

*Mr. sc. Najla Podrug*

*Mr. sc. Ivana Rašić Bakarić*

*Mr. sc. Sunčana Slijepčević*

## IDENTIFICIRANJE I ANALIZA TEMELJNIH KRITERIJA ZA ODABIR BANKE U HRVATSKOJ – CILJNA SKUPINA STUDENTI

### MEASURING UNDERGRADUATE PREFERENCES OF THE BANKS – THE CASE OF CROATIA

---

**SAŽETAK:** S obzirom na stalni porast broja studenata u Hrvatskoj posljednjih godina, oni mogu predstavljati zanimljivo ciljno tržište za banke. Prema posljednjim istraživanjima, oko 80 posto studenata zadnje godine studija smatra da bi ostalo lojalno banci i nakon stjecanja diplome. Unatoč tomu što su hrvatske banke počele uvoditi financijske proizvode namijenjene studentima, one nisu razvile i marketinške strategije posebno usmjerene na studente kao veliku homogenu skupinu potencijalnih klijenata.

U radu se mjere komparativne prednosti jedne banke u odnosu na drugu prema različitim kriterijima primjenom metodologije Analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP) koji omogućuje određivanje kriterija koje studenti smatraju ključnim za odabir banke. Nadalje, primjena AHP-a omogućuje određivanje općih preferencija studenata prema postojećim hrvatskim bankama. U radu se grupiraju preferencije u kategorije marketing miksa kako bi se odredile slabosti u usklađivanju potreba klijenta s proizvodima i uslugama banke i ispitala posljedice tih spoznaja za bankovni menadžment.

**Ključne riječi:** donošenje odluka, banke, Analitički hijerarhijski proces, strategija marketinga.

**JEL klasifikacija:** G21, M31

**ABSTRACT:** Banks are continuously competing for new clients and larger market share. Increasing number of students implies that undergraduates market could be attractive as a new segment. Some recent surveys showed that about 80 percent of the last-year students believed they would stay loyal with the same bank after their graduation. Although some banks have developed some kind of financial products for students, they haven't developed marketing strategy especially oriented to them.

The paper presents the use of an Analytical Hierarchy Process (AHP) model which makes it possible for banks to measure their competitive advantage on different criteria in

comparison to other banks. It enables us to identify criteria which students find most important in choosing the bank and to determine the global preferences of undergraduates regarding existing Croatian banks. Finally, we will group preferences into the marketing mix categories in order to examine implication of these results for bank marketing.

**KEY WORDS:** decision making, banks, Analytical Hierarchy Process, marketing strategy

**JEL classification:** G21, M31.

---

## 1. UVOD

Razvijen marketing predstavlja danas osnovu za opstanak banaka na sve konkurentnijem tržištu. Marketing banke podrazumijeva pristup usmjeren prema potrošaču. Zadatak je strateškog marketinga da vodi bankarsku organizaciju kako bi se njeno djelovanje što potpunije prilagodilo tržišnom okruženju. U tom je kontekstu jedan od osnovnih zadataka menadžera banaka prepoznati i utvrditi faktore koje segment tržišta koji se želi privući smatra ključnim prilikom donošenja odluke o odabiru banke. Banke moraju utvrditi potrebe potrošača iz pojedinog segmenta tržišta kao i kako ti potrošači ocjenjuju snage banke u odnosu na njezine konkurentne.

Istraživanja su pokazala da postoji vrlo velik postotak studenata koji po završetku studija i zapošljavanju odabiru da će ostati klijenti iste banke (Lewis, 1982.), stoga bi poslovne banke u Hrvatskoj upravo u tržišnom segmentu studenata mogle prepoznati značajnu poslovnu priliku (možda ne toliko zbog veličine koliko zbog potencijalne financijske snage nakon završetka studija i zapošljavanja).

U Hrvatskoj su financijski proizvodi namijenjeni stanovništvu relativna novost i njihov je razvoj još uvijek u tijeku. U skladu s tim, u borbi banaka za stjecanje što većeg tržišnog udjela, studenti nisu prepoznati kao značajna ciljna skupina. Tek jedna trećina banka u Hrvatskoj u svojoj ponudi ima i financijske proizvode oblikovane isključivo za studente, a čak ni one još uvijek nemaju razvijenu marketinšku strategiju usmjerenu prema studentima. Razvoj tih proizvoda i usluga je od velike važnosti jer se iz razgovora sa studentima pokazalo da oni imaju prilično poteškoća prilikom odabira proizvoda kojeg trebaju te je rijedak slučaj da će se student na vlastitu inicijativu informirati o određenom proizvodu<sup>1</sup>. Osim toga, postojeći financijski proizvodi su dostupniji studentima koji studiraju uz rad. Ukoliko neka banka želi steći konkurentske prednosti i pružiti mladim ljudima kvalitetnije i njihovim potrebama prilagođene financijske proizvode, nužno je istražiti i utvrditi potrebe i sklonosti te ciljne skupine (ili segmenta tržišta). Činjenica je kako dosadašnja istraživanja u Hrvatskoj nisu razmatrala navedenu tematiku.

U ovom se radu prikazuje primjena metoda Analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP, engl. *Analytic Hierarchy Process*) u svrhu boljeg razumijevanja kriterija koje studenti smatraju bitnima prilikom odabira banke i jačine njihovih preferencija. AHP je višekriterijska i više-ciljna metoda. Njome se utvrđuje struktura složenog problema odlučivanja, identificiraju se kriteriji (materijalni i nematerijalni), mjeri se interakcija između kriterija i konačno se sintetiziraju sve informacije da bi se došlo do prioriteta koji predočuju preferencije.

---

<sup>1</sup> Razgovori s ispitanicima provedeni su metodom fokus grupe.

Primjenom AHP metode bankarski menadžeri mogu izmjeriti komparativne prednosti svoje banke u odnosu na konkurente i to za svaki odabrani kriterij, stoga ova metoda može biti korisna i za razvijanje strategije pozicioniranja<sup>2</sup> koja je vrlo bitna u usklađivanju bankarskih proizvoda s potrebama potrošača. Izradbom marketinške strategije koja naglasak stavlja na zadovoljavanje potreba **ciljnog tržišta**, bankovni menadžeri mogu utjecati na odluke svojih potrošača.

Prvi cilj ovog rada je odrediti proizvode/usluge odnosno kriterije koje studenti smatraju bitnima prilikom odabira banke te način na koji se tim obilježjima dodjeljuju prioritetai sukladno njihovom važnošću; drugi je odrediti relativne preferencije prema odabranim bankama; treći cilj rada je odrediti opće preferencije studenata prema bankama te implikacije tih spoznaja na menadžment i donošenje odluka banaka; četvrti najopćenitiji cilj je ukazati na mogućnost primjene AHP metode u bankarskom marketingu, na primjeru poslovnih banaka u Hrvatskoj.

## 2. KARAKTERISTIKE ODNOSA BANKE S KLIJENTOM U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj, kao i u većini drugih tranzicijskih država, banke su potkraj '80-ih godina prošlog stoljeća bile pretežito u državom vlasništvu. Radilo se o velikim državnim bankama koje su poslovale po nalogu države s ciljem odobravanja kredita određenim sektorima od državnog interesa, a bez adekvatne supervizije i upravljanja rizicima. Banke su same mogle donositi vrlo malo odluka o tome koga će i pod kojim uvjetima kreditirati. Prvenstveno se radilo o kreditima državnim poduzećima koja nisu bila u stanju vratiti dugove. Budući da je zajmotražitelja određivala država, banka nije bila u mogućnosti procjenjivati rizike, dobar dio tih kredita nije bio vraćen, a kasnije ih je i država otpisivala. Taj problem loših kredita naslijeđen iz prethodnog socijalističkog sustava uglavnom se odnosio na banke u državnom vlasništvu. Glavni sektor koji su kreditirale banke bila su poduzeća, dok se od stanovništva prikupljala štednja i nisu se razvijali proizvodi i usluge za taj sektor (Keren-Ofer, 2002.). Budući da su banke u tom razdoblju počele propadati, postalo je neophodno da se banke tržišno orijentiraju, restrukturiraju i prijeđu u privatno vlasništvo. Privatizacija velikih državnih banaka bio je posljednji korak u procesu transformacije bankovnog sustava. Razvoj financijskih tržišta i napredak prema stvaranju konkurentnijeg tržišta prisilio je banke da preispitaju svoje aktivnosti i nađu nove načine za privlačenje novih klijenata i ostvarivanje veće prodaje financijskih proizvoda.

U Hrvatskoj je donošenjem Zakona o bankama i štedionicama 1993. godine započela liberalizacija bankovnog sustava te se s porastom broja banaka počela povećavati i konkurencija među njima<sup>3</sup>. Do kraja 1999. godine najvećim je dijelom završena promjena vlasničke strukture bankovnog sustava. Na kraju 2006. godine poslovale su 34 banke i čak 90,8 posto aktive bankovnog sustava je u stranom vlasništvu (tablica 1).

<sup>2</sup> Pozicioniranje - percepcija razlika po kojima se banka zajedno sa svojim proizvodima i uslugama razlikuje od konkurencije.

<sup>3</sup> Godine 1997. bilo je čak 60 banaka u Hrvatskoj. Od 1998. godine broj banaka se postupno smanjuje kao rezultat konsolidacije bankovnog sustava.

**Tablica 1. Razvoj bankovnog sustava**

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Broj banaka	43	43	46	41	37	34	34
Aktiva bankovnog sustava, % BDP-a	72,1	86,1	91,4	98,4	104,9	110,4	119,4
Strano vlasništvo banaka, % ukupne aktive	84,1	89,3	90,2	91,0	91,3	91,3	90,8

*Izvor: Hrvatska narodna banka*

Iako su sve hrvatske banke univerzalne, u razdoblju od 1993. do 2003. godine mijenjale su svoje poslovne strategije svojom većom ili manjom specijalizacijom na različite sektore, a zajedno s time i svoje strategije marketinga. Prijašnje državne banke nisu koristile nikakve tehnike s ciljem privlačenja novih klijenta. Tek nakon bankovne krize 1998.-1999. godine i gubitka povjerenja klijenata u bankovni sustav, banke su počele tražiti načine za približavanje svojih usluga potencijalnim kupcima. Uvođenje eura pomoglo je hrvatskim bankama u privlačenju štednje ponovo u banke. Kao posljedica nastalog velikog priljeva depozita u banke kako bi štednju konvertirali iz njemačkih maraka u euro, banke su počele nuditi nove financijske proizvode (uglavnom kredite) svojim klijentima. Međutim, još uvijek u tom trenutku glavna strategija marketinga banaka nije bila prodaja bankovnih usluga (Tomašević Lišanin, Lovrinović, 2004.).

Povećana konkurencija, zajedno s ostalim promjenama u bankovnom okruženju, potaknula je banke da razmotre promjenu svojih strategija k većoj usmjerenosti prema klijentima i zadovoljavanju njihovih potreba za financijskim proizvodima. Glavni cilj ovih strategija je bio razvijanje novih proizvoda za postojeće klijente, ali i privlačenje novih klijenata u banke (ovaj put poduzeća, ali i pojedinaca). Tradicionalno, banke su očekivale od svojih klijenata da preuzmu inicijativu i odrede proizvod koji žele kupiti, dok su banke imale pasivnu ulogu u tom procesu (Tomašević Lišanin, Lovrinović, 2004.).

Bankovne usluge posjeduju neke posebne karakteristike po kojima se razlikuju od fizičkih proizvoda, stoga i zahtijevaju postojanje posebnih strategija marketinga kako bi se učinile opipljivijima i na taj način približile klijentima. To su (Kotler, 1999.):

- Neopipljivost - usluge se ne mogu vidjeti, opipati što klijentima otežava mjerenje kvalitete proizvoda prije nego što se odluče na kupnju.
- Nedjeljivost proizvodnje i potrošnje - postoji interakcija između bankovnih službenika i klijenata s obzirom da se usluge istodobno pružaju i koriste.
- Prolaznost kakvoće - kvaliteta usluge može oscilirati zavisno o tome tko, kada i gdje je pruža.
- Nepostojanost - potražnja za bankovnim uslugama nije jednakomjerna s obzirom da se ne može uskladištiti.

Posljednjih godina se broj studenata povećava. Tim trendom povećava se važnost razvijanja novih financijskih proizvoda. U zimskom semestru akademske godine 2004./2005. fakultet je pohađalo ukupno 128.670 studenata, što predstavlja porast 6,5 posto u odnosu na prethodnu godinu<sup>4</sup> (Državni zavod za statistiku, 2006.). Unatoč tome porastu broja studenata, samo 13 od ukupno 34 banke nudi studentima neki financijski proizvod (tablica 2). Uglavnom se radi o tekućim računima ili različitim kreditima za obrazovanje studentima dodiplomskih ili poslijediplomskih studija. Samo dvije banke nude paket usluga za mlade osobe.

<sup>4</sup> Od toga je 50.050 studenata pohađalo prvu godinu studija, odnosno 5,4 posto više u odnosu na prethodnu godinu.

**Tablica 2. Bankovni proizvodi namijenjeni studentima**

<b>Banka</b>	<b>Bankovni proizvod namijenjen studentima</b>
<i>CREDO BANKA</i>	Kredit za plaćanje školarine
<i>CROATIA BANKA</i>	Kredit za financiranje školovanja
<i>ERSTE &amp; STEIERMÄRKISCHE BANK</i>	Tekući račun za studente Gotovinski krediti za mlade (između 18 i 26 godina) Kredit za školovanje Kredit za kupnju informatičke opreme za mlade
<i>HRVATSKA POŠTANSKA BANKA</i>	Kredit za stjecanje znanja
<i>HYPOTHEK BANK</i>	Studentski kredit za financiranje dodiplomskog i poslijediplomskog studija Tekući račun za dodiplomske i poslijediplomske studente Studentski paket
<i>SG SPLITSKA BANKA</i>	Kredit za školovanje
<i>KARLOVAČKA BANKA</i>	Kredit za troškove školovanja
<i>MEDIMURSKA BANKA</i>	Studentski krediti za financiranje troškova upisnine Okvirni studentski krediti
<i>OTP BANKA</i>	Tekući račun za studente Studentski krediti
<i>PRIVREDNA BANKA, ZAGREB</i>	Tekući račun za studente PBZ indeks krediti
<i>PODRAVSKA BANKA</i>	Tekući račun za studente
<i>SLAVONSKA BANKA</i>	Tekući račun za dodiplomske i poslijediplomske studente Kredit za studente dodiplomskih i poslijediplomskih studija
<i>ZAGREBAČKA BANKA</i>	Kredit za financiranje obrazovanje Studentski model – paket usluga za studente VISA Electron kreditna kartica Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

*Izvor: autor.*

Zbog specifičnih karakteristika usluga koje mogu olakšati, ali i otežati prodaju usluga, banke trebaju koristiti različite strategije marketinga. Primjerice, karakteristika nedjeljivosti proizvodnje od potrošnje omogućuje banci korištenje individualiziranog pristupa u pružanju bankovnih usluga. S druge strane, karakteristika neopipljivosti traži od stručnjaka marketinga u banci stjecanje povjerenja kod klijenta.

Privlačenje i, što je još važnije, zadržavanje klijenta je posebno otežano danas u uvjetima stalnih promjena, globalizacije i snažne konkurencije. Imajući to na umu, marketing se razvija koristeći i brojne prilike koje pružaju moderne tehnologije, stoga bankovni menadžeri trebaju analizirati slabosti svojih strategija marketinga kako bi bolje pratili globalne promjene. Metodologija Analitičkog hijerarhijskog procesa omogućuje da se ustanove one karakteristike koje studenti, kao potencijalni klijenti banke, smatraju važnim za odabir baš te banke.

Segmentacija tržišta predstavlja "proces dijeljena ukupnog tržišta na homogene skupine potrošača koje se međusobno razlikuju po svojim potrebama, te izabiranje segmenata, jednog ili više, koje institucija namjerava opsluživati" (Tomašević Lišanin, 1997.). Segmentacija tržišta omogućuje banci razvijanje financijskog proizvoda za specifičnu ciljnu grupu. U ovom će se radu ocijeniti uspjeh banaka da razviju i približe bankovne proizvode studentima, kao specifičnoj podgrupi u Hrvatskoj. Doprinos rada je u činjenici što navedena tematika nije bila predmet analize u dosadašnjim empirijskim istraživanjima. Nadalje, odredit će se najvažnije karakteristike koje banka i financijski proizvod trebaju imati kako bi privukli studenta da bude baš njen klijent, te tako postane uspješnija od svojih konkurenata u osvajanju većeg tržišnog udjela.

McIver i Naylor su 1980. godine naglasili da je prodaja financijskih usluga složenija od prodaje drugih svakodnevnih proizvoda i stoga zahtjeva veći broj informacija o potrebama, motivaciji i preferencijama klijenta (Tomašević Lišanin, Lovrinović, 2004.). Prilično slaba ponuda bankovnih usluga namijenjenih studentima (bez obzira radi li se o studentima dodiplomskog ili poslijediplomskog studija) pokazuje da banke nemaju dovoljno razvijene strategije marketinga i dovoljno unaprijeđenu prodajnu politiku usmjerenu na klijente.

### 3. METODOLOGIJA

#### 3.1. Fokus grupe

Da bi se utvrdili kriteriji koje prosječan student vrjednuje prilikom odabira banke, intervjuirana je fokus grupa. Grupu je činilo 10 ispitanika, studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (dvoje studenata druge godine studija, četiri treće i četiri studenta četvrte godine studija<sup>5</sup>). Na temelju razgovora utvrđeno je sedam kriterija koje studenti smatraju bitnim za odabir banke. To su:

- preporuke roditelja i članova obitelji (slučaj kada roditelji otvore račun za svoje dijete-studenta u nekoj banci ili na neki drugi način utječu na njegov odabir)
- imidž banke
- stručnost i ljubaznost bankarskog osoblja (kvaliteta usluge)
- postojanje povlastica za studente
- pogodna lokacija poslovnica banke i bankomata
- mala kamatna stopa na kredite
- visoka kamatna stopa na štednju.

U drugom se dijelu rasprave od studenata tražilo da se izjasne o poznavanju banaka u Hrvatskoj kao i dosadašnjem kontaktu s bankama. Pokazalo se da studenti koriste usluge sljedećih banaka: Zagrebačka banka (ZABA), Privredna banka, Zagreb (PBZ), Raiffeisenbank Austria (RBA) i Erste and Steiermärkische bank (ERSTE), s obzirom da su to banke u kojima imaju otvorene račune. Upravo su stoga te banke izabrane za daljnje istraživanje. Metodom fokus grupe utvrđeno je da studenti imaju određena osnovna znanja i o ostalim bankama, ali nisu koristili usluge i proizvode tih banaka. To ukazuje na postojanje slabe marketinške strategije banaka u Hrvatskoj.

---

<sup>5</sup> Jedan student četvrte godine studija bio je zaposlen.

### 3.2. Oblikovanje upitnika, uzorkovanje i obilježja uzorka

Primarni podatci za ovo istraživanje dobiveni su anketom, a sredstvo anketiranja je bio upitnik. Upitnik je bio sastavljen na temelju informacija dobivenih metodom fokus grupe i iz literature. Upitnik je bio podijeljen u tri dijela. U prvom se dijelu od ispitanika zahtijevalo da na razborit način uspoređi svaki kriterij sa svakim (uspoređivanje po parovima). U drugom se dijelu od ispitanika tražilo da uspoređi četiri banke uvažavanjem svakog kriterija (uspoređivanje po parovima). U zadnjem se dijelu koncentriralo na profil i ponašanje ispitanika u ulozi klijenata banaka. Za usporedbu se koristila fundamentalna skala 1-9 (Saaty i Vargas, 1994.) (vidi tablicu 3). Dane su detaljne upute na koji način koristiti skalu, a da se ne naruši konzistentnost usporedaba. Anketa je provedena na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Od 150 ispitanih studenata, dobivena su 143 ispunjena upitnika od čega su 93 valjana ispunjena i obrađena (65 posto). Analiza je provedena u programu HIPRE 3+<sup>6</sup>.

Od 93 ispitanika 37 posto njih ima otvoren račun u PBZ-u, 30 posto u ZABI, 8 posto u RBA i 7 posto u ERSTE. 19 posto ispitanika za sada nije bilo klijentom niti jedne banke. Samo 8 posto ispitanika su korisnici modela za studente<sup>7</sup> i svi su klijenti Zagrebačke banke. Od ukupnog broja studenata koji su klijenti neke od odabranih banaka, 92 posto ima otvoren tekući račun, 20 posto žiroračun, a dva ispitanika su otvorila i devizni račun.

**Tablica 3. 1-9 fundamentalna skala za AHP i njezin opis**

Intenzitet	Definicija	Objašnjenje
1	Jednakog značenja (indiferentno)	Dva kriterija jednako doprinose cilju
2	Slabo	
3	Umjeren prednost	Određen se kriterij blago favorizira u odnosu na drugi
4	Umjeren prednost	
5	Jako važnija prednost	Određen se kriterij snažno favorizira u odnosu na drugi
6	Snažno važnija prednost	
7	Vrlo snažna, dokazana prednost	Kriterij se favorizira vrlo snažno, u praksi prevladava njegova dominacija
8	Jako, jako snažno važnija prednost	
9	Potpuno važnija prednost	Favoriziranje određenog kriterija u odnosu na ostale, koje je najvećeg mogućeg stupnja afirmacije
<b>Recipročna vrijednost</b>	Ako se prilikom usporedbe <i>i</i> -og i <i>j</i> -og kriterija, <i>i</i> -tom kriteriju dodijeli jedan od stupnjeva važnosti, tada je prilikom obrnute usporedbe (kriterija <i>j</i> s kriterijem <i>i</i> ) kriterij <i>j</i> ocijenjen s recipročnom vrijednošću ocjene kriterija <i>i</i> (kada se isti uspoređuje s kriterijem <i>j</i> )	

*Izvor: Ishizaka, A. and Lusti, M. (2004.).*

<sup>6</sup> HIPRE 3+ je program za podršku odlučivanju.

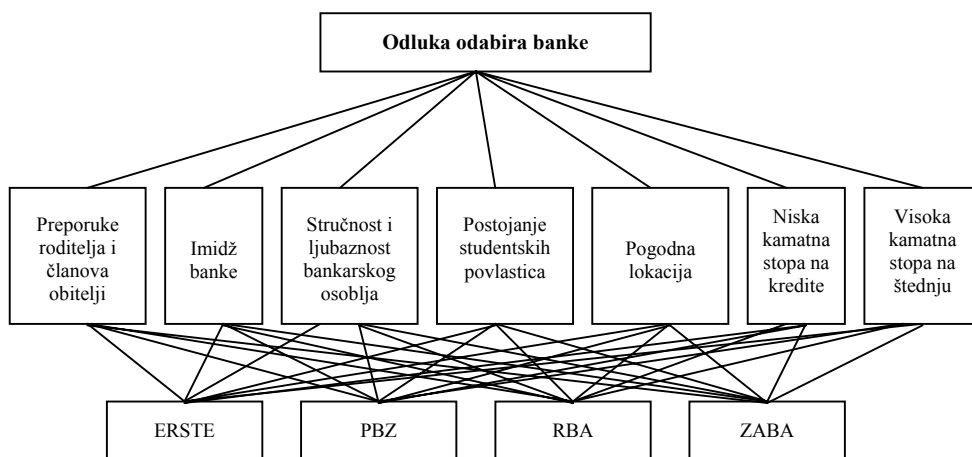
<sup>7</sup> Paketi oblikovani isključivo za studente s velikim brojem povlastica.

### 3.3. Analitički hijerarhijski proces

AHP je najpoznatija i najviše korištena metoda višekriterijskog odlučivanja koju je tijekom '70-ih godina prošlog stoljeća razvio Thomas Saaty. Najraširenija primjena AHP metode je u teoriji odlučivanja. Rastavljanjem složenog problema odlučivanja na niz parova koji se uspoređuju te sintetiziranjem rezultata, donositeljima odluka AHP ne pomaže samo u donošenju najbolje odluke već i u donošenju najrazboritije odluke. AHP pruža teorijski jako višekriterijsku metodologiju za ocjenjivanje alternativa. Specifičnost ove metode je da se njome ne vrši simultana usporedba već sukcesivna usporedba parova kriterija i alternativa, stoga se donositelju odluke omogućuje korištenje jednostavne hijerarhijske strukture kako bi riješio složen problem (uspoređivanje po parovima). Krajnji rezultat je rang preferencija između alternativa. AHP metoda se sastoji od sljedećih koraka (Saaty, 1980.):

1. Problem višekriterijskog odlučivanja se prikazuje u obliku hijerarhijske strukture koja je sastavljena od većeg broja manjih elemenata. Slika 1 prikazuje hijerarhiju odlučivanja za problem odabira banaka. Opći cilj (odabir banke) je postavljen na najvišoj razini, kriteriji se nalaze na srednjoj razini, a banke koje su predmetom odabira na najnižoj razini.
2. Korištenjem Saatyjeve fundamentalne skale (tablica 3) svaki se element određene razine uspoređuje sa svakim elementom te iste razine. Za usporedbu se koristi matrica usporedbe.
3. Agregiraju se relativne težine elemenata odlučivanja kako bi se dobio skup rangiranih alternativa odlučivanja.

**Slika 1. Hijerarhijska struktura problema donošenja odluke o odabiru banke**



*Izvor: autor.*

Drugim riječima, da bi se riješio problem hijerarhijskog odlučivanja, potrebno je najprije rangirati kriterije, što u ovom kontekstu znači dodijeliti im težine. Nakon što se rangiraju kriteriji, potrebno je rangirati alternative (banke) u odnosu na svaki kriterij. Tek kada je



to gotovo može se izračunati najviša razini – rangiranje koje uzima u obzir i težine kriterija i težine alternativa u odnosu na kriterije.

Kao što je spomenuto u prvom dijelu upitnika, ispitanici uspoređuju kriterije (u paru – svaki sa svakim) na drugoj razini hijerarhije. Usporedbe se vrše ispunjavanjem matrice usporedbe (matrice omjera ili matrice prioriteta). Kako se na drugoj razini nalazi sedam kriterija, potrebno je ukupno izvršiti 21 usporedbu<sup>8</sup>.

Matrica je sastavljena na sljedeći način:

**Tablica 4. Matrica usporedaba -A (prvi dio upitnika)**

Kriterij $K_i$	$K_j$						
	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$
Preporuke roditelja i članova obitelji $K_1$	1	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$	$a_{15}$	$a_{16}$	$a_{17}$
Imidž banke $K_2$	$1/a_{12}$	1	$a_{23}$	$a_{24}$	$a_{25}$	$a_{26}$	$a_{27}$
Povlastice za studente $K_3$	$1/a_{13}$	$1/a_{23}$	1	$a_{34}$	$a_{35}$	$a_{36}$	$a_{37}$
Visoka kamatna stopa na štednju $K_4$	$1/a_{14}$	$1/a_{24}$	$1/a_{34}$	1	$a_{45}$	$a_{46}$	$a_{47}$
Niska kamatna stopa na kredite $K_5$	$1/a_{15}$	$1/a_{25}$	$1/a_{35}$	$1/a_{45}$	1	$a_{56}$	$a_{57}$
Stručnost i ljubaznost bankarskog osoblja $K_6$	$1/a_{16}$	$1/a_{26}$	$1/a_{36}$	$1/a_{46}$	$1/a_{56}$	1	$a_{67}$
Pogodna lokacija $K_7$	$1/a_{17}$	$1/a_{27}$	$1/a_{37}$	$1/a_{47}$	$1/a_{57}$	$1/a_{67}$	1

*Izvor: autor.*

Element matrice usporedbe,  $a_{ij}$  pokazuje relativnu važnost kriterija  $K_i$  u odnosu na kriterij  $K_j$ . Gdje vrijedi:  $i, j = 1, \dots, n$  ( $n$  – broj kriterija na drugoj razini),  $a_{ij} = 1, \dots, 9$ . Na primjer, ako ispitanik uspoređuje dva kriterija, povoljniju lokaciju  $K_7$  i nisku kamatnu stopu na kredite, te ocijeni da mu je  $K_7$  potpuno važnija u odnosu na  $K_5$ , tada se usporedbi pridružuje vrijednost  $a_{ij} = 9$ .

Treća faza u provedbi AHP metode je procjena relativnih težina elemenata odluke. Osnovni alat za procjenu je metoda svojstvene vrijednosti. Kao ulazne varijable koriste se elementi iz matrice usporedbe te na temelju njih izračunava relativne težine za svaku razinu hijerarhije. Neka je  $\hat{A}$  matrica relativnih preferencija ispitanika, i  $W = (w_1, \dots, w_7)$  vektor prioriteta na drugoj razini. Kako je vektor prioriteta nepoznat, mora se procijeniti. Procjena od  $W$  označuje se kao  $\hat{W}$ .  $\hat{W}$  se dobiva rješavanjem jednadžbe  $\hat{A} \cdot \hat{W} = \lambda_{\max} \hat{W}$ , gdje je  $\lambda_{\max}$  najveća svojstvena vrijednost od  $\hat{A}$  (Saaty, 1980.).

<sup>8</sup>  $n$  - broj kriterija na drugoj razini hijerarhije,  $n(n-1)/2$  - broj usporedaba.

U drugom se dijelu upitnika, korištenjem istovjetnog postupka uspoređuju banke po svakom od sedam kriterija. Kako se na trećoj razini nalaze četiri banke, rezultat će biti prikazan u sedam matrica veličine  $4 \times 4$ .

**Tablica 5. Matica usporedbe B**

Banka	Banka			
	ESB	PBZ	RBA	ZABA
ESB	1	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$
PBZ	$1/a_{12}$	1	$a_{23}$	$a_{24}$
RBA	$1/a_{13}$	$1/a_{23}$	1	$a_{34}$
ZABA	$1/a_{14}$	$1/a_{24}$	$1/a_{34}$	1

*Izvor: autor*

Gdje je  $i, j = 1, \dots, m$  ( $m$  – broj banaka na trećoj razini),  $a_{ij} = 1, \dots, 9$ , koristeći skalu 1-9. Dijagonalni elementi matrice su jedinice jer je svaki element (kriterij) u usporedbi sam sa sobom jednako važan. Kako su elementi u donjem trokutu matrice (ispod glavne dijagonale) recipročne vrijednosti elemenata iznad glavne dijagonale, uspoređuju se samo elementi u gornjem trokutu matrice.

Kao što je spomenuto, potrebno je izračunati vektor prioriteta za svaki kriterij,  $V = (v_1, \dots, v_4)$ . Nadalje, potrebno je izračunati aritmetičku sredinu prioriteta dobivenih za svakog ispitanika kako bi se dobili prioriteti prve i druge razine za uzorak. Izračunati prioriteti su prihvatljivi samo ako su usporedbe u matricama konzistentne ili blizu konzistentnosti. Postoji pravilo koje pomaže da se postigne konzistentnost. Element  $a_{ij}$  matrice usporedbe A je ocjena alternative  $i$  u odnosu na alternativu  $j$  problema odlučivanja, ocjena  $a_{ji}$  će biti konzistentna ako se prilikom uspoređivanja poštuje pravilo tranzitivnosti (1) i pravilo recipročnosti (2) (Ishizaka, 2005.):

$$a_{ij} = a_{ik} \cdot a_{kj} \text{ gdje su } i, j \text{ i } k \text{ bilo koje alternative matrice} \quad (1)$$

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad (2)$$

Mjera konzistentnost usporedaba je indeks konzistentnosti (C.I.) (engl. *consistency index*). Kada su vrijednosti matrice  $\hat{A}$  konzistentne, tada je vrijednost izračunate svojstvene vrijednosti  $\lambda_{\max}$  vrlo blizu  $n$ . Ta činjenica omogućuje izradbu indeksa konzistentnosti (C.I.) kao mjere odstupanja od konzistentnosti.

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1)$$

Indeks konzistentnosti odražava dosljednost ispitanika prilikom provođenja usporedbe kriterija. Stavi li se u omjer indeks konzistentnosti sa slučajnim indeksom (engl. *random index, R.I.*), koji se dobije kao prosječan C.I. za veliki broj slučajno generiranih recipročnih matrica istog reda, dobit će se mjera koja se naziva omjer konzistentnosti. Ako je omjer C.I./R.I. manji ili jednak 0.10, procjene se smatraju konzistentnima.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Rezultati AHP metode – prioriteti druge i treće razine

U tablici 6 nalaze se vektori prioriteta za drugu i treću razinu hijerarhije odlučivanja. Prioriteti na drugoj razini pružaju informaciju o relativnoj važnosti svakog od sedam kriterija koje studenti treće godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu respektiraju prilikom donošenja odluke o odabiru banke. Prioriteti na trećoj razini daju informaciju o relativnoj prednosti svake od četiri banke za svaki od sedam kriterija (relativne preferencije studenata prema četiri banke).

**Tablica 6. Vektori prioriteta u hijerarhiji odlučivanja – druga i treća razina**

Rang kriterija	Kriterij	Prioriteti druge razine	Banke	Prioriteti treće razine (prema rangu)	C.R.
1	Preporuke roditelja i članova obitelji	0,300	PBZ	0,378	0,078
			ZABA	0,326	
			RBA	0,174	
			ERSTE	0,121	
2	Povlastice za studente	0,273	ZABA	0,374	0,079
			PBZ	0,324	
			ERSTE	0,156	
			RBA	0,141	
3	Povoljna lokacija	0,143	ZABA	0,395	0,079
			PBZ	0,346	
			RBA	0,144	
			ERSTE	0,115	
4	Visoka kamatna stopa na štednju	0,094	PBZ	0,318	0,059
			ZABA	0,206	
			RBA	0,130	
			ERSTE	0,093	
5	Imidž banke	0,088	PBZ	0,352	0,077
			ZABA	0,336	
			RBA	0,174	
			ERSTE	0,139	
6	Niska kamatna stopa na zajmove	0,058	PBZ	0,340	0,078
			ERSTE	0,228	
			RBA	0,224	
			ZABA	0,219	
7	Stručnost i ljubaznost bankovnog osoblja	0,044	PBZ	0,370	0,091
			ZABA	0,268	
			RBA	0,206	
			ERSTE	0,177	
Omjer konzistentnosti					0,090

*Izvor: autor.*

#### 4.1.1. Druga razina – prioritizacija kriterija

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na činjenicu da studenti prilikom odabira banke veliku važnost pridaju preporukama roditelja i članova obitelji, postojanju povlastica za studente i pogodnoj lokaciji. Manje važni kriteriji su visoke kamatne stope na štednju i imidž banke. Najmanje važni, no još uvijek respektabilni kriteriji su niska kamatna stopa na kredite te stručnost i ljubaznost osoblja banke.

Činjenica da na odluku o odabiru banke prosječnog studenta treće godine studija ekonomije najviše utječu roditelji i članovi obitelji ne iznenađuje, a mogla bi biti odraz financijske ovisnosti studenata o roditeljima. Također bi mogla biti pokazatelj tradicionalizma u hrvatskom društvu. Najbolji rang za ovaj i većinu ostalih kriterija ostvarile su PBZ i ZABA.

Kriterij "dostupnost povlastica za studente" drugi je po važnosti. Bankarske usluge i proizvodi oblikovani za studente predstavljaju inovaciju u ponudi poslovnih banaka u Hrvatskoj, stoga se može očekivati i porast važnosti ovog kriterija u bliskoj budućnosti.

Na trećem mjestu u rangui je kriterij "povoljna lokacija poslovnica banke i bankomata". Težine u tablici 6 pokazuju značajnu razliku između tog kriterija (0,143) i vrijednosti težina prva dva kriterija (0,300 i 0,273).

Kriterij "visoka kamatna stopa na štednju" je s vrijednosti težine 0,094 rangiran na četvrtom mjestu. S težinom 0,088 kriterij "imidž banke" je gotovo jednako značajan kao i prethodni kriterij.

Kriteriji "niska kamatna stopa na kredite" i "stručnost i ljubaznost bankarskog osoblja" na najnižem su položaju u rangui. Iznenađujuće je da za studente stručnost i ljubaznost bankarskog osoblja ima najmanju važnost prilikom donošenja odluke o odabiru banke.

#### 4.1.2. Odluka o odabiru banke – treća razina

Svrha drugog dijela upitnika bila je dobiti relativne preferencije jedne banke u odnosu na drugu za svaki kriterij. Ispitanici su usporedili četiri banke po parovima za svaki od sedam kriterija. Prema rezultatima dobivenim za treću razinu, PBZ je banka koja se najviše preferira i to za pet od ukupno sedam kriterija. To su: "preporuke roditelja i članova obitelji" (0,378), "visoka kamatna stopa na štednju" (0,318), "imidž banke" (0,352), "niska kamatna stopa na kredite" (0,340), "stručnost i ljubaznost bankarskog osoblja" (0,370). Iako je PBZ banka kojoj studenti daju najveću prednost u odnosu na ostale, značajno je da ZABA ima prvi rang za kriterij druge i treće važnosti (druge razine): "dostupnost povlastica za studente" (0,374) i "povoljna lokacija banke i njenih automata" (0,395).

Međutim, za kriterij "preporuke roditelja i članova obitelji" vrlo je mali jaz između preferencija za PBZ (0,378) i za ZABA (0,326). Usporede li se one s preferencijama prema RBA i ERSTE, u odnosu na ERSTE (0,121) studenti tri puta više preferiraju PBZ, a u odnosu na RBA više od dva puta (0,174).

Za kriterij "postojanje povlastica za studente", banka koja se najviše preferira je ZABA. Ovdje je također slučaj da ZABA i PBZ imaju više nego dvostruku prednost u odnosu na RBA i ERSTE.

ZABA se preferira u odnosu na PBZ za kriterij "povoljna lokacija". Obje su po tom kriteriju više nego dvostruko bolje ocijenjene u odnosu na RBA i ERSTE.

Najbolje ocijenjena banka prema kriteriju "visoke kamatne stope na štednju" je PBZ. U usporedbi s prijašnjim kriterijima, za ovaj kriterij jaz između ZABA i PBZ je puno veći.

Studenti treće godine studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu s obzirom na ovaj kriterij manje preferiraju RBA i ERSTE.

Sličan rang preferencija je dobiven za kriterij "imidž banke" (vidi tablicu 6). Uvažavajući kriterij "niske kamatne stope na kredite", studenti imaju drugačiji rang preferencija. Najviše se favorizira PBZ, koju slijedi ERSTE, RBA, dok je ZABA na posljednjem mjestu.

Kriterij koji najmanje utječe na odluku studenata koju će banku odabrati je "stručnost i ljubaznost bankarskog osoblja". Uvažavajući taj kriterij najviše se preferira PBZ, sljedeća je ZABA. Zatim slijede RBA i na kraju ERSTE.

Ovi bi rezultati mogli biti od iznimnog značenja za bankarske menadžere, osobito one zadužene za marketing. Svaki segment tržišta ima svoja obilježja i potrebe. Za svaki segment tržišta koji se želi privući, nužno je utvrditi kriterije na kojima se zasniva odluka o odabiru banke. Segment studenata je vrlo zanimljiv i predstavlja odličnu poslovnu priliku za banke. Rezultati ovog istraživanja pružaju informacije o značenju nekoliko faktora koji utječu na odluku studenta o odabiru banke kao i informacije o specifičnim atributima za koje se svaka banka preferira odnosno ne preferira u odnosu na ostale.

## 4.2. Opće preferencije

Da bi se odredile opće preferencije studenata prema bankama, potrebno je izračunati globalne prioritete za svaku banku. Globalni prioritet neke banke je zbroj umnoška težina kriterija na drugoj razini i odgovarajućeg prioriteta banke za dani kriterij na trećoj razini.

**Tablica 7. Globalni prioriteti**

<b>Banka</b>	<b>ERSTE</b>	<b>PBZ</b>	<b>RBA</b>	<b>ZABA</b>
<b>Globalni prioritet</b>	0,137	0,348	0,161	0,330

Studenti treće godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu najviše preferiraju PBZ (0,348) (tablica 7). Iako je ZABA na drugom mjestu u rangu, može se ocijeniti da ju studenti preferiraju gotovo jednako kao i PBZ. Prilikom donošenja odluke o odabiru banke studenti tim dvjema bankama (PBZ i ZABA) daju dvostruku prednost u odnosu na RBA i ERSTE.

## 5. ANALIZA STRATEGIJA MARKETINGA U HRVATSKIM BANKAMA

Prema najjednostavnijoj Kotlerovoj definiciji, marketing predstavlja filozofiju privlačenja i zadržavanja potrošača. Iako je ovakva definicija marketinga naizgled vrlo jednostavna, marketing zahtijeva od banaka ulaganje velikih napora i provedbu mnogih aktivnosti kako bi postale uspješne na tržištu (Basheska Gjorgjieska i dr., 2006.). Bankarski marketing relativno je novijeg datuma. U svom prvobitnom obliku pojavio se u SAD-u potkraj 1950-ih godina, a onda tek kasnije i u Europi. (Tomašević Lišanin, 1997.) Kao što je već u radu istaknuto, konkurencija banaka i promjene u bankovnom okruženju prisilile su hrvatske banke da preispitaju svoje strategije privlačenja novih klijenata.

Da bi se ispitale posljedice ovih rezultata na marketing u bankama, potrebno je preferencije studenata i njihovu ocjenu uspješnosti banaka da ispune njihove zahtjeve grupirati u kategorije marketing miksa. Marketing miks predstavlja skup marketinških instrumenata koje banka koristi kako bi postigla svoje marketinške ciljeve na ciljnom tržištu (Kotler, 1997.). Četiri su elementa marketing miksa: kvaliteta proizvoda, cijena, distribucija i promocija. Sva su četiri elementa bitna za banku kako bi bolje prodala svoje financijske proizvode. Različite karakteristike proizvoda omogućuju da se razlikuju proizvodi jedne banke od proizvoda konkurenata. Bolje mjesto ili bolji kanal distribucije financijskih proizvoda klijentima banke omogućuje mnoge pogodnosti, kao ponudu financijskih proizvoda 24 sata na dan. Razlike u cijenama privlače klijente. Promocija bankovnih proizvoda oglašavanjem veće ljubaznosti osoblja također je bitan čimbenik uspješne strategije marketinga banaka. Koristeći taj okvir, kriteriji razine 2. hijerarhije odlučivanja (vidi sliku 1) mogu se klasificirati u elemente marketing miksa. Dimenzija promocije je sadržana u preporukama roditelja i drugih članova obitelji, u dostupnosti povlastica za studente, te ljubaznosti zaposlenika banke. Težina elementa marketing miksa promocije dobiva se kao zbroj težina komponenta od kojih se sastoji. Na sličan način moguće je izračunati i rezultate za ostale kategorije marketing miksa. Dimenzija cijene uključuje kamatne stope, odnosno visoke kamatne stope na štednju i niže kamatne stope na kredite. Dimenzija proizvoda uključuje imidž banke. Posljednja kategorija marketing miksa, dimenzija mjesta uključuje povoljan položaj i dostupnost bankomata banke.

Podatci u tablici 8 prikazuju kategorije marketing miksa za hrvatske banke ocijenjene na temelju studentskih preferencija.

**Tablica 8. Elementi marketing miksa**

Rang elementa marketing miksa	Element	Kriterij	Relativne težine	Ukupna težina svakog elementa marketing miksa
1	Promocija	Preporuke roditelja i članova obitelji	0,300	0,617
		Studentske povlastice	0,273	
		Stručnost i ljubaznost osoblja banke	0,044	
2	Cijena	Visoke kamatne stope na štednju	0,094	0,152
		Niske kamatne stope na kredite	0,058	
3	Mjesto	Povoljna lokacija banke i bankomata	0,143	0,143
4	Proizvod	Imidž banke	0,088	0,088

*Izvor: autor.*

Rezultati analize ukazuju da je promocija najvažniji čimbenik uspješne strategije marketinga u hrvatskim banaka provedene s ciljem privlačenja studentske populacije u banke. Studenti smatraju da je ovaj čimbenik duplo važniji od sva tri preostala elementa marketing miksa zajedno. Preporuke roditelja i drugih članova obitelji, te različite povlastice za studente smatraju se najvažnijim kriterijima za odabir banke. Iako druge kategorije marketing miksa studenti smatraju manje važnima od kategorije promocije, one su i te kako važne za uspješan marketing. Banke moraju kontinuirano raditi na svih kategorijama marketing miksa. Strategija cijena ima relativnu težinu 0,152, strategija distribucije 0,143 i proizvodno-uslužna strategija 0,088. Kako bi se odredile ukupne sklonosti studenata prema svakoj

banci zavisno o kategoriji marketing miksa, izračunati su prioriteta za svaku banku i za svaki element marketing miksa (tablica 9).

**Tablica 9. Marketing miksa obilježja banaka**

Banka	Kriterij	Relativne težine	Ukupna težina svakog elementa marketing miksa
<b>Promocija</b>			
ERSTE	Preporuke roditelja i članova obitelji	0,121	0,454
	Studentske povlastice	0,156	
	Stručnost i ljubaznost osoblja banke	0,177	
PBZ	Preporuke roditelja i članova obitelji	0,378	1,072
	Studentske povlastice	0,324	
	Stručnost i ljubaznost osoblja banke	0,370	
RBA	Preporuke roditelja i članova obitelji	0,174	0,521
	Studentske povlastice	0,141	
	Stručnost i ljubaznost osoblja banke	0,206	
ZABA	Preporuke roditelja i članova obitelji	0,326	0,968
	Studentske povlastice	0,374	
	Stručnost i ljubaznost osoblja banke	0,268	
<b>Cijena</b>			
ERSTE	Visoke kamatne stope na štednju	0,093	0,321
	Niske kamatne stope na kredite	0,228	
PBZ	Visoke kamatne stope na štednju	0,318	0,658
	Niske kamatne stope na kredite	0,340	
RBA	Visoke kamatne stope na štednju	0,130	0,354
	Niske kamatne stope na kredite	0,224	
ZABA	Visoke kamatne stope na štednju	0,206	0,425
	Niske kamatne stope na kredite	0,219	
<b>Mjesto</b>			
ERSTE	Povoljna lokacija banke i bankomata	0,115	0,115
PBZ	Povoljna lokacija banke i bankomata	0,346	0,346
RBA	Povoljna lokacija banke i bankomata	0,144	0,144
ZABA	Povoljna lokacija banke i bankomata	0,395	0,395
<b>Proizvod</b>			
ERSTE	Imidž banke	0,139	0,139
PBZ	Imidž banke	0,352	0,352
RBA	Imidž banke	0,174	0,174
ZABA	Imidž banke	0,336	0,336

*Izvor: autor.*

Rezultati ispitivanja studenata pokazuju da su, prema elementu marketing miksa promociji, najuspješnije banke ZABA i PBZ. Studenti su puno manje skloni ostalim dvjema banaka prema kriteriju promocije. Zanimljivo je da studenti približno jednako ocjenjuju ERSTE i RBA banku prema kriteriju povlastice studenata iako ERSTE banka ima manje financijskih proizvoda namijenjenih studentima (vidi podatke u tablici 2). To ukazuje da bi RBA banka trebala bolje formulirati strategiju marketinga u ovom segmentu da iskoristi svoje konkurentske prednosti. S obzirom na ocjenu uspješnosti banaka u provedbi strategije cijene, PBZ se smatra najuspješnijom bankom. S obzirom na preostala dva elementa marketing miksa, PBZ i ZABA su ocijenjene kao približno jednako uspješni konkurenti, dok bi ERSTE i RBA trebale poboljšati svoje strategije distribucije i karakteristike proizvoda ukoliko žele postati konkurentnije u osvajanju ovog ciljnog tržišta.

## 6. ZAKLJUČAK

Uloga banaka u Hrvatskoj u procesu prodaje financijskih proizvoda prilično je pasivna. Tu tezu potkrepljuje činjenica što se od novih klijenata očekuje da na vlastitu inicijativu dođu u poslovnicu, da su već upoznati s ponuđenim financijskim proizvodima te da točno znaju što žele. Uprkos porastu broja studenata u Hrvatskoj te činjenici da se visokobrazovani pojedinci lako zapošljavaju, samo 13 banaka u svojoj ponudi nudi i proizvode namijenjene studentima. Dva uobičajena tipa financijskih proizvoda su tekući račun i krediti za studente dodiplomskih ili poslijediplomskih studija. Rezultati dobiveni metodom fokus grupe i ankete provedene na studentima treće godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu ukazuju na činjenicu da banke ne ulažu dovoljno napora u reklamiranje proizvoda namijenjenih tom segmentu tržišta. Studenti nisu prepoznati kao potencijalni i u budućnosti vrlo značajni klijenti banaka. Provedeno istraživanje ukazuje na vrlo skromnu informiranost i znanje studenata o bankama koje posluju na financijskom tržištu u Hrvatskoj, o financijskim proizvodima i njihovim obilježjima. Četiri banke koje studenti smatraju najprivlačnijima su ujedno i četiri banke s najvećim tržišnim udjelom. Potkraj 2005. godine aktiva Zagrebačke banke činila je 24 posto, Privredne banke Zagreb 17 posto, Erste&Steiermärkische bank 12 posto, a Raiffeisenbank Austria 11 posto ukupne aktive bankovnog sektora. Zajedno čine gotovo dvije trećine ukupnog bankarskog sektora (u aktivu). Osim te četiri banke, deset drugih banaka nudi određene tipove financijskih proizvoda za studente, ali najveći broj studenata nije o tome informiran. Studenti smatraju da na donošenje odluke o odabiru banke od 4 kategorije marketing miksa najveći utjecaj ima upravo promocija. Iz svega navedenog može se zaključiti da su promotivne aktivnosti banaka u Hrvatskoj relativno slabe.

U radu su prikazani rezultati ankete o sklonostima studenata pri odabiru banke. Anketa je provedena na studentima treće godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Utvrđeno je sedam kriterija na temelju kojih studenti donose odluku o odabiru banke, a korištenjem AHP metode je dobiven rang kriterija po važnosti te su banke rangirane s obzirom na uspješnost po pojedinom kriteriju. Rezultati dobiveni AHP modelom bankama mogu pomoći u utvrđivanju prednosti i slabosti u odnosu na konkurentne banke na tržištu. Uvid u te informacije dobra je osnova za unaprjeđenje i razvoj financijskih proizvoda namijenjenih studentima. Kako je u posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj zabilježen porast broja studenata, privlačenje ovog tržišnog segmenta mogao bi biti značajan faktor porasta efikasnosti i profitabilnosti banaka.



Rezultati ovog istraživanja ukazuju na činjenicu da studenti u Hrvatskoj veliko značenje pridaju preporukama roditelja i članova obitelji, postojanju povlastica za studente te pogodnoj lokaciji. Također kao bitne kriterije za donošenje odluke o odabiru banke, studenti navode i sljedeće: razina kamatnih stopa, imidž banke kao i stručnost i ljubaznost osoblja. Uprkos činjenici da je Zagrebačka banka najveća banka u Hrvatskoj, studenti treće godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu više preferiraju Privrednu banku, Zagreb. Ukoliko žele privući ovaj tržišni segment, banke bi se trebale usredotočiti na preporuke roditelja i članova obitelji, s obzirom da su rezultati ovog istraživanja pokazali da studenti upravo preporuke smatraju ključnima pri odabiru banke. Prema ovom kriteriju Privredna banka Zagreb je uspješnija u odnosu na Zagrebačku banku. Želi li Zagrebačka banka pridobiti i najveći dio ovog tržišnog segmenta, mora poraditi na porastu zadovoljstva i lojalnosti svojih klijenata koji su izvor preporuka. Osim toga, da bi privukle studente, banke moraju istražiti i poboljšati stupanj informiranosti studenata o proizvodima koji su već u ponudi, poboljšati postojeće i/ili razviti nove proizvode za studente, te u skladu s tim razviti nove marketinške strategije utemeljene na odnosu banka-klijent.

## LITERATURA

1. Basheska Gjorgjieska, M., S. Slijepčević i I. Živko (2006.), "E-Marketing and E-Banking: Opportunities and Barriers in Economies in Transition (Regional Case Study), objavljeno u *The Transition to Sustainable Development: the Path to European Integration*, Sarajevo, BIH: Ekonomski fakultet Sarajevo.
2. Centar banka: <http://www.centarbanka.hr/> (12/11/2006.)
3. Državni zavod za statistiku (2005.): Undergraduate students in winter semester of 2004/2005 academic year, <http://www.dzs.hr/Eng/FirstRelease/PrFrameE.htm>. (12/11/2006.)
4. Credo banka: <http://www.credobanka.hr/> (12/11/2006.)
5. Croatia banka: <http://www.croatiabanka.hr/> (12/11/2006.)
6. Hrvatska narodna banka: [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) (12/11/2006.)
7. Dae-Ho, B. (2001.), The AHP approach for selecting an automobile purchase model, *Information & Management*, April (2001.): 289-297.
8. Erste&Steirmärkische bank: <http://www.erstebank.hr/> (12/11/2006.)
9. Hrvatska poštanska banka: <http://www.hpb.hr/> (12/11/2006.)
10. HVB Splitska banka: <http://www.splitskabanka.hr/> (12/11/2006.)
11. Hypo-Alpe-Adria bank: <http://www.hypo-alpe-adria.hr> (12/11/2006.)
12. Ishizaka, A. (2005.), Advantages of clusters and pivots in AHP, University of Basel, <http://www.wvz.unibas.ch/wi/members/ishizaka/MUDSM04.pdf> (10/12/2005.)
13. Ishizaka, A. (2005.), "AHP-Tutor: An Intelligent Tutoring System for AHP", Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum, Basel, <http://www.wvz.unibas.ch/wi/projects/AHP/AHP.htm> (01/02/2006.)
14. Ishizaka, A. and M. Lusti (2004.), An Expert Module to Improve the Consistency of AHP Matrices, *International Transactions in Operational Research*, June (2004.): 97-105.

15. Karlovačka banka: <http://www.kaba.hr/>, (12/11/2006.)
16. Keren, M. i G. Ofer (2003.), Globalization and the Role of Foreign Banks in Economies in Transition, in G. W. Kolodko, ed.: *Emerging Market Economies: Globalization and Development*, Ashgate Publishing Limited: 237-66.
17. Kotler, P. (1999.), *Marketing management – Analysis, Planning, Implementation & Control*, Zagreb, Informator.
18. Kwang, E. i C. Young (2005.), Analytic hierarchy process approach for identifying relative importance of factors to improve passenger security checks at airports, *Journal of Air Transport Management*, in Press, [http:// www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (12/12/2005.)
19. Lee, Y. i A. K. Kenneth (2006.), Investigating the effect of website quality on e-business success: An analytic hierarchy process (AHP) approach, *Decision Support Systems*, in Press, [http:// www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 10/12/2005
20. Lewis, B.R., 1982., "Students accounts – a profitable segments", *European Journal of Bank Marketing*, 16(3): 63-72.
21. Marušić, M. i T. Vranešević (2001.), *Istraživanje tržišta*, Fifth Edition, Zagreb, Adeco.
22. Medimurska banka: <http://www.mb.hr/> (12/11/2006.)
23. OTP banka: <http://www.otpbanka.hr/> (12/11/2006.)
24. Podravska banka: <http://www.poba.hr/>
25. Privredna banka, Zagreb: <http://www.pbz.hr/> (12/11/2006.)
26. Raiffeisenbank Austria: <http://www.rba.hr/> (12/11/2006.)
27. Rašić Bakarić, I., N. Podrug i S. Slijepčević, 2006., Application of AHP Method in Selection of Bank Accounts by Croatian Students, in *The Transition to Sustainable Development: the Path to European Integration*, Sarajevo, BIH: Ekonomski fakultet Sarajevo.
28. Saaty, T.L. (1980.), *The Analytic Hierarchy Process*, New York, McGraw-Hill.
29. Slavonska banka: <http://www.slbo.hr/> (12/11/2006.)
30. Tomašević Lišanin, M., 1997., *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb.
31. Tomašević Lišanin, M. i I. Lovrinović (2004.), Developing selling function in Croatian banks – A conceptual framework", *Second International Conference An Enterprise Odyssey: "Building Competitive Advantage"*, *Proceedings*,: Ekonomski fakultet, Zagreb, June 17-19, 2004: 1894-1905.
32. Zagrebačka banka: [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr) (12/11/2006.)