

*Bernard Sičenica**

UDK 332.1:380.13(497.5)

Stručni rad

ULOGA PROMOCIJE U MARKETINGU HRVATSKIH BANAKA

Nakon analize poslovanja hrvatskog bankarstva autor zaključuje da je za njegovo restrukturiranje potrebno više vremena, nego što je inozemnim bankama potrebno da pronađu određeni interes za njihovo preuzimanje. Financijska je globalizacija ireverzibilan proces, pri čemu je ona u našem slučaju posljedica, a ne planirani proces.

Uvod

O potrebi ubrzanog restrukturiranja hrvatskoga gospodarstva, tehnološke modernizacije i povećanja efikasnosti poslovanja postoji konsenzus, kako nositelja gospodarske politike, tkao i različitih predlagatelja mjera gospodarskoga razvitka. Zajedničko je obilježje većine predloženih programa usmjerenost na očuvanje određenih strateških interesa selektivnim otvaranjem stranom kapitalu, čime bi bila ostvarena što povoljnija pozicija u razmjenskim odnosima sa svijetom. No, pretpostavka je konsolidacije gospodarstva zdrav bankarski sustav, uz puno povjerenje u njegovu stabilnost.

Specifičnost hrvatskoga gospodarstva uvjetovla je načine prilagodbe tržišnom poslovanju i osnovnu pretpostavku rekonstrukcije gospodarskih odnosa u skladu s političkim odnosima - privatizaciju individualnog tipa kapitalizma. Odabrana strategija privatizacije potkopala je bankarski sustav i, uz naslijeđene slabosti i krize, narušila i ono malo povjerenja što je ostalo u financijski sustav. Prethodne krize nisu dovele do jasnog određenja prema stvarnim problemima, pa potvrđuju da je menadžment doživio najmanje promjena u procesu prilagodbe poslovanja novim uvjetima. Polazeći od uloge kapitala u gospodarstvu, svako odgađanje rješavanja

* B. Sičenica, voditelj Odsjeka za međunarodne odnose HGK-Komore Zagreb. Članak primljen u uredništvo: 15. 12. 2000.

problema bankarskoga sektora izaziva posljedice u ostalim sektorima, ali sa mnogo većim konačnim posljedicama za cjelokupno gospodarstvo¹. Bez obzira koju strategiju restrukturiranja bankarstva odabrali, njezin konačni cilj mora biti usmjeren na povrat povjerenja u hrvatske banke.

Uzimajući kategoriju povjerenja kao glavnu pretpostavku konsolidacije sektora, rad ima za svrhu ukazati na mogućnosti efikasnog i ubrzanog podizanja razine povjerenja primjenom definirane marketinške strategije. Postavka se izvodi modelom promocijskog spleta, koji na osnovi prihvaćenih teoretskih spoznaja uključuje elemente usmjerene izgradnje kognitivnog povjerenja. Rad se sastoji od dva dijela, prvog, koji upućuje na obilježja okruženja bitna za oblikovanje marketinške strategije, i drugog, u kojem se razvija model marketinškog spleta, koristeći se elementima usmjerivanja strategije na stvaranju povjerenja.

Obilježja i stanje financijskog sektora

Ne ulazeći u analizu uzroka stanja financijskog sektora, može se reći da je stanje odraz neefikasnosti cjelokupnog gospodarstva. Nedovoljna financijska aktivnost, visoka razina imobilizirane imovine, prevelik i nestručan broj zaposlenih sve su to samo posljedice dosadašnjeg pristupa poslovanju sektora, koji je nerazvijen i zasniva svoje poslovanje na principima tradicionalnog bankarstva. Ocjene stanja kreću se od navođenja problema koji se pojavljuju u ostalim gospodarstvima u tranziciji do ocjena da su realna i financijska kretanja poprimila obilježja nekontroliranog procesa.

Unatoč velikom broju banaka na hrvatskome tržištu, većinu tržišnog udjela ostvaruje nekoliko banaka, pa tržišna struktura odgovara obliku asimetričnog oligopola². Takva je struktura determinirala ponašanje i odnose na tržištu, pa nisu stvoreni odnosi zdrave konkurencije, kojom bi bio stvoren pritisak na smanjenje troškova poslovanja, aktivnih kamata i cijene usluga. Prisutnost stranih ulagača koji su pretežno vlasnici u 15 banaka i sudjeluju sa 56% u ukupnom kapitalu i 66% u imovini banaka³, nije bitno utjecala na način poslovanja hrvatskih banaka. Politika stranih banaka slijedila je njihovu regionalnu strategiju, tj. poslovanje s klijentima iz matične zemlje i privlačenje novih. Njihov je ulazak bio ograničen, pa stoga nije izravno utjecao na efikasnost poslovanja hrvatskih banaka koja je višestruko niža

¹ Claudia Dziobek, Ceyla Pazarbasioğlu: "Lessons from Systemic Bank Restructuring: A Survey of 24 Countries", IMF, Working Paper 97/161, Washington., 1997., str. 12.

² Branko Krnić: "Hrvatski bankarski sustav utjecaji regulacije, strukture i konkurencije", Ekonomski pregled, Zagreb, br. 10, 1999.

³ "Banke Hrvatska i svijet", Privredni vjesnik, specijalno izdanje, broj 3158, Zagreb, srpanj 2000.

od prosječne europske efikasnosti⁴. Pitanje sveukupne efikasnosti poslovanja hrvatskih tvrtki rijetko je u dosadašnjoj praksi ocjenjivanja učinkovitosti poslovanja izlagano kritičkom sudu šire ekonomske javnosti. Istraživanja, vide efikasnost rješenja u porastu rentabilnosti i ekonomičnosti poslovanja i u pojačanom istraživanju i razvitku⁵, čemu su pretpostaka zadržavanja kvalitetnih kadrova i nova organizacija poslovanja.

Pojave neizvršavanja bankarskih obveza teško se skrivaju od javnosti, pa se njihovim otkrivanjem izravno okrivljuje bankarski sektor. Povjerenje je narušeno iskustvom dosadašnjih stečajeva banaka, neisplatom osigurane štednje uz stalni problem rizika neplaćanja, pa to naglašava problem održavanja likvidnosti, koji je jedan od najvažnijih kratkoročnih ciljeva poslovanja. U takvim se uvjetima ne misli na dugi rok, tj. na smanjenje operativnih troškova. Zato su kamatni prihodi, za razliku od modernih bankarstava, dominantan izvor prihoda i služe za kompenzaciju neracionalnog i neefikasnog poslovanja. Analize promjene strukture prihoda pokazuju da banke zaostaju i prema proizvodima koje nude i da splet proizvoda ne razvijaju sukladno sa trendovima razvitka financijskih proizvoda. Zbog značaja toga spleta na financijsko poslovanje, otežani su uvođenje koncepta marketinga i optimalno pozicioniranje na tržištu.

Funkcija marketinga u hrvatskom bankarstvu

Funkcija marketinga kao dijela poslovne strategije u našem okruženju prepoznatljiva je samo kod nekoliko stranih banaka. Radi istraživanja tržišta, ekonomske propagande, odnosa s javnošću i sl., funkcija marketinga javlja se i kod niza drugih banaka, ali ona utječe na poslovnu strategiju. Cjelokupan financijski sektor polako ulazi u fazu marketinškog usmjerenja, identificirajući ciljna tržišta, utvrđujući potrebe komitenata, prilagođujući svoje usluge i ponudu.

Na osnovi komparativne analize fiziologije struktura⁶ u hrvatskim bankama može se reći da su pokazatelji u području odnosa s okruženjem indiferentni, nedorečeni i nejasni. Područje je odnosa s tržištem bankarska usluga koja je nedefinirana, u toj je usluzi cijena kalkulirana, potrošač neistražen, distribucija u razvitku, a informiranost niska. Tržišni preduvjet razvijene i kompetitivne banke jest razvijena

⁴ Ibidem. Angažirana imovina iznosi u prosjeku 650.000 USD po zaposlenom, a u Europi je 5.000.000 USD. Odnos operativnih troškova i prihoda banke (Cost/Income ratio) u prosjeku iznosi 60% europskog prosjeka.

⁵ N. Osmanagić-Bedenik: "Efikasnost poslovanja 400 najvećih poduzeća u Hrvatskoj", Slobodno poduzetništvo, br. 10, Zagreb, 1999., str. 25.

⁶ Rocco, Fedor: "Poslovni marketing: Business to business", Školska knjiga, Zagreb, 1998., str. 93.

i jasno definirana usluga s tržišno diktiranom cijenom, pri čemu je potrošač posebno istražen, distribucija visoko razvijena, a informiranost visoka. Na osnovi toga, a zbog stupnja razvijenosti domaćeg financijskog tržišta, ne postoji ni razvijeni marketing odnosa. Marketinška funkcija uvjetovana je malim brojem i vrstom proizvoda i usmjerena je na njihovu promociju. Manji broj suvremenih bankarskih proizvoda susrećemo isključivo kod stranih banaka i kod nekoliko hrvatskih banaka.

Suvremenim se sredstvima promocije i komunikacije koriste, ali ne u kontekstu šire marketinške strategije, već su ta sredstva usmjerena na konačne ciljeve promocije - na privlačenje novih klijenata i/ili zadržavanje starih. Od 47 banaka na hrvatskome tržištu, njih 24 su na Internetu⁷. No, osim 6 banaka koje nude određene sadržaje suvremenog elektronskog poslovanja, većina pruža samo osnovne informacije o banci. Većina hrvatskih banaka ima nediferenciran imidž regionalnog tipa, od čega pojedine razvijaju strategiju poslovanja na načelima "city-marketinga"⁸. Stvoeren "hrvatski" imidž (pokrivenost zemlje) imaju samo dvije banke, a strane banke još uvijek imaju isto tako nediferenciran imidž zemlje porijekla.

Marketing u funkciji povrata povjerenja u financijski sektor

U uvjetima razvitka hrvatskoga financijskog sustava pitanje povjerenja u banke dosizalo je kritične razmjere u nekoliko navrata. U tim se razdobljima na makroekonomskoj razini gospodarstva nije sustavno vodilo računa o očuvanju povjerenja u bankarski sektor, a to je multipliciralo uzroke nepovjerenja. Stoga su glavni problemi povrata povjerenja, poput isplate osigurane štednje, jasno definirane financijske regulative i sigurnosti poslovanja, prioritet države i ona to kao preduvjet mora riješiti u što kraćem roku, da bi se vratilo povjerenje u državu i u financijski sektor u cjelini.

Opći zadaci marketinga suvremenih financijskih institucija, poput povećanja povjerenja, informiranja, stvaranje i unapređenje odnosa s klijentima, unapređenje internog marketinga i sl., sve su manje jasno odvojeni, a sve više integrirani u jedinstvenu marketinšku strategiju, svrha koje je kontrola potražnje. Realizacija tih zadataka pretpostavlja prihvaćenu organizacijsku koncepciju marketing odnosa koji u kontekstu formiranja povjerenja postavljaju korisnika usluga kao dugoročnog partnera u njegovom cijelom životnome ciklusu. Bez obzira na odabrani model stvaranja povjerenja, to se povjerenja uvijek zasniva na korisnikovoj percepciji

⁷ Stanje 20. srpnja 2000.

⁸ Scheuch, F., Schreiber, M.: "Marketing Konzept Metropole Wien". Working Paper im Rahmen der Studie Metropole Wien. Vereinigung der Österreichischer Industrie, Beč, 1994., str. 22.

vlastitoga interesa⁹. Stoga je efikasnost kontrole potražnje u korelaciji s poznavanjem partnera, njegovih potencijala i sadašnjih i budućih potreba.

