

Marija Tomašević Lišanin,
Jurica Pavičić i Fran Renko*

UDK 332:338.24:338.9

Pregledni članak

OSNOVNA PODRUČJA PRIMJENE MARKETINGA U FINACIJSKIM INSTITUCIJAMA U TRANZICIJSKIM I NEDOVOLJNO RAZVIJENIM ZEMLJAMA

Autori ovog članka smatraju da se efikasan marketing u financijskim institucijama u tranzicijskim i u nedovoljno razvijenim zemljama mora usmjeravati na rješavanje triju osnovnih marketinških problema tih institucija: na izgradnju povjerenja, na informiranje i na izgradnju kvalitetnih dugoročnih odnosa s komitentima, pa su stoga tome problemu posvetili posebnu pažnju.

Uvod

Ukupne radikalne društvene i političke promjene koje su na svršetku osamdesetih godina zahvatile tranzicijske, odnosno bivše socijalističke zemlje, u Europi i one u sastavu bivšeg Sovjetskog Saveza, tema su mnogih znanstvenih i stručnih rasprava. Što se tiče ekonomskih disciplina, većina autora smatra da su spomenute promjene označile početak prihvaćanja tržišne ekonomije i tržišnih zakonitosti, odnosno, svršetak konflikta između dvaju ekstremnih oblika progresivizma - socijalizma i kapitalizma (Shultz i Pecotich, 1997.). No, uz pozitivne efekte, promjene su uzrokovale ili potakle i veliku nestabilnost u području, a ta se manifestirala u rasponu od: otvorenih ratnih sukoba (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Kosovo, Dagestan i dr.), preko posvemašnje bijede i neimaštine (Albanija), pa do kaotičnih ekonomskih uvjeta koji se manifestiraju relativno niskim životnim standardom, nezaposlenošću i gospodarskom stagnacijom. No, usprkos tome, sve su te zemlje pozitivno razvojno usmjerene.

Iako su tranzicijske zemlje u sklopu spomenutih promjena uglavnom spoznale važnost ukupnih reformi društva, gospodarstva i financijskih institucija i potrebu široke primjene marketinga, spomenuta je primjena često opstruirana nedovoljnim

* M. Tomašević Lišanin, docent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. J. Pavičić, asistent Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. F. Renko, supervizor banaka u Hrvatskoj narodnoj banci, Zagreb. Članak primljen u uredništvu: 19. 12. 1999.

razumijevanjem osnovnih principa marketinga i nepostojanjem dovoljnog broja kvalitetnih domaćih ustanova i struktura koje bi marketing provodile u praksi.

Kada se govori o financijskim institucijama i primjeni marketinga u njima, ključnim se faktorom u njihovom sagledanju mogu smatrati karakteristike nacionalnih financijskih sustava, a osobito globalizacija tržišta kapitala, što je posebno važno za političko i ekonomsko vodstvo pojedinih zemalja. Osim toga, gospodarstva zemalja u tranziciji oslanjala su se na svršetku osