odluke o odobrenju spajanja bankarskih poduzeća, čime se povećava stupanj koncentracije bankarskoga tržišta (Ljubaj, 2005, 5).

Tablica 6. prikazuje raspone koncentracije tržišta prema HH indeksu.

**Tablica 5.** Koncentracija bankarskog tržišta u Republici Hrvatskoj prema HH indeksu

<b>UKUPNA IMOVINA</b>	<b>HH INDEKS</b>
437.819.187	1.639

Izvor: obrada autora prema HNB, 2020., str. 1, 12. 9. 2020.

Tablica 6. Koncentracija tržišta prema HH indeksu

VRIJEDNOSTI HHI	STUPANJ KONCENTRACIJE TRŽIŠTA
$HHI < 1\ 000$	tržište nije koncentrirano
$1\ 000 \leq HHI < 1\ 800$	tržište je srednje koncentrirano
$1\ 800 \leq HHI < 2\ 600$	tržište je visoko koncentrirano
$2\ 600 \leq HHI < 10\ 000$	tržište je vrlo visoko koncentrirano
$HHI = 10\ 000$	tržište je monopolski koncentrirano

Izvor: obrada autora prema Ljubaj, 2005., str. 5

Budući da HH indeks na bankarskom tržištu iznosi 1.639, može se zaključiti da je prema propisanim omjerima vrijednosti, hrvatsko bankarsko tržište srednje koncentrirano.

Bankarska industrija Republike Hrvatske primjer je oligopolističkoga tržišta. Oligopolističko tržište je oblik tržišta na kojemu dominira nekoliko većih poduzeća, najčešće od tri do 15, čije je poslovno ponašanje međuovisno. Tako ishod odluke jednoga poduzeća ne ovisi jedino o kvaliteti odluke toga poduzeća, već i o aktivnostima koje u tom smjeru poduzimaju konkurenti.

Promjene u ponašanju jednoga poduzeća, primjerice u određivanju cijena, dovode do promjena u ponašanju ostalih industrijskih poduzeća utječući tako na njegov, ali i na profit ostalih poduzeća (Rupčić, 2016, 210). Značajka oligopolističkoga tržišta u smislu međuovisnosti strateškoga djelovanja poduzeća vidljiva je u aspektima širenja ponude, politici cijena, marketingu i promociji, ali i ulaganjima u infrastrukturu i ljudske potencijale.

Za učinkovito donošenje upravljačkih odluka potrebna je analiza tržišnih uvjeta, odnosno odnosa i uvjeta ponude i potražnje na određenom tržištu. U okviru tržišnih uvjeta važno je analizirati i elastičnost potražnje. Elastičnost potražnje mjeri reakcije kupaca kod promjene cijene nekoga proizvoda. Elastičnost potražnje za proizvodom pojedinog poduzeća razlikuje se u odnosu na elastičnost potražnje za kategorijom toga proizvoda (Rupčić, 2016, 203 i 204). Razlog leži u dostupnosti bliskih supstituta. Ako poduzeće povisi cijenu proizvoda te izgubi konkurentnost, odnosno izgubi kupce, to je znak da postoje proizvodi koji su bliski supstituti proizvodu koje poduzeće nudi. Ako unatoč povećanju cijene poduzeće ne izgubi kupce, to znači da ono nema značajniju konkurenciju te drugi proizvodi na tržištu nisu bliski supstituti (Rupčić, 2016, 203). Poduzeće tada ima i veću tržišnu moć.

Banke su dugo imale primat u pružanju financijskih usluga. Međutim, u novije vrijeme bankarski se udio na financijskom tržištu znatno smanjio jer su se u borbu za tržišni položaj uključile nebankarske financijske institucije koje nude supstitute za bankarske proizvode, odnosno financijske usluge (Rose i Hudgins, 2015, 6). Tako, primjerice, kreditne unije prikupljaju depozite i odobravaju kredite vlastitim članovima, a djeluju kao neprofitne organizacije pojedinaca koji su na neki način povezani (primjerice imaju zajedničkog poslodavca). U Republici Hrvatskoj je 22. srpnja 2020. odobrenje za rad imalo čak 19 kreditnih unija (<https://www.hnb.hr/-/kreditne-unije>).

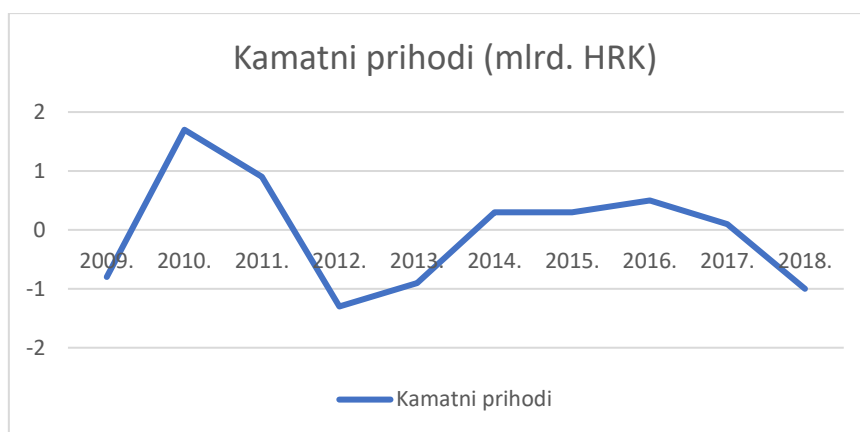
Kreditne unije kredite plasiraju po nižoj kamatnoj stopi u odnosu na banke, čime utječu na povećanje elastičnosti potražnje za uslugama banaka.

Investicijski fondovi nude ulaganje u dionice, obveznice i ostale vrijednosnice te njihovo profesionalno upravljanje. U Republici Hrvatskoj djeluje ukupno 56 fondova, od kojih je najviše dioničkih fondova s udjelom od 39 %, a najmanje novčanih i obvezničkih s udjelom od 18 %. U odnosu na banke, investicijski fondovi svojim ulagačima mogu ponuditi nižu minimalnu uplatu u fond, nižu naknadu za upravljanje fondom ili nenaplaćivanje izlazne naknade iz fonda te stoga također predstavljaju izravne konkurente hrvatskim bankama te utječu na elastičnost potražnje za njihovim uslugama.

Kompanije za osiguranje života, imovine i osiguranje od nezgode su financijske institucije koje pojedince i imovinu štite od rizika te upravljaju mirovinskim fondovima poduzeća i pojedinaca. Broj osiguravajućih društava gotovo je jednak broju banaka, a njihove financijske usluge razlikuju se po cijenama. Niže cijene polica osiguranja u pojedinim osiguravajućim društvima djeluju kao supstitut uslugama banaka, što povećava njihovu elastičnost potražnje.

Pri određivanju cijena, vrlo je važno voditi računa o razlici u stupnjevima elastičnosti kod različitih modela potražnje za financijskim uslugama. Jedna od karakteristika novca je da on nema istu vrijednost u sadašnjosti i u budućnosti. Problem novca i vremena odražava suštinu monetarnoga sustava. Porastom cijena, novac više vrijedi danas nego što će vrijediti sutra. Banke uzimaju sredstva od pojedinaca koji ih imaju u suvišku te ih plasiraju onima kojima manjkaju. U tom odnosu vrijeme je ključni aspekt poslovnoga odnosa banaka. Višak sredstava tako nije mrtvi kapital.

Odnos klijenta i banke je odnos koji postoji u vremenu i u tom kontekstu kamatna stopa predstavlja cijenu vremena i buduću cijenu novca. Banka isplaćuje kamatu, to jest cijenu komitentima od kojih je dobila novac na raspolaganje, a istovremeno naplaćuje kamatu, to jest cijenu onim komitentima kojima je plasirala sredstva u određenom vremenu, što tvori trokut: novac, vrijeme, kamata (Gregurek i Vidaković, 2013, 143). Pritom klijenti banaka svoje ponašanje mijenjaju u skladu s mogućnostima, preferencijama, navikama ili trendovima. Na elastičnost potražnje za bankarskim uslugama tako utječu njihov dohodak, želje i običaji te ostali čimbenici. U Republici Hrvatskoj, od njezina osamostaljenja do danas, kamatne stope bile su vrlo promjenjive te zbog toga konstantno opada broj velikih kredita. Grafikon 1. prikazuje promjene kamatnoga prihoda na hrvatskome bankarskom tržištu.

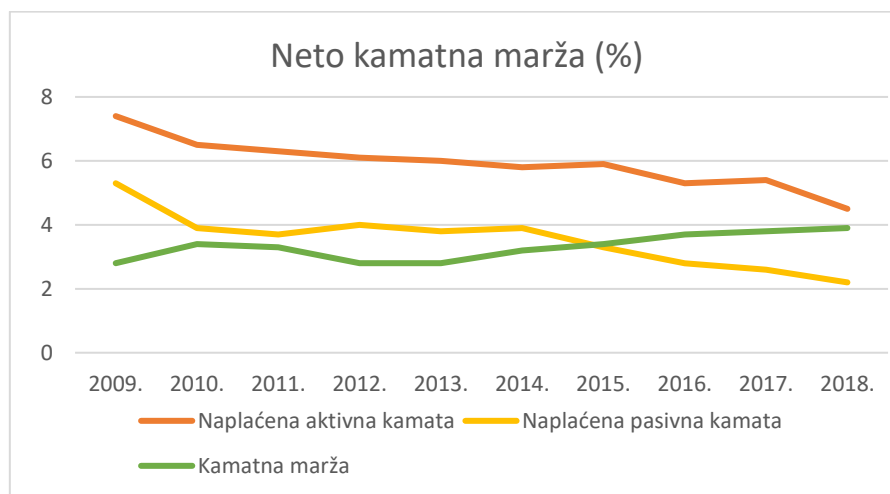


**Grafikon 1.** Kamatni prihodi na hrvatskome bankarskom tržištu

Izvor: obrada autora prema HNB, 2019., str. 17.

Prema Grafikonu 1., vidljivo je da su najviši kamatni prihodi bili 2010. godine kada su iznosili 1,7 milijardi kuna, dok su najmanji bili 2012. godine u iznosu od -1,3 milijarde kuna. Kamatni prihodi banaka kasnije su se postupno smanjivali zbog smanjivanja prihoda od svih oblika financijske imovine. Na pad prihoda najviše je utjecalo smanjenje prihoda od izdanih kredita, što je rezultiralo i nastavkom opadanja prosječnoga prinosa na kredite. S promjenama u prirodi konkurentnosti unutar bankarskoga sektora javlja se potreba za novim pristupom u određivanju cijena bankarskih usluga (kamatnih marži). Ta se potreba sve više počinje smatrati načinom kontrole troškova, stjecanja tržišnoga udjela te postaje vrlo važno konkurentno sredstvo. Kamatna marža je udio neto kamatnoga prihoda u ukupnoj aktivni banke. U skladu s podacima Europske središnje banke, kamatnu maržu veću od hrvatskih banaka imaju Mađarska (3,4 %), Bugarska (3,3 %), Rumunjska (2,9 %) i Češka (2,8 %). Kamatna marža u Republici

Hrvatskoj 2019. iznosila je 2,56 %. Kretanje kamatnih marži na hrvatskome bankarskom tržištu prikazano je na Grafikonu 2.



**Grafikon 2.** Kamatne marže na hrvatskome bankarskom tržištu

Izvor: obrada autora prema HNB, 2020., str. 5

Podaci prikazani na Grafikonu 2. upućuju na sve veće smanjenje naplaćenih aktivnih i pasivnih kamata. Trend povećanja kamatnih marži nastupio je 2016. godine te su tako kamatne marže hrvatskih banaka počele biti među najvišima u Europi. Glavni faktori koji su tome pridonijeli su visoka razina administrativnih i regulatornih troškova u bankarskom sektoru, udio teško naplativih kredita u kreditnoj masi i neefikasnost pravosuđa. Iz perspektive potrošača, odnosno komitenata banaka, pri primjerice, podizanju kredita najvažnije je postići što niže kamatne stope, što pridonosi konkurentnoj prednosti banaka koje ih mogu osigurati. Tablica 7. prikazuje fiksne kamatne marže, izražene u postocima, prema vrstama najzastupljenijih kredita na hrvatskome bankarskom tržištu. Navedene kamatne marže odnose se na varijabilne kamatne stope s obzirom na to da se one za razliku od fiksnih kamatnih stopa izračunavaju isključivo kod varijabilnih, odnosno tržišno indeksiranih kamatnih stopa. Zbog toga su i određene vrste kredita nedostupne u pojedinim bankama jer se obračunavaju isključivo po fiksnoj kamatnoj stopi. Iz perspektive potrošača, svakako je poželjnija fiksna kamatna stopa zbog svojega obilježja stabilnosti tijekom cijeloga vremena trajanja kredita.

**Tablica 7.** Kamatne marže banaka u Republici Hrvatskoj

	<b>GOTOVINSKI NENAMJENSKI KREDIT</b>	<b>HIPOTEKARNI KREDIT</b>	<b>STAMBENI KREDIT</b>
<b>Zagrebačka banka d.d.</b>	nema u ponudi	4,39	3,44
<b>Privredna banka Zagreb d.d.</b>	5,73	4,46	3,17
<b>Erste&amp;Steiermärkische Bank d.d.</b>	5,98	4,4	3,95
<b>OTP banka d.d.</b>	4,8	nema u ponudi	nema u ponudi
<b>Raiffeisenbank Austria d.d.</b>	6,4	nema u ponudi	nema u ponudi

Izvor: obrada autora prema <https://www.hnb.hr/informativna-lista-ponude-kredita-potrosacima> (2020)

Što se tiče promjenjivih kamatnih stopa, u kojima je banka na neki način dužna naplaćivati fiksni dio kroz kamatne marže kako bi se osigurala od prevelikoga tržišno indeksiranoga pada kamate, svakako je poželjnija čim niža kamatna marža za potrošača. Dakako da je iz perspektive potrošača vrlo važna i vrsta kredita, ovisno o njegovoj namjeni i proporcionalno tome potrebama potrošača. Iz navedenih podataka može se zaključiti da je Privredna banka Zagreb d.d. u tom pogledu najkonkurentnija s obzirom na to da nudi sve tri vrste najzastupljenijih kredita s najnižim kamatnim maržama. Slijedi Erste&Steiermärkische Bank d.d. sa svim vrstama kredita i nakon toga Zagrebačka banka d.d. sa samo dvije vrste. OTP banka d.d. nalazi se na četvrtom, a Raiffeisenbank Austria d.d. na petom mjestu sa samo jednom vrstom kredita. Na temelju navedenih podataka vidljiva je i međuovisnost strategija banaka. Naime, s obzirom na to da su kamatne stope manjih banaka više u odnosu na one većih i vodećih banaka, tri najveće banke u Republici Hrvatskoj implicitno koordiniraju poslovnu politiku te održavaju niže kamatne stope. Na taj način banke se nižim maržama žrtvuju kako bi se izborile za veći broj klijenata slabije platežne moći. Ako bi neka od njih odustala od te strategije, ostale banke bi pridobile njezine klijente. Iako se na oligopolističkom tržištu mogu očekivati prešutni sporazumi nastali na temelju promatranja ponašanja konkurenata u smjeru viših cijena kredita, odnosno kamatnih marži, veličina hrvatskoga tržišta banke odvraća od ovakvoga ponašanja. Na hrvatskome bankarskom tržištu interesi banaka se podudaraju te se odnose na stjecanje što većega broja klijenata. Tako vrijedi pravilo da ishod odluke o kamatnim maržama jedne banke ovisi i o odlukama koje će o tome donijeti druge banke na tržištu. Zbog te međuovisnosti djelovanja, alat koji bankama može biti od pomoći u procesu određivanja cijena financijskih usluga je teorija igara. Teorija igara posebno razmatra konkurentne ciljeve, gdje jedna strana dobiva, a druga gubi (Rupčić, 2016, 239). Pritom se Nashova ravnoteža odnosi na situaciju u kojoj svaki igrač donosi najbolju moguću odluku u kontekstu djelovanja drugih igrača. Budući da se kamatne marže na bankarskom tržištu određuju bez znanja o kamatnim maržama konkurentskih banaka, Nashova ravnoteža postiže se praćenjem ponašanja drugih banaka s obzirom na cilj ostvarivanja konkurentnosti. S obzirom na cilj privlačenja komitenata, banke nastoje odrediti što niže kamatne marže. Iako bi banke ostvarile veći prihod kada bi se dogovorile o višim kamatnim maržama, ta je Nashova ravnoteža inferiorniji ishod tržišne igre ako ne postoji dogovor o kartelizaciji. Naime, kada bi jedna banka odredila višu kamatnu maržu, a druga banka nižu, klijenti bi se odlučili za banku s nižom kamatnom maržom, što bi banku s višom kamatnom maržom dovelo do gubitka klijenata i profita. Stoga se poslovanje banaka može opisati igrama koje se beskonačno ponavljaju te je Nashova ravnoteža postignuta implicitnim dogovorom na temelju iskustva, odnosno praćenja ponašanja konkurenata i to u smjeru snižavanja kamatnih marži.

Može se zaključiti da se ponašanje banaka na tržištu prije svega odnosi na određivanje cijena njihovih usluga. Međutim, banke rjeđe određuju cijene za zasebne usluge, već oblikuju pakete usluga te koordiniraju njihove cijene ovisno o brojnim čimbenicima, poput značajka i potreba ciljne kategorije klijenata, opsega usluga, jedinstvenosti paketa na tržištu itd. Stoga se konkurentnost sve više odnosi na dizajniranje odgovarajućega paketa usluga i njihove cijene. No, cijena nije jedini čimbenik politike odnosa prema klijentima. Iako su u mnogim državama nižega stupnja razvoja klijenti cjenovno vrlo osjetljivi (Cetina i Mihail, 2007), jačanjem konkurencije, odnosno povećanjem broja supstituta bankarskim uslugama, ali i s obzirom na tržišne i ekonomske izazove, potražnja za bankarskim uslugama vrlo je složena kategorija. Tržišno ponašanje banaka ne može se primarno sagledavati kroz prizmu cijena njihovih usluga, već je u analizu potrebno uključiti i druge elemente marketinškoga spleta. Drugim riječima, poslovno ponašanje banaka je kombinacija njihove strategije i cjenovne politike, marketinga i ulaganja u tehnologiju, koju je teško imitirati te tako predstavlja temelj određivanja čimbenika uspjeha bankarskoga poslovanja, odnosno njihove konkurentnosti.

### **3 Marketing kao čimbenik konkurentnosti hrvatskih banaka**

Financijsko tržište u Republici Hrvatskoj, ali i u svijetu, iznimno je konkurentno, ali i fragmentirano uz dominaciju vodećih banaka koje dugogodišnjim jačanjem ugleda nastoje održati svoju poziciju (Durkin i Howcroft, 2003). Fragmentacija tržišta nije toliko značajna za financijski sektor u Republici Hrvatskoj jer se banke nisu specijalizirale, već ciljaju na cjelokupno tržište primjenjujući strategiju troškovnoga vodstva, a ne diferencijacije. No, diversifikacija je prisutna u okviru portfelja usluga svake banke pa tako svaka banka svojim pristupom nastoji svoju ponudu usluga učiniti ponešto drugačijom od konkurenata. Kako su klijenti financijski sve pismeniji, komunikacija s njima je iznimno važna i to svim kanalima. Iako je jednostavnije konkurentsku prednost banaka temeljiti na cijeni njihovih usluga, istinski pristup razvoju konkurentnosti treba temeljiti na jačanju svih čimbenika uspjeha banaka kao što su tehnologija, sustavi upravljanja informacijama i znanjem, snaga brenda te kvaliteta portfelja i to kako kratkoročno, tako i dugoročno promišljanjem temelja održavanja njihova legitimiteta kao sposobnosti dugoročnoga ispunjavanja potreba interesno-utjecajnih grupa. O značajkama svih ovih čimbenika ključno je informirati klijente, odnosno širu javnost kao potencijalne partnere bankarskoga poslovanja u budućnosti. Tako je za kratkoročnu i dugoročnu sposobnost održavanja samostalne egzistencije bankarskih institucija u odnosu na okruženje ključno razvijati odgovarajuće marketinške strategije. Strateški marketing već je identificiran kao ključni čimbenik strategije bankarskoga poslovanja (Clarke et al., 1988).

Važnost marketinga u poslovanju suvremenih banaka posebno se ogleda kroz prizmu razvoja tehnoloških rješenja kojima se odvijaju financijske transakcije. Kako bi održale svoje poslovanje, banke moraju ulagati u najnovija tehnološka rješenja te inovirati, ali i osigurati da tehnološka rješenja omogućuju organski rast i povećanje broja klijenata. To se posebno odnosi na implikacije tzv. „digitalne revolucije“ koja je osigurala veći broj kanala komunikacije banaka s njihovim postojećim i potencijalnim klijentima, no isto tako otvorila put djelovanju mnogih digitalnih financijskih platformi koje nude usluge koje su supstituti nekim bankarskih uslugama. S obzirom na povećanu transparentnost poslovanja te činjenicu da su klijenti skloni tražiti alternativne modele financijskoga poslovanja prikladnije sadržajem i cijenom, marketinška strategija banaka treba uključiti i digitalnu komponentu jer digitalno iskustvo korisnika može biti presudno u odabiru usluge. Tako su banke izgubile u transakcijama platnoga prometa zbog pojave platformi poput PayPala. Načelno, zbog prisutnosti digitalnih platformi, banke ulažu u infrastrukturu koja im može osigurati isti obrazac usluge, što dijelom podupire poslovanje takvih konkurenata. Na taj način pokušavaju poslovanje pozicionirati kao klijent-centrično, što im zbog diversifikacije konkurencije samo dijelom polazi za rukom. U svakom slučaju, bankovno poslovanje razvija se prema načelu „bankarite bilo gdje, bilo kada“ u smislu platnih transakcija, upravljanja štednjom i fondovima te uzimanja kredita, naravno uz visoku razinu sigurnosti. Stoga se srž poslovanja banaka svodi na identifikaciju klijenata kojima se uspješno mogu obratiti te dizajniranje proizvoda (paketa usluga) koje bi ti klijenti bili spremni kupiti, odnosno platiti. U tom procesu banke također trebaju tražiti načine snižavanja troškova na temelju mogućnosti primjene ekonomije obujma i obuhvata.

Marketing u bankarstvu može se stoga identificirati kao ključni čimbenik povezivanja s klijentima, odnosno interesno-utjecajnim grupama. Istraživanja su već pokazala da su marketinška strategija banaka i njihova dugoročna orijentacija pozitivno korelirane s povjerenjem i odanošću klijenata (Adamson et al., 2003). Međutim, treba napomenuti da se marketinški pristup treba temeljiti na dobrom menadžmentu bankarskoga poslovanja, odnosno osim perspektive kupaca treba uključiti i stratešku perspektivu, odnosno orijentaciju banaka (Klaus i Nguyen, 2013). Tako je ključno integrirati važne ciljeve poslovanja, strategiju, poslovne procese, tehnologiju i resurse koji se onda trebaju zrcaliti u dizajniranom

marketinškom pristupu. Neka će banka odabrati biti inovator u području digitalnih usluga, dok će druga odabrati pristup integracije postojećih usluga kroz klasične i digitalne kanale, odnosno u području inoviranja digitalnih usluga primijenit će strategiju drugoga poteza. Taj se pristup može temeljiti na iskustvima, odnosno istraživanjima prema kojima su klijenti u SAD-u bili skeptični prema migraciji na digitalne kanale distribucije bankovnih usluga. Klijenti su se tako usmjerili samo na jednostavnije usluge i njihovo sporadično korištenje (Sarel i Marmorstein, 2003). Istraživanje je ukazalo i na značajne razlike u ponašanju onih koji su prvi prihvatili nove kanale (tzv. *early adopters*) i onih za koje se banka nadala da će ih kasnije pridobiti i privući. No, za to je bilo potrebno uložiti dodatni napor jer su takvi klijenti iskazivali indiferentno ponašanje prema online bankarstvu, odnosno nisu bili uvjereni u njegove značajne koristi i vrijednost. Stoga je korisnije usmjeriti se na uravnoteženi pristup bankovnom poslovanju i marketinškoj strategiji kojim vodeće hrvatske banke mogu zadržati svoju dominaciju. Tome u prilog ide i činjenica da se banke obraćaju klijentima različitoga demografskog profila, a posebno starijim građanima koji su neskloni mijenjati svoje navike, a njihovo očekivano trajanje života sve je dulje (Lindbergh, 2008). Ova kategorija građana također može raspolagati sa značajnijom akumulacijom kapitala, odnosno štednje, što dodatno upućuje na činjenicu da bi im banke trebale posvetiti posebnu pozornost, najčešće klasičnijim načinima komunikacije zbog njihove rastuće nesklonosti riziku.

Zadaće i procesi marketinga prilagođavaju se ciljevima i specifičnostima određene industrije. U bankarstvu se primjenjuje marketing usluga. Odlike marketinga usluga su sljedeće (Kesić, 2003, 7):

- Neodvojenost od izvora: u većini slučajeva potrošači ne mogu razdvojiti uslugu od okruženja i pružatelja.
- Neopipljivost: usluge nisu opipljive jer ih kupac ne može dotaknuti, vidjeti ili isprobati prije donošenja odluka o kupnji. Stoga je zadaća marketinga usluga da kupcu stvori „opipljivost“ usluge tako da ističe njezine koristi za kupca.
- Varijabilna kvaliteta: usluga se kroz proces njezina pružanja nastoji standardizirati kako bi se osigurala jednaka kvaliteta za svakoga korisnika. Međutim, ona djelomično može varirati zbog toga što je pružaju različiti djelatnici poduzeća, koji su pak podložni varijacijama i promjenama u radu.
- Nepostojanost: marketing usluga susreće se s najvećim izazovima što se tiče podložnosti oscilaciji i nestabilnosti potražnje prema uslugama.

Bankarske usluge dodatno su specifične zbog toga što ih kupci (klijenti) ne percipiraju kao uslugu koju kupuju. Bankarske usluge promatraju se kao potreba za koju se plaća kamata (Tomašević Lišanin, 1997, 81). Banke se promatra kao suradnike s kojima je nužno sklopiti dogovor o plaćanju naknade na posuđena sredstva. Tako banke svojom promocijom kod klijenata nastoje stvoriti dojam da ne uzimaju kredit, već da od banke kupuju uslugu.

Marketinški splet banaka sadrži sedam elemenata, a to su: proizvod (usluga), cijena (provizija i kamata), distribucija, promocija, fizičko okruženje, osoblje koje realizira uslugu i procesi realizacije usluga (Bratko i Previšić, 2011, 22).

Proizvod, odnosno usluga, okosnica je bankarskoga poslovanja pa tako i marketinga. Stoga je temeljni zadatak marketinga istražiti što tržište treba i traži. Načelno, krediti, kao temeljne usluge banaka, poslovnim korisnicima su obimniji i s duljim rokom otplate, dok su krediti za privatne korisnike nešto skuplji i s kraćim rokovima otplate. Neke banke kreiraju i posebne pakete usluga u suradnji s nadležnim ministarstvima i Hrvatskom narodnom bankom. Tako se formiraju posebni krediti, primjerice za

poduzetnike, poljoprivrednike i sl. Takve banke svoj legitimitet sagledavaju sa stajališta razvojnih potreba društva te tako djeluju društveno odgovorno.

Cijena bankarskih usluga odnosi se na proviziju ili naknadu te kamate. Cijene financijskih institucija općenito su specifične zbog toga što nisu diktirane isključivo odlukama institucija, već su determinirane i trendovima na tržištu kapitala (Bratko i Previšić, 2011, 23). Naknade i provizije obračunavaju se na usluge održavanja računa, plaćanja, konverzije valuta itd., dok se na kredite obračunavaju kamate. Provizije i naknade određuje sama banka i njima može kreirati svoju konkurentsku prednost pri privlačenju klijenata. Kamate ovise o roku otplate, kreditnom rejtingu klijenata, politici banke i stanju na tržištu kredita. Treba imati na umu da je dimenziju cijene bankarskih usluga važno sagledati sa stajališta klijenata. Tako se percepcija cijene klijenta može smatrati važnijom od veličine troškova razvoja te usluge ili očekivanih profita (Cetina i Mihail, 2007). Kupci pak cijenu dovode u vezu s koristima koje očekuju da će imati. To je u vezi s informacijama koje klijenti imaju o ponuđenim uslugama. Ako su informacije manjkave, klijenti će biti skloniji prihvatiti nižu cijenu. To se posebno odnosi na kategoriju „skrivenih troškova“ koje klijente doznaju tek po zaključenju ugovora. Isto tako, banka može usluge prilagoditi klijentu imajući u vidu dinamiku sredstava te ponuditi drugačiju cijenu od one koja vrijedi za druge. No, i tada banke obično ne nude samo jednu uslugu već cijeli paket, primjerice, nuđenjem dodatnih kreditnih kartica i sl., odnosno koristi koje klijent ne treba ili ne želi, posebno ako je riječ o dugoročnijem odnosu, čime se povećavaju mogućnosti za cjenovnu diskriminaciju trećega, odnosno čak prvoga stupnja, pri čemu banka može pokušati ekstrahirati sav potrošačev suvišak. Treba reći da banke, uz klasični način određivanja cijene svojih usluga određivanjem troška te dodavanjem željenoga profita, mogu primijeniti i druge pristupe. Tako banke neprestano nastoje identificirati nove potrebe te ponuditi svoje usluge (obično je riječ o kreditima) tako da s tom ponudom budu prve na tržištu, što im omogućuje primjenu cjenovnoga pristupa „obiranja vrhnja“. Tada banke primjenjuju strategiju prvoga poteza, što im omogućuje i više profite u tom segmentu. Treba imati na umu da ovaj pristup može podrazumijevati značajne troškove istraživanja tržišta te istraživanja i razvoja, posebno ako je riječ o digitalno podržanoj usluzi. Kako takvih prilika nema previše, a bankarsko poslovanje ima dulju tradiciju, cijena se najčešće određuje prema praćenju ponašanja konkurencije.

Distribucija bankarskih usluga uglavnom se realizira putem bankarskih poslovnica te se radi o izravnoj distribuciji. Distribucija se vrši bez posrednika jer banka sama ispostavlja uslugu klijentu (Bratko i Previšić, 2011, 25). Pružanje određenih usluga poput podizanja i polaganja sredstava pruža se putem bankomata. Pojava i integracija bankomata u bankovnu prodajnu mrežu smanjila je mogućnosti utjecaja na klijenta, povratnih informacija kao i ostvarenje kontakta između banke i klijenta, ali su klijenti dobili korist zbog uštede vremena i veće privatnosti. Uz bankomate valja istaknuti i pojavu internetskoga bankarstva, koje je promijenilo razmišljanje klijenata i pridonijelo osjećaju kontrole nad vlastitim sredstvima, ali i promjeni percepcije banke ne samo kao financijske institucije, već i kao pružatelja usluge. Osim što predstavlja kanal distribucije, internetsko bankarstvo je i alat za izvor povratnih informacija te za istraživanje tržišta.

Promocija se primjenjuje za informiranje o novim uslugama, ali i za poticanje klijenata na kupnju te izgradnju imidža banke. Ovisno o ciljevima, važno je oblikovati sadržaj i poruku promotivnoga spleta. Pri oblikovanju poruke treba uzeti u obzir mnogobrojne čimbenike kako bi se ostvarili svi ciljevi promocije: poruka ciljanoj grupi potrošača mora biti zanimljiva, mora sadržavati praktičnu vrijednost za ciljani segment tržišta, prenositi korisne i nove informacije o uslugama, prezentirati se tako da ostavi željeni dojam te pojačati ili opravdati kupčeve odluke o kupnji (Kotler, 1998, 645). Promocija je osjetljiviji element bankarskoga marketinškog spleta. Nekada se od banke očekivalo da bude samo službeni informator o uslugama. Danas je situacija bitno drugačija te se banke koriste metaforama i anegdotama u promociji svojih usluga. Važno je naglasiti da banke pritom moraju biti vrlo oprezne zbog



toga što su one predstavnici financijskoga sustava države. Banke ne smiju dopustiti da se zbog neprikladnih poruka smanji povjerenje u njih. Danas se banke najviše koriste televizijom i internetom kao kanalima za promociju te promotivnim sadržajima nastoje informirati klijente o uslugama tako da istaknu poruku vodilju banke koja se promovira.

Fizičko okruženje odnosi se na dio marketinškoga spleta koji se realizira u poslovnica i pri korištenju bankomata. Poslovnice se dizajniraju i uređuju tako da osiguravaju jednostavan pristup klijentima, što je regulirano posebnim pravilnicima. Bankomati su programirani tako da je njihova uporaba moguća na više jezika te su radi povećanja sigurnosti klijenata opremljeni nadzornim kamerama. Mnoge banke čak natkrivaju prostor nad bankomatima, što dodatno olakšava njihovu uporabu pri nepovoljnim vremenskim uvjetima. Neke banke otišle su i korak dalje pa su bankomate postavile u zasebne prostorije na kojima se vrata zaključavaju pri ulaska ili izlaska klijenata, čime im je omogućena potpuna privatnost pri obavljanju željenih transakcija.

Ljudski faktor nekada se smatrao najznačajnijim u realizaciji bankarskih usluga. I danas je njegova uloga ključna, ali je kod nekih usluga značajno smanjena. U slučaju nejasnoća i pitanja, klijenti banke najprije svoje nedoumice rješavaju razgovorom sa službenicima u poslovnica banaka. Banke su otišle i korak dalje te su razvile korisničke službe, odnosno tzv. „call centre“, kako bi se smanjile gužve i vrijeme čekanja u poslovnica. Međutim, pri informiranju i realizaciji određenih usluga, primjerice ugovaranja kredita, nužna je izravna komunikacija između klijenta i službenika u poslovnici jer se klijenti osjećaju mnogo sigurnije i ugodnije ako uživo mogu ostvariti kontakt.

Procesi su svi mehanizmi, procedure i aktivnosti koje se poduzimaju pri isporuci usluge te njihov redoslijed mora biti organiziran. Procesi u bankarstvu ključni su jer su upravo oni odraz sposobnosti u izvršenju vlastitih poslova, što se posebno odnosi na način projektiranja procedura u pogledu složenosti, trajanja i njihova cjelokupnog tijeka (Bratko i Previšić, 2011, 27). Procesi su formalizirani tako da osiguraju jednostavnost pružanja usluge, zaštitu privatnosti klijenta, razumijevanje cjelokupnoga procesa pružanja usluga te potporu klijentu pri realizaciji usluge bankarskoga službenika. Procesi za određene usluge dulji su u odnosu na druge. Tako, primjerice, podizanje kredita traje dulje od uplate sredstava. U nastojanju da se osigura jednostavnost usluga, banke su započele s informatizacijom procesa pri pružanju usluga, što je također jedan od načina diferencijacije banaka na tržištu te jačanja konkurentnosti.

Bankarski marketinški splet varira i ovisno o tome radi li se o privatnim ili poslovnim klijentima, a čak ovisi i o pojedinom klijentu i njegovim potrebama. U nastojanju da održe svoj tržišni udio, banke sve više ulažu u očuvanje odnosa sa svojim klijentima. Mnoge banke privlače nove klijente uz pomoć nagradnih igara ili razvijaju programe lojalnosti kako bi zadržale postojeće klijente. Također, banke se više ne koriste isključivo konvencionalnim medijima, alatima i kanalima, već su sve više prisutne, primjerice, na društvenim mrežama ili primjenjuju integrirani marketinški pristup kako bi dosegnule što veći broj klijenata. Kako bi se postigli postavljeni ciljevi i zadaće banke kao financijske institucije, banke su dužne ukomponirati sve elemente bankarskoga marketinškog spleta i čitavu marketinšku komunikaciju.

Imidž predstavlja sliku ili percepciju o poduzeću u javnosti i dio je identiteta poduzeća. Imidž se gradi marketinškim naporima u skladu s misijom i vizijom poduzeća. Ono što poduzeće komunikacijski prenosi javnosti i potrošačima oblikuje njegovu sliku, odnosno njegov imidž. Upravljanje imidžom osigurava se razvojem odnosa s javnošću. Koncept imidža izravno je određen integriranom komunikacijom poduzeća. Za uspješno upravljanje imidžom ključno je da je usklađen s ciljevima poduzeća jer se tako postavljeni ciljevi lakše ostvaruju. U stručnoj literaturi imidž se definira kao skup simbola ili zamisli koje osoba nesvjesno ili svjesno doživljava povezano s nekim identitetom ili pojmom (Kotler, 1999, 599).

Bankarski imidž slika je banke u percepciji javnosti. S obzirom na to da su banke financijske institucije koje imaju važnu funkciju u skladu s ciljevima monetarne politike i cjelokupnoga monetarnog sustava zemlje, one svojim imidžom ne grade sliku samo o sebi, već i o ukupnom financijskom sustavu. Stoga je važno da stvore imidž stabilnoga i pouzdanoga partnera, posebno za klijente koji im povjeravaju svoju štednju.

Povjerenje se gradi razvojem odnosa s klijentima i jačanjem njihove lojalnosti. Temelji se na pravednom, pouzdanom i odgovornom odnosu banke i klijenta tako da banka djeluje i posluje u skladu sa zakonskom regulativom i pisanim pravilnicima te da svi klijenti imaju jednaki tretman. Osim toga, povjerenje u banke gradi se i kroz etičnost odnosa banke prema klijentima. Povjerenje je podložno promjenama i zato ga treba zaslužiti i opravdati. Povjerenje u banke povezuje se i s povjerenjem u financijski sustav. Zbog toga su banke svojim djelovanjem dužne osigurati njegovu stabilnost.

Kada je u pitanju financijski sustav i njegove usluge, javnost cijeni društveno odgovorno i osjetljivo poslovanje i ponašanje banaka. Očekuje se da banke pomažu razvoj društva, a ne da klijente promatraju jedino kao priliku za brzi način zarade na provizijama i kamatama. Stoga i ovaj čimbenik ima utjecaj na izgradnju imidža banaka. Osim toga, društveno odgovorno ponašanje banaka vidljivo je i u medijskom prostoru, čime jača ugled i imidž, ali i popularnost banaka u javnosti, što povoljno utječe na njihovu tržišnu poziciju i konkretnost.

Potreba za održivim rastom poduzeća, ali i sve veći pritisci konkurencije koja se natječe za istu grupu klijenata, nameću potrebu za integriranim marketinškim pristupom. Integrirani marketinški pristup uključuje korištenje raznovrsnih alata marketinške komunikacije tako da koordinira sve marketinške komunikacijske aktivnosti u cilju ostvarenja sinergijskih učinaka pri analizi tržišta, kreiranju oglasa, korištenju medija i kontroli ostvarenih rezultata (Kotler, Keller i Martinović, 2014, 689). Poduzeća nerijetko zaziru od primjene integriranoga marketinškog pristupa zbog složenosti procesa njegovim upravljanjem, ali značajnih troškova. Cilj integrirane marketinške komunikacije je izravno usmjeriti ponašanje odabrane grupe potrošača ili utjecati na njega.

Postoje različiti oblici integrirane marketinške komunikacije (Kesić, 2014, 29):

1. izravna marketinška komunikacija
2. oglašavanje
3. unaprjeđenje prodaje
4. publicitet
5. odnosi s javnošću.

Da bi se ostvario puni učinak integrirane marketinške komunikacije, navedene oblike treba povezati u jednu cjelinu koja se uklapa u poslovanje poduzeća u skladu s njegovom djelatnosti i omogućuje njezino adekvatno djelovanje.

Izravna marketinška komunikacija najbrže je rastući segment marketinga, koji omogućuje poduzeću komunikaciju s ciljnim tržišnim segmentom te daje uvid u njegove reakcije. Uz postojeće konvencionalne kanale komunikacije, izravna marketinška komunikacija intenzivno se koristi internetskom komunikacijom i internetskim komunikacijskim alatima. Internet je općenito doveo do revolucije u komunikaciji jer omogućuje izravnu interakciju te briše geografske i vremenske granice. Internet u marketingu omogućuje njegovu veću učinkovitost zbog većega dosega potencijalnih i postojećih potrošača te brze povratne informacije. Internet ima i određene nedostatke, a to su gubitak kontrole nad objavljenim sadržajem te utjecaj reakcije korisnika na formiranje potencijalno negativne percepcije. Bez obzira na nedostatke interneta, značajnije su njegove prednosti. Suvremena elektronika i telekomunikacije stvorile su brojne komunikacijske mogućnosti te omogućuju pružanje informacija prilagođenih potrebama i zahtjevima pojedinih potrošača.

Prisutnost na internetu bankama omogućuje relativno niske troškove i široko djelovanje promocije te održavanje odnosa s klijentima izravnom komunikacijom. Međutim, internet se ne koristi jedino za promociju i komunikaciju, već i kao kanal distribucije pojedinih vrsta usluga, kao što je internetsko bankarstvo. Iako klijenti u početku mogu biti skeptični, bankari smatraju da internet ima ključnu ulogu kao alat za upravljanje odnosima s klijentima (Durkin i Howcroft, 2003).

Oglašavanje je masovni i plaćeni oblik komunikacije ciljanoga i definirana sadržaja sa svrhom informiranja i poticanja na djelovanje potencijalnih potrošača u odnosu na prezentirani proizvod ili uslugu. Ciljevi oglašavanja moraju biti precizno definirani i pravovremeno postavljeni kako bi se ostvario željeni rezultat. Funkcije oglašavanja su prodajna i komunikacijska. Dok prodajna ima cilj potaknuti kupnju, komunikacijska ima cilj ostvariti komunikaciju s potrošačima te se koristi za podsjećanje, informiranje i podršku ostalim marketinškim aktivnostima (Kesić, 2003, 244).

Oglašavanje banaka dio je svakodnevice, a najčešći mediji koji se koriste su televizija, radio, letci i internet. Posljednjih godina banke su mnogo kreativnije u oblikovanju poruka i prezentaciji svojih usluga. Kako nastoje oblikovati pamtljive sadržaje koji privlače i zadržavaju pozornost, ne zaziru od anegdotskih sadržaja. Prednosti takvih trendova pri oglašavanju banaka su povećani interes za sadržaj promotivnih poruka, razvoj percepcije o bankarskom brandu i njegova prepoznatljivost te diferencijacija od konkurencije. Nedostaci tih trendova su rizik narušavanja ugleda banke, neprimjereno shvaćanje poruke koju želi poslati oglašavanjem itd.

Unaprjeđenje prodaje oblik je izravnoga poticanja potrošača na kupnju. Ciljevi unaprjeđenja prodaje su i poticanje na ponavljanje kupnje, testiranje proizvoda i izgradnja imidža. Najefikasniji rezultat ostvaruje se ako je unaprjeđenje prodaje oblikovano unutar marketinškoga spleta i ako je usklađeno s ostalim oblicima marketinške komunikacije. Unaprjeđenje prodaje ostvaruje se različitim oblicima kao što su: uzorci, kuponi, premije, nagradne igre i ostali promotivni materijali. Izbor navedenih sredstava ovisi o ciljevima koje se unaprjeđenjem prodaje želi ostvariti te o raspoloživom budžetu. Smisao unaprjeđenja prodaje je djelovanje na smanjenje lojalnosti prema konkurentskoj marki i njezino povećanje prema vlastitoj. Ono ne mora biti isključivo usmjereno kupcima, već se može usmjeriti i posrednicima u veleprodaji, maloprodaji i distribuciji, a oblici koji se javljaju u tom segmentu su primjerice popusti za zaposlenike, prodajni natječaji itd. Banke, primjerice, svoje zaposlenike potiču na prodaju kredita te usluga štednje, otvaranje računa i ostalih bankarskih usluga. Banke nastoje „vezati“ klijente svojim uslugama jer se pretpostavlja da je veća vjerojatnost da će klijent uzeti neku uslugu u banci ako se u njoj koristi i drugim uslugama.

Publicitetom se smatra neplaćeni oblik promocije koji je usmjeren ciljanom segmentu putem masovnih medija. Publicitet, za razliku od oglašavanja, znači besplatan oblik promocije poduzeća ili proizvoda. Može biti neplaniran i planiran. Neplanirani publicitet nije pod kontrolom poduzeća i nerijetko je povezan s negativnim događajima sa štetnim posljedicama za poduzeće, dok se planirani publicitet nalazi pod kontrolom poduzeća. Alati publiciteta mogu biti intervjui, članci u novinama, konferencije za tisak, internet itd. Najveća prednost publiciteta je to što je povjerenje publike, odnosno potrošača, mnogo veće u odnosu na ostale oblike promocije.

Za promociju se koriste popularni mediji i stručnjaci, pri čemu se smatra da su prenositelji informacija nepristrani. Pritom je moguće doprijeti do onih ljudi, odnosno potrošača, do kojih je inače teško doprijeti.

Odnosi s javnošću i publicitet ključni su u upravljanju integriranom marketinškom komunikacijom jer predstavljaju temelj za dugoročni strateški plan koji može značajno pridonijeti pozicioniranju na tržištu i izgradnji imidža banke. Izgradnja odnosa s javnošću odvija se kroz djelovanje banaka putem društvenih aktivnosti pri čemu su banke sponzori određenih događanja ili donatori na humanitarnim akcijama. Radom na odnosu s javnošću oblikuje se pozitivno mišljenje o poduzeću u najširoj javnosti te njegovim

proizvodima ili uslugama, brizi za okolinu i ljude te se stvaraju uvjeti za ostale marketinške i komunikacijske aktivnosti (Kesić, 2003, 436). Odjel za odnose s javnošću unutar banke prati i ocjenjuje stavove publike te u skladu s tim planira i organizira aktivnosti kojima je cilj stvarati pozitivni imidž banke ili korekciju postojećega lošeg mišljenja. Odnosi s javnošću ključ su pozicioniranja i izgradnje imidža banke, a izgrađuju se putem različitih kanala i događaja. Stoga je prijenos informacija o različitim aktivnostima banke i istupanje u javnosti presudno za formiranje pozitivne percepcije, odnosno imidža banke.

Marketinško okruženje djeluje na ponašanje banaka, a one pak imaju izravan utjecaj na život klijenata, njihov standard i potrebe, što povratnom vezom utječe na menadžment banaka pri donošenju odluka, a u konačnici i na reakciju klijenata pri oblikovanju marketinškoga spleta banke. Zbog toga banke trebaju komunicirati s javnošću, čak i više u odnosu na ostale industrije, jer osim što trebaju imati transparentnu i jasnu komunikaciju usmjerenu nadzornim tijelima svojega poslovanja i financijskom tržištu, trebaju komunicirati s klijentima i partnerima te im približiti svoje usluge i uputiti ih na to kako mogu zadovoljiti svoje potrebe. Treba zaključiti da je za uspješno bankarsko poslovanje ključno integrirati strategiju i poslovne operacije s marketinškim pristupom. Munsung i Satish (2006) utvrđuju da integracija strateških odluka poslovnih operacija i marketinga ima značajan utjecaj na poslovne rezultate te da konkurentna strategija moderira odnos operacija i marketinga te poslovnih rezultata. No, banke bi veliku pozornost trebale posvetiti svojem strateškom pristupu te ga pretočiti u odgovarajući marketinški pristup jer je ustanovljeno i da poslovni rezultati u odnosu na izravne konkurente, odnosno u odnosu na stratešku grupu, ovise o kvaliteti njihove strateške usklađenosti.

#### **4 Zaključak**

Banke su sa 60 milijardi kuna kapitala, više od 20 000 zaposlenih i udjelom od 70 % ukupnoga financijskog sustava te svojim kreditnim i investicijskim aktivnostima koje omogućuju rast i razvoj jedan od najznačajnijih sektora u Republici Hrvatskoj. Banke posluju s dvije kategorije klijenata – privatnim i poslovnim subjektima te nude dvije temeljne kategorije usluga – kreditiranje i štednju.

U Republici Hrvatskoj odobrenje za rad ima 20 banaka. Na temelju analize koncentracije tržišta, pomoću pokazatelja koncentracijskoga omjera četiri poduzeća i Herfindahl-Hirschmanovim indeksa, može se zaključiti da hrvatskim bankarskim tržištem dominiraju četiri najveće banke te da je ono srednje koncentrirano. Odobrenje za rad na tržištu ima ukupno 118 financijskih institucija, a uz banke tu su kreditne unije, investicijski fondovi i osiguravajuća društva. Njihove usluge predstavljaju supstitut bankarskim uslugama te tako pridonose elastičnosti potražnje bankarskoga sektora.

Kako broj financijskih ustanova i novih usluga kontinuirano raste, javlja se potreba za traženjem načina jačanja konkurentnosti banaka. Financijski sektor ušao je u fazu marketinškog usmjerenja poslovanja. To podrazumijeva identificiranje ciljanoga tržišta, utvrđivanje potreba komitenata te prilagođavanje usluge i ponude. Bankarske usluge zbog svoje specifičnosti predstavljaju marketing usluga čija je karakteristika uz neopipljivost i percepcija klijenata. Tržišni preduvjet kompetitivne banke je razvijena i definirana usluga s cijenom koja je tržišno diktirana, pri čemu je distribucija visoko razvijena, potrošač istražen te informiranost visoka (Munsung i Satish, 2016). Suvremenim sredstvima komunikacije i promocije banke se koriste radi privlačenja novih klijenata i/ili zadržavanja postojećih. Marketinškim alatima banke na tržištu privlače financijska sredstva i plasiraju ih. Banke osim usluga kreditiranja nude i usluge štednje. Marketing u bankarstvu djeluje dvosmjerno, odnosno s jedne strane nastoji privući kreatore izvora svojih usluga, a s druge strane korisnike svojih plasmana.

S obzirom na činjenicu da je hrvatsko financijsko tržište relativno malo te da se banke nisu značajnije diferencirale s obzirom na ponudu te primjenjuju strategiju troškovnoga vodstva na cjelokupnom tržištu, marketinške aktivnosti nužne su za ostvarenje konkurentske prednosti. U hrvatskom bankarskom sustavu postoje banke koje se vode tom činjenicom te u svojem poslovanju primjenjuju marketinške alate kako bi unaprijedile svoje poslovanje. Smanjenje barijera ulaska na bankarsko tržište i pritisci konkurencije naglašavaju potrebu za integriranim marketingom jer se odnosi s klijentima koji predstavljaju kupce bankarskih usluga trebaju održavati i razvijati. Nije dovoljno privući pažnju i informirati klijente, već je potrebno izgraditi imidž i povjerenje u banku te zadržati postojeće i privući nove klijente. Tome pridonose novi IT alati koji generiraju nove kanale promocije i distribucije, kao i povratnu informaciju bankama.

### **Literatura**

Adamson, I., Chan, K., Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector, *International Journal of Bank Marketing*, 21 (6/7), 347-358.

Bratko, S., Previšić, J. (2011). *Marketing, Sinergija*, Zagreb.

Cetina, I., Mihail, N. (2007). Price Strategies in Banking Marketing, *Theoretical and Applied Economics, Asociatia Generala a Economistilor din Romania – AGER*, 1 (506), 25-32.

Clarke, P. D., Gardener, E. P. M., Feeney, P., Molyneux, P. (1988). The Genesis of Strategic Marketing Control in British Retail Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 6 (2), str. 5-19.

Durkin, M. G., Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies, *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (1), 61-71.

Gregurek, M., Vidaković, N. (2013). *Bankarsko poslovanje*, Visoko učilište EFFECTUS – visoka škola za financije i pravo, Zagreb

Hinduja, K. (2015). Banking sector: emerging challenges and opportunities, *The Business & Management Review*, 5 (4), 17-23.

Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/informativna-lista-ponude-kredita-potrosacima>; <https://www.hnb.hr/-/kreditne-unije>, <https://www.hnb.hr/informativna-lista-ponude-kredita-potrosacima> (pristupljeno 9. 9. 2020.)

Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb.

Klaus, P., Nguyen, B. (2013). Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: an empirical analysis of the retail banking services sector, *Journal of Strategic Marketing*, 21 (5), 429-442.

Kotler, P. (1999). *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.

Kotler, P., Keller, K. L., Matinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*, MATE d.o.o., Zagreb.

Lindbergh, J., Nahum, R.-A., Sandgren, S. (2008). Population ageing: opportunities and challenges for retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, 26 (1), 6-24.

Ljubaj, I. (2005). *Indeksi koncentracija bankarskog sektora u Hrvatskoj*, HNB, Zagreb.

Moj bankar. Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr> (pristupljeno 24. 8. 2020.)

Munsung, R., Satish, M. (2006). Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry, *Omega*, 34 (5), 505- 515.

O bankarstvu u RH. Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh> (pristupljeno 16. 9. 2020.)

Rose, P., Hudgins, S. (2015). *Upravljanje bankama i financijske usluge*, MATE d.o.o., Zagreb.

Rupčić, N. (2016). *Upravljačka ekonomika-teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

Ružić, T. (2006). *Kontrola koncentracija u hrvatskome bankarskom sustavu*, Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121270/p-022.pdf/889b487c-422c-4d02-8a03-c97e90945594> (pristupljeno 20. 9. 2020.)

Sarel, D., Marmorstein, H. (2003). Marketing online banking services: The voice of the customer, *Journal of Financial Services Marketing*, 8, 106-118.

Tipurić, D., Kolaković, M., Dumičić, K. (2002). Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993.-2002.), *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 1 (1), 1-22.

Tomašević Lišanin, M. (1997). *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb.

Zakon o bankama, Narodne novine, 84/02, 13/88.

Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, 79/09, 80/13.