Dvostrana komunikacija, u kojoj se povjerenje može zasnivati na ugovoru, kompetenciji ili, pak, ugledu, nadgrađuje se razmjenom informacija u cilju definiranja stavova i preferencija korisnika usluga. Budući da se preferencija ne mora bezuvjetno podudarati s percepcijom određene usluge i da se preferencije formiraju na osnovi stavova, važno je naglasiti da se, iako najvažnija, kognitivna odrednica određenog stava mora promatrati zajedno s afektivnom i biheviorističkom odrednicom. Sve one primarno utječu na kognitivno povjerenje, koje je zbog "neopipljivosti", zbog diferenciranosti i drugih obilježja usluge u središtu procesa komunikacije. Pritom se povjerenje izgrađuje povezivanjem s korisnikom, dodavanjem vrijednosti usluzi, koja može biti financijska, socijalna ili strukturna veza¹⁰. Pritom osobni financijski savjetnik kao akter procesa dobiva ulogu edukatora, koji razvija socijalnu vrijednost usluge, pretvarajući korisnika u partnera. Empirijski je utvrđeno da korisnikovo povjerenje snažno ovisi o kompetenciji službe financijskog savjetnika i o razini pažnje posvećene samome korisniku¹¹. U manje razvijenim gospodarstvima znatan utjecaj na korisnikovo povjerenje određuje razina povjerenja u organizaciju koju savjetnik predstavlja, a korisnikovo znanje o proizvodu ne utječe na povjerenje prema savjetniku¹². Ostale determinante povjerenja koje se susreću u analizi marketing odnosa jesu¹³: rizik, neizvjesnost i ranjivost, kredibilitet, prethodna iskustva, reputacija, komunikacija, vjerodostojnost i odnos ugovornih i izvanpravnih veza. Ispitivanja su pokazala da su za dobivanje potrebnih informacija o korisniku najbitnije determinante: prethodno iskustvo, reputacija, ugovorni odnos i zakonska regulativa¹⁴.

⁹ Boersma M. Ghauri P., van Rossum W.: "Developing Trust In International Joint Venture Relationships", ANZMAC98 Conference Proceedings, Australia, 1998., str. 195.

¹⁰ Kotler P.: "Marketing Management". 9. izdanje, Prentice Hall, USA, 1997., str. 49., prema: Berry L., Parasuraman A.: "Marketing Services: Competing Through Quality". Free Press, USA, 1991.

¹¹ Rexha N.: "Factors Affecting the Relationship between Banks and their Business Customers". Working Paper 9909. Curtin University of Technology, Australia, 1999., str. 7.

¹² Syed Andalleb, Syed Anwar: "Factors influencing trust in salesperson in a developing country", Journal of International Marketing, Vol. 4., No. 4. 1996.

¹³ Milne George, Rohm Andrew, Boza M.-Eugenia: "Trust has to be earned: An Exploration into the antecedents of trust in database marketing". Working Paper, University of Massachusetts Amherst., Mass., 1998., str. 4-5.

¹⁴ Milne George, Rohm Andrew, Boza M.-Eugenia: "Trust and Concern in Consumers Perceptions of Marketing Information Management Practices". MSI Series. Marketing Science Institute, Cambridge, Mass. 1998., str. 22-24.

Aktualni marketing usmjeren je na “davanje klijentu onoga što želi”. Da bi on bio efektivan, pretpostavka je da klijent zna što želi. Nove se kompetitivne strategije, za razliku od ovoga pristupa, kreiraju na pretpostavci da klijent, bar inicijalno ne zna što želi, pa zato traži informaciju. Sukladno s empirijskim istraživanjima¹⁵, u prepuštanju klijenta vlastitoj inicijativi traženja informacija i interpretaciji, dolazi do “efekta kompromisa”, gdje se u odabiru između nediferenciranih proizvoda (“zavrijeđuje li kvaliteta veću cijenu?”) odabiru srednje pozicionirani proizvodi. Tome su razlozi: minimalizacija greške u odabiru i inicijalni nedostatak preferencija, pri čemu klijent sebe inicijalno smatra prosječnim. Budući da marketing koncept nije prije svega usmjeren na maksimizaciju korisnikova individualnog zadovoljstva (time se smanjuje zadovoljstvo drugog korisnika), konačni je cilj organizacije stvaranje marketing odnosa, kojima se efikasno može balansirati razinama zadovoljstva različitih korisnika¹⁶.

Dosadašnja je međunarodna financijska praksa potvrdila da se definiranom strategijom promocije na dugi rok može utjecati na povrat povjerenja u narušeni bankarski sustav. U takvoj se strategiji formalne organizacije svakako koriste kognitivnim povjerenjem za stvaranje kredibiliteta, odnosno vjerodostojnosti kao komponente kredibiliteta¹⁷. U tom se kontekstu teoretske rasprave sve manje vode o uzroku ili definiciji povjerenja, a sve više o samoj koristi od njega. Pritom autori promatraju povjerenje kao važno sredstvo za otklanjanje tržišnih problema.

Elementi marketinške strategije povrata povjerenja

Prilikom općeg definiranja strategija i određivanja njihovih sadržaja, nalazimo znatne razlike među autorima. Za specifične probleme usluge, kao najbitnijeg elementa marketinškoga spleta, teorija nudi različite strategije rješenja, od kojih je najveći broj usmjeren na: diferencijaciju usluge, na povećanje kvalitete i na povećanje proizvodnosti¹⁸. Nastoje se naglasiti opipljivi elementi usluge, individualizirati uslugu, poticati komunikaciju “od usta do usta”, stvoriti jak organizacijski imidž, odabir i edukaciju osoblja, unapređenje distribucije i sl.

¹⁵ Kahn Barbara: “How consumers cope with information overload”., Mastering Marketing Series, Financial Times, London, listopad 1998., str. 11.

¹⁶ Kotler P.: “Strategic Marketing for Non-Profit Organizations”. 5. izdanje. Prentice Hall, USA, 1996., str. 611.

¹⁷ Ardrey W., Pecotich A.: “Marketing Trust and the Development of Financial Systems in Transitional and Less Developed Nations”. ANZMAC98 Conference Proceedings, Australia, 1998., str. 108.

¹⁸ Kotler P.: ibidem, str. 474.

Praksa je potvrdila spoznaju da klasični elementi marketinškog spleta više ne zadovoljavaju potrebe suvremenog bankarskog marketinga, pa se stoga uvode novi ili prilagođuju klasični elementi, funkcija kojih je razvitak unutarnjih i vanjskih odnosa. Iako su principi marketinga odnosa i izgradnje povjerenja davno prepoznati¹⁹, teorija još nije precizno razvila metodologiju implementacije mehanizama stvaranja povjerenja.

Potrebno je razlikovati strategiju usmjerenu na smanjivanje zabrinutosti od strategije usmjerene na povećanje povjerenja²⁰. Kod smanjivanja zabrinutosti, organizacije izbjegavaju potpuno otkrivanje njihove prakse upravljanja informacijama prije izvršene narudžbe ili kupnje. Takva je komunikacija djelomično otvorena, odnosno tajanstvena, radi izbjegavanja korisnikove nesklonosti, odnosno pada prodaje. Suprotno tome, organizacije koje pokušavaju stvoriti povjerenje, aktivno objavljuju svoju politiku, komunicirajući s korisnicima, pri čemu stalno nude opciju odustajanja. Komunikacija je otvorena i informativna, okrenuta naglašavanju koristi za korisnika. Otvoreni je pristup profitabilan, jer je informiranje komponenata razrađenog marketinškog programa.

Genetička razina usluge uz dodanu vrijednost, koja omogućuje diferenciranje usluge, mora predstavljati prepoznatljiv organizacijski standard. Zbog nepovjerenja i nesigurnosti pri kupnji bankarske usluge, zbog njezine neopipljivosti i višim rizikom dobiti/gubitka, taj se standard osigurava garancijama. Garancije moraju biti bezuvjetne, razumljive, komunikabilne i smislene. Time one na dugi rok postaju jasan element diferencijacije usluge, ali i imidža organizacije.

U našem slučaju, zbog vrste bankarskih proizvoda i razvijenosti distribucije, izuzetno su važni uloga "front-line" osoblja i njihova sposobnost premošćivanja obilježja neopipljivosti usluge, najveći se dio bavi njezinim utjecajem na korisnikovu procjenu dobijene usluge. Iz toga je izvedena i u praksi afirmirana postavka da procjena ovisi o korisnikovim očekivanjima, koja su određena prethodnim iskustvima i dobijenim informacijama (oglašavanje, "od usta do usta" i sl.)²¹. U funkciji formiranja povjerenja ispravna je procjena korisnikovih očekivanja (identifikacija pragova nezadovoljstva), uz poznavanje kvaliteta koje korisnik vrednuje, predstavlja ključno sredstvo zadržavanja baze korisnika. Dalje se analizom troška došlo do spoznaje da je smanjenje nezadovoljstva troškovno efikasnije od unapređenja usluge kod već zadovoljnog korisnika²². Poznavanjem navedenih

¹⁹ Geratewohl F.: "Werben und Verkaufen". Bamberger Verlagshaus, Bamberg, 1937., str. 68.

²⁰ Milne George, Rohm Andrew, Boza M.-Eugenia: "Trust and Concern in Consumers Perceptions of Marketing Information Management Practices". Ibidem, str. 10.

²¹ Iacobucci Dawn: "Golden rules for customer service". Mastering Marketing Series, Financial Times. London, listopad 1998., str. 8.

²² Ibidem, str. 9.

parametara, korisnik postaje sukreator usluge, a ona je neizbježno heterogena odnosno, individualna.

Dosadašnja je uloga cijene kao posljedice bankarskoga poslovanja jedan od osnovnih uzroka nepovjerenja u cjelokupan financijski sustav. Suvremene politike cijene imaju ulogu osiguravanja strategije poslovanja. One polaze od načela da je cijena trošak za korisnika, pa se ona formira na osnovi cjelokupnog odnosa s njim. Da bi se taj odnos mogao graditi, potrebno je poznavati kakvu vrijednost ima određena cijena za korisnika²³. Vrijednost ima relativno značenje, a ono se derivira iz ekonomskih, funkcionalnih i psiholoških koristi od određenog proizvoda ili usluge. Poznavanje korisnikove percepcije vrijednosti, što je pretpostavka za precizno segmentiranje tržišta²⁴, mora predstavljati osnovni kriterij određivanja cijene. Stoga se kroz necjenovne varijable marketinškog spleta pokušava utjecati na porast korisnikove percepcije vrijednosti pružene usluge. Što je veća vrijednost usluge za korisnika, to je niža njegova cjenovna osjetljivost i obrnuto, ako ne postoji izgrađen odnos s korisnikom, to je veća njegova cjenovna osjetljivost.

U razvijenom će se bankarstvu godine 2001. od ukupnoga broja bankarskih transakcija 79% obavljati putem bankomata (ATM) na prodajnim mjestima (POS), računalima i telefonima, a 21% u poslovnicama (u godini 1997. obavljalo se 33% transakcija u poslovnicama), koje sve više dobijaju ulogu financijskog savjetovališta²⁵. Trend ubrzane informatizacije bankarskog poslovanja u korelaciji je s općom deregulacijom i liberalizacijom poslovanja i sa sve većim mogućnostima tehnologije. Trenutno, u Hrvatskoj četiri banke raspoložu sa 65% od ukupnoga broja bankomata, pri čemu se jednim bankomatom koristi oko 7.500 stanovnika, a na jednu bankovnu poslovnicu otpada oko 6.500 stanovnika (bez Hrvatske poštanske banke)²⁶.

U odabiru strategije distribucije ključni su problemi korisnikova potreba za suvremenom distribucijom, odnosno vrsta usluge i troškovi distribucije. U odabir kanala distribucije također se uključuje parametar adaptabilnost, odnosno potrebno vrijeme prilagodbe određenom kanalu. Pritom se primjenjuju dvije različite strategije²⁷: (1) ponuda, odnosno nova se usluga koncipira za jedan određen tržišni

²³ Krishnamurthi Lakshman: "Pricing, part art, part science". Mastering Marketing Series, Financial Times. London, rujan 1998., str. 7.

²⁴ Kategorija vrijednosti usko je povezana s ostalim varijablama segmentacije tržišta. Kotler P.: "Strategic Marketing for Non-Profit Organizations". 5. izdanje. Prentice Hall, USA, 1996., str. 172.

²⁵ Schmid Roland E., Volker Bach: "Customer Relationship Management bei Banken". Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2000., str. 48.

²⁶ Zagrebačka banka, Privredna banka, Reiffeisenbank i Slatinska banka: "Banke, Hrvatska i svijet", Privredni vjesnik, specijalno izdanje, broj 3158, Zagreb, srpanj 2000., str. 36.

²⁷ Schmid Roland E., Volker Bach: ibidem, str. 28.

segment i distribuira se novim vlastitim kanalom, koji je izdvojen iz osnovne organizacije, pa predstavlja samostalnu poslovnu jedinicu; (2) postojećim distribucijskim kanalima dodaju se novi kanali, pri čemu je ponuda jedinstvena u svim kanalima za sve korisnike. U našem je slučaju neefikasnost distribucije jedna od ključnih stavki u strukturi ukupnih troškova poslovanja. Izbjegavajući radikalne mjere smanjenja zaposlenih, na razvitak valja usmjerivati na uvođenje novih proizvoda i kanala distribucije, na interno obrazovanje i specijalizaciju, na optimalizaciju procesa, na poticanje interne konkurencije i sl.

Elementi promocijskog spleta

Sve brži razvitak financijskoga poslovanja uz sve veći broj proizvoda i usluga i njegova povezanost s krajnjim korisnicima uvjetuju prilagodbu tradicionalne promocije financijske institucije u kontinuirani proces dvostrane komunikacije u kojem se koriste sve naprednije tehnike komunikacije i informiranja. Komunikacijska se strategija radikalno mijenja: od oglašavanja i povremenog korištenja odnosa s javnošću do integrirane, interaktivne i prilagođene komunikacije. Usmjerena na segment pojedinca, ona olakšava efektivan odabir ostalih elemenata spleta²⁸. Komunikacija se takvim odabirom ostvaruje preko svih elemenata marketinškog spleta, a ne samo promocijom. Tako ona nadilazi ulogu sredstva za upravljanje korisnikom i postaje sredstvo za upravljanje kvalitetnom ponudom.

Literatura navodi niz čimbenika koji određuju pristup promociji, odnosno komunikaciji. Pristup ovisi o vrsti tržišta, o odabiru tržišne strategije, o razini korisnikove spremnosti za kupnju, o životnom ciklusu proizvoda i o tržišnoj poziciji tvrtke²⁹. Dalje se navode: cijena proizvoda, rizik proizvoda, vrsta i kompleksnost proizvoda, poslijeprodajna podrška, promotivni proračun, obilježja i lokacija tržišta i raspoloživost medija³⁰. Tradicionalnim modelom hijerarhije efekata³¹ konceptualizirat ćemo promocijski splet, koji uzima u obzir čimbenike pristupa, koji su neutralni u odnosu na proizvod. Time se zadržava visoka adaptabilnost izloženih elemenata kao komponente povrata povjerenja u konstrukciji određene marketinške strategije.

²⁸ Wind Jerry: "Strategic Thinking in the Global Era". Mastering Marketing Series., Financial Times, London, studeni 1998., str. 9.

²⁹ Kotler P.: "Marketing Management". 9. izdanje, Prentice Hall, USA, 1997., str. 625-628.

³⁰ Parkinson Lynn: "Marketing Management - Implementation in Kontext", Henley Management College, Pearson Professional Ltd, London, 1997., str. 78.

³¹ Model je prihvatljiv zbog svoje jednostavnosti i male diferenciranosti banaka na našem tržištu.

Promocija se usklađeno odvija preko svih organizacijskih razina, pri čemu je potrebno razlikovati dvije funkcionalno različite razine komunikacije: (1) korporativne komunikacije sa zadacima usmjerenima na stvaranju imidža, na razvijanje interne komunikacije, na obrazovanje i sl., pri čemu se koriste sredstva: oglašivanje, odnosi s javnošću i publicitet; (2) komunikaciju na razini poslovnice sa zadatkom informiranja, poticanja prodaje i drugih promotivnih aktivnosti, koristeći se svim raspoloživim komunikacijskim platformama.

Polazeći od kognitivne faze modela hijerarhije efekata, u kojoj je komunikacija usmjerena na korisnikovu svjesnost (awareness) o banci ili proizvodu, korporativna razina ima ključnu ulogu u komunikaciji. Njezin je cilj stvoriti prepoznatljivost na dugi rok te razviti sposobnost konstantne diferencijacije od potencijalne konkurencije.

Oglašivanje, kao najsnažnije i najskuplje sredstvo u domaćoj bankarskoj praksi, kompetitivno je sredstvo tržišnog nadmetanja za tržišni udio, a ne komunikaciju s poznatom i ciljanom publikom. Zbog tog razloga uobičajeno naglašivanje uspješnosti poslovanja u oglašivanju nije pokazalo efekte ekonomije razmjera, ni organizacijske stabilnosti. Iako teorija razlikuje tri grupe ciljeva oglašivanja: informiranje, uvjeravanje, i podsjećanje³², pri čemu svaka grupa ima bitno drugačiji pristup, samo oglašivanje valja promatrati kao dugoročno ulaganje u ugled (goodwill) tvrtke.

Suvremeno je oglašivanje prihvatilo spoznaju da je za kognitivnu razinu korisnikove percepcije bitnija tiskana informacija no elektronski emitirane³³, ali ona u funkciji povrata povjerenja nema širinu auditorija, poput elektronske. U našem su slučaju oba sredstva potrebna i njihov primarni cilj mora biti razvijatelj imidža sukladno sa željenom tržišnom pozicijom. Poruke moraju imati dvije razine - pasivnu, koja razvija identitet banke, koji se veže za logotip, simbol, boju, predmet i sl., a koji se svakako pojavljuju u svim komunikacijama i drugu - aktivnu, koja sadržajno predstavlja informativno oglašivanje (infomercials, advertorials). Bez obzira na odabrano sredstvo ili platformu oglašivanja, ono mora omogućivati dvo-smjernu komunikaciju (besplatan korisnički telefon, www adresu, 0-24 sata komunikaciju i sl.). Konceptcija oglašivanja, koja omogućuje korisniku pristup informaciji kada on to hoće³⁴, u našem slučaju izravno utječe na percepciju otvorenosti banke kao institucije.

Analizom uloge "patriotizma" u odabiru između domaćeg ili stranog proizvoda, koja uspoređuje kognitivne čimbenike odabira (kvalitetu, cijenu i sl.), s afektivnim čimbenikom (patriotizmom), došlo se do spoznaje da "patriotizam"

³² Kotler P.: "Marketing Management", str. 638.

³³ "Thoughts about the future of advertising". White Paper. College of Communication, The University of Texas, Austin, USA, 1995., str. 12.

³⁴ Ibidem, str. 23.

ima važnu ulogu u odabiru ponajprije kod starijih, niže do srednje obrazovanih i ženskih korisnika³⁵. Budući da su ključni čimbenici odabira financijske usluge kognitivnog karaktera, strani proizvodi/usluge imaju izraženu kompetitivnu prednost, a domaće banke zbog stvorenog tržišnoga imidža imaju još uvijek određenu prednost kod naprijed navedenih segmenata korisnika. No, za više i visoko obrazovani tržišni segment veže se niža cjenovna osjetljivost i bolja informiranost o kvaliteti, iz toga proizlazi niža razina odanosti domaćem proizvodu ili usluzi³⁶. Da bi isticanje "patriotizma" bilo uspješno, oglašivanje mora naglašavati pozitivne posljedice kupnje domaćih proizvoda i izbjegavati izazivanje osjećaja krivnje zbog kupnje stranog proizvoda, jer se time izaziva negativan efekt. Dalje, i imidž zemlje porijekla može biti efikasno korišten kao marketinško sredstvo.³⁷ Analize pokazuju da za efektivno korištenje toga sredstva moraju biti definirana opća obilježja zemlje porijekla i opća obilježja proizvoda. Zato imidž određene zemlje, korišten u promotivnom spletu banke, može izravno utjecati na razinu afektivnog povjerenja korisnika.

Drugi element izravnog utjecaja na korisnikovu svjesnost jesu odnosi s javnošću. Njihovi se ciljevi postavljaju dugoročno (stvaranje organizacijskog ugleda, prepozicioniranje i sl.), pritom aktivnosti imaju dnevni karakter. One se svode na promatranje i analizu ponašanja ciljnog tržišta i promjena u organizacijskom okruženju i na eksternu/internu distribuciju informacija i organizacijsko komuniciranje. Za razliku od oglašivanja, odnosi s javnošću izazivaju mali trošak i pružaju privid neutralnosti. U funkciji poticaja korisnikove svjesnosti o banci ili proizvodu potrebno je kreirati medijske sadržaje, koji su usklađeni s interesima društvene/lokalne zajednice. To pretpostavlja uspostavljen odnos s medijima preko kojih se komunicira s javnošću i razvijen odnos s lokalnom zajednicom, pri čemu nije dovoljno samo djelovati radi dobrih odnosa, nego društvene potrebe valja predviđati i obuhvatiti politikom tvrtke³⁸. Pored uobičajenih i redovitih sredstava komuniciranja, poput: izjava za tisak, tiskovnih konferencija, godišnjih izvještaja, seminara i sl., a sukladno s obilježjima našeg gospodarskog okruženja, efikasna sredstva izgradnje povjerenja jesu: sponzorstva, donacije, pomaganje projekata zajednice. U tom se kontekstu u strategiju odnosa s javnošću uklapaju komunikacijski elementi neprofitnih organizacija³⁹: uspostavljanje odnosa s voditeljima jav-

³⁵ Han C. M.: "The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products". *Journal of Advertising Research*, 28 (3), 1989., str. 25-32.

³⁶ Hoch Stephen, Raju Jagmohan: "Are private labels a threat to national brands?". *Mastering Marketing Series*, Financial Times. London, listopad 1998., str. 7.

³⁷ Ravi Parameswaran and R. Mohan Pisharodi: "Facets of Country of Origin Image: An Empirical Assessment". *Journal of Advertising*, 23, 1994., str. 43-56.

³⁸ Osredečki Eduard: "Odnosi s javnošću"., Naklada Edo, Zagreb, 1995., str. 10.

³⁹ Kotler P.: "Strategic Marketing for Non-Profit Organizations", str. 547.

nog mišljenja (opinion leaders), uključivanje zaposlenika u aktivnosti i projekte lokalne zajednice, organizaciju "savjetodavnog odbora" uglednih predstavnika lokalne zajednice, organizaciju "dana otvorenih vrata", i sl.

Zaključnu i najvažniju razinu kognitivne faze komunikacije s korisnikom predstavlja prijenos znanja (knowledge). Pritom osobna prodaja ima ključnu ulogu. U okviru našeg modela prijenos znanja, odnosno informiranje, ponajprije se odvija na razini poslovnice preko osoblja, informacijskih terminala, tiskanog materijala i sl. Prodaja u okruženju s niskom razinom povjerenja većinu svojih napora usmjerava na razvijanje odnosa s korisnicima, pri čemu opći zadaci (komunikacija, prodaja, usluga, skupljanje informacija) nastoje utjecati na smanjenje neizvjesnosti i rizika i povećati razinu kredibiliteta. Klasična organizacija prodaje usmjerena na samu transakciju u ovom slučaju mora biti dopunjena principima marketing odnosa (relationship marketing). Zbog relativno visokog troška osobne prodaje, proces implementacije marketinga odnosa bezuvjetno započinje preciznom identifikacijom ključnih korisnika, dodjeljivanjem individualnog savjetnika, definiranjem savjetnikova posla, određivanjem supervizora i završava izradom godišnjeg plana razvitku odnosa⁴⁰. Za uspješno upravljanje odnosima s korisnikom i provođenjem zadataka marketinga, prodaje i usluga, osoblje mora raspolagati informacijama o korisniku, o proizvodima, o programima unapređenja prodaje i o servisnim informacijama⁴¹. Podaci o korisniku dijele se na: (1) osnovne informacije o korisniku, o promjenama na računu, o strukturama depozita, (2) kvalitativne informacije o korisnikovim interesima, o obiteljskim i radnim odnosima i sl., (3) nestrukturirane informacije o korisniku (osoblje "poznaje" korisnika) koje je teško formulirati i procesuirati. Prijeko potrebne informacije o proizvodima moraju biti u jedinstvenoj bazi, pri čemu su podaci tako strukturirani da odgovaraju različitim zahtjevima korisnika. Promocijske informacije obuhvaćaju informacije o ciljevima promcijskih akcija, o ciljanim grupama, o ponuđenim proizvodima, o korištenim medijima, i sl. Servisne informacije o odnosima s korisnikom, o eventualnim poteškoćama i problemima, o žalbama i sl.

I pored značajnih napora u implementaciji sustava upravljanja odnosa s korisnikom (customer relations management), organizacije imaju poteškoća u sagledanju rezultata tih ulaganja. Uspješna implementacija strategije upravljanja odnosa s korisnikom ovisi o prihvaćanju ovih principa⁴²: (1) Ekonomska segmentacija - marketinške, prodajne i sl. odluke donose se na osnovi poznavanja kategorije vrijednosti za korisnika; (2) Institucionalno pamćenje - predstavlja sposobnost

⁴⁰ Kotler P.: "Marketing Management", str. 711.

⁴¹ Schmid Roland E., Volker Bach: ibidem, str. 40-42.

⁴² "Customer Relationship Management - Technology in Financial Services". Special Report. Ernst & Young Australia, Sydney, 1999., str. 6.

organizacije da bilježi sve prethodne interakcije s korisnikom; (3) Izravna dostupnost - povezivanje poslovanje preko više komunikacijskih kanala; (4) Upravljanje informacijama u realnom vremenu - osoblje ima pristup potrebnim informacijama u realnom vremenu; (5) Bodovne liste - analiza odnosa rezultata rada osoblja i korisnikova "ponašanja" (lojalnost, potrošnja, prosječna vrijednost korisnika); (6) Proces "zatvorene petlje" - integriranje informacija "prednjih" (front) i "stražnjih" (back) ureda radi protoka informacija kroz cijelu organizaciju.

Zbog svega navedenoga, ulaganje u unapređenje prodaje financijske institucije, za razliku od oglašivanja, valja promatrati kao ulaganje u dugoročne efekte, pri čemu se razvitkom prodajnog osoblja izgrađuje kredibilitet organizacije. Time vjerodostojnost prodajnog osoblja i vjerodostojnost kao obilježje korporativne kulture postaju važni čimbenici generiranja afektivnog povjerenja⁴³.

Prelazeći u afektivnu fazu modela, komunikacija se usmjeruje na razvijanje dopadljivosti (liking) određenoga proizvoda, zatim pokušava utjecati na odabir (preference) između "dopadljivih" proizvoda i konačno na izgradnju uvjerenja (conviction) o određenoj stvari, odnosno o odluci u odabiru. Budući da se povjerenje razvija prije svega kognitivnom komunikacijom usmjerenom na determinante povjerenja, objektivne mogućnosti promocije u području afektivne percepcije proizvoda ograničene su prethodnim saznanjima. Ako korisnik nema, razvijenu naklonost i izgrađeno uvjerenje o proizvodu, potrebno je identificirati njezine uzroke. Komunikacijska su sredstva pritom samo sredstvo informiranja o unapređenju i uklanjanju identificiranih uzroka, odnosno nedostataka kod određenog proizvoda ili usluge. Komunikacijski sadržaji mogu biti predstavljeni različitim proizvodnim ili promocijskim savezima (humanitarne udruge, galerije, istraživački instituti i sl.). Dalja komunikacija mora isticati određene konkurentne prednosti proizvoda koje su usmjerene na korisnikov interes. Pritom se u oblikovanju njegovih stavova najčešće koriste tehnike promjene uvjerenja, promjene relativne važnosti i dodavanja novih uvjerenja⁴⁴. Iako se u praksi koriste i drugim tehnikama promjene uvjerenja (stvarno i psihološko repozicioniranje, kompetitivno depozicioniranje, "premještanje" korisnikovih ideala, i sl.), korisnici su često svjesni njihovih krajnjih ciljeva⁴⁵. Stoga je pri korištenju navedenih tehnika potrebno prethodno poznavanje korisnikove razine znanja i informiranosti, a to predstavlja ponder pri koncipiranju prodajne komunikacije.

⁴³ Ardrey W., Pecotich A.: *ibidem*, str. 111., prema: Cowles, D.: "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions," *Australia Asia Marketing Journal*, prosinac, 1997., str. 31-42.

⁴⁴ Marušić M., Vranešević T.: "Istraživanje tržišta", *Adeco*, Zagreb, 1997., str.: 232., prema: McDaniel C., Gates R.: "Contemporary Marketing Research", *West Publishing Co.*, 1993.

⁴⁵ Kotler P.: "Marketing Management", str. 195.

Kupnja (purchase) je bihevioralni aspekt korisnikova uvjerenja. U funkciji povjerenja posebno je važna komunikacija poslije kupnje s korisnikom, pri čemu ona mora stalno potvrđivati opravdanost kupnje i isticati prednosti u odnosu na konkurentske proizvode. Kontinuirano informiranje postaje sredstvo održavanja baze korisnika, pa se u tom segmentu komunikacije odražava razina implementacije poslovanja orijentiranog na korisnika.

Zaključak

Navedene teškoće u poslovanju hrvatskoga bankarstva, uz narušeno povjerenje u njegovu efikasnost i sposobnost autonomnog rješavanja naslijeđenih problema, navode na zaključak da je za njegovo restrukturiranje potrebno više vremena, nego što je inozemnim bankama potrebno da pronađu određeni interes za njihovo preuzimanje. Financijska je globalizacija ireverzibilan proces, pri čemu je ona u našem slučaju posljedica, a ne planirani proces.

Na mikrorazini konsolidacija poslovanja stvara bolje preduvjete za buduće razgovore s potencijalnim strateškim partnerima. No, na razini cjelokupnoga sektora, njegova se međunarodna pozicija može afirmirati samo kvalitetnim odnosima sa stabilnim realnim sektorom.

Stoga, navedene probleme valja rješavati redom, odnosno uvođenjem načela tržišnog poslovanja, pri čemu banke moraju funkcionirati na principu tržišne opravdanosti, gdje je marketing potrebno ugraditi u strategiju poslovanja. Održiva se strategija mora orijentirati na korisnika kao dugoročnoga partnera koji može utjecati na proizvod, cijenu i distribuciju. U tom je okviru komunikacija sredstvo za uspostavljanje odnosa u kojem je povjerenje pretpostavka otvorene i informativne komunikacije. Budući da je ona prije svega okrenuta isticanju koristi za korisnika, ona time otvara prostor za veću profitabilnost, odnosno za efikasnost poslovanja.

LITERATURA:

1. "Banke, Hrvatska i svijet", Privredni vjesnik, specijalno izdanje, broj 3158, Zagreb, srpanj 2000.
2. "Customer Relationship Management - Technology in Financial Services", Special Report, Ernst & Young Australia, Sydney, 1999.
3. "Thoughts about the future of advertising", White Paper, College of Communication, The University of Texas, Austin, USA, 1995.
4. *Ardrey W., Pecotich A.*: "Marketing Trust and the Development of Financial Systems in Transitional and Less Developed Nations", ANZMAC98 Conference Proceedings, Australia, 1998.

5. *Boersma Margreet, Ghauri Pervez, van Rossum Wouter*: "Developing Trust In International Joint Venture Relationships", ANZMAC98 Conference Proceedings, Australia, 1998.
6. *Dziobek Claudia, Pazarbasioğlu Ceyla*: "Lessons from Systemic Bank Restructuring: A Survey of 24 Countries", IMF, Working Paper 97/161, Washington, 1997.
7. *Geratewohl Fritz*: "Werben und Verkaufen", 2. dio, Bamberger Verlagshaus, Bamberg, 1937.
8. *Han C. M.*: "The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products", Journal of Advertising Research, broj: 28 (3), 1989.
9. *Hoch Stephen, Raju Jagmohan*: "Are private labels a threat to national brands?", Mastering Marketing Series, Financial Times, London, 26. listopada 1998.
10. *Iacobucci Dawn*: "Golden rules for customer service", Mastering Marketing Series, Financial Times, London, 26. listopada 1998.
11. *Kahn Barbara*: "How consumers cope with information overload", Mastering Marketing Series, Financial Times, London, 5. listopada 1998.
12. *Kotler Philip*: "Marketing Management", 9. izdanje, Prentice Hall, USA, 1997.
13. *Kotler Philip*: "Strategic Marketing for Non-Profit Organizations", 5. izdanje, Prentice Hall, USA, 1996.
14. *Krishnamurthi Lakshman*: "Pricing, part art, part science", Mastering Marketing Series, Financial Times, London, 28. rujna 1998.
15. *Krnić Branko*: "Hrvatski bankarski sustav utjecaji regulacije, strukture i konkurencije", Ekonomski pregleđ, Zagreb, broj 10, 1999.
16. *Marušić Mira, Vranešević Tihomir*: "Istraživanje tržišta", Adeco, Zagreb, 1997.
17. *Milne George, Rohm Andrew, Boza M.-Eugenia*: "Trust and Concern in Consumers Perceptions of Marketing Information Management Practices", MSI Series, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass., USA, 1998.
18. *Milne George, Rohm Andrew, Boza M.-Eugenia*: "Trust has to be earned: An Exploration into the antecedents of trust in database marketing", Working Paper, University of Massachusetts Amherst., Mass., USA, 1998.
19. *Osmanagić-Bedenik Nidžara*: "Efikasnost poslovanja 400 najvećih poduzeća u Hrvatskoj", Slobodno poduzetništvo, br. 10, Zagreb, 1999.
20. *Osredečki Eduard*: "Odnosi s javnošću", Naklada Edo, Zagreb, 1995.
21. *Parameswaran Ravi, Pisharodi R. Mohan*: "Facets of Country of Origin Image: An Empirical Assessment", Journal of Advertising, 23, 1994.
22. *Parkinson Lynn*: "Marketing Management - Implementation in Kontext", Henley Management College, Pearson Professional Ltd, London, 1997.
23. *Rexha Nexhmi.*: "Factors Affecting the Relationship between Banks and their Business Customers", Working Paper Series 9909, Curtin University of Technology, Perth, Australia, 1999.

24. *Rocco Fedor*: "Poslovni marketing: Business to business", Školska knjiga, Zagreb, 1998.
25. *Scheuch, F., Schreiber, M.*: "Marketing Konzept Metropole Wien", Working Paper im Rahmen der Studie Metropole Wien. Vereinigung der Österreichischer Industrie, Beč, 1994.
26. *Schmid Roland, Volker Bach*: "Customer Relationship Management bei Banken", Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, 2000.
27. *Sved Andaleeb, Syed Anwar*: "Factors influencing trust in salesperson in a developing country", Journal of International Marketing, vol. 4, br. 4, Michigan State University, 1996.
28. *Wind Jerry*: "Strategic Thinking in the Global Era". Mastering Marketing Series, Financial Times, London, 16. studenoga 1998.

ROLE OF MARKETING PROMOTION OF CROATIAN BANKS

Summary

Necessity of accelerated restructuring of Croatian economy, technological modernization and increase of business efficiency are contained in consensus, both as the bearer of economic policy and various proposers of economic development measures. Common characteristic of majority of proposed programs is orientation to protecting certain strategic interests by selective openness to foreign capital, what would make the more favourable position in exchange relations with world. However, assumption of consolidation of economy is a healthy banking system with full confidence into its stability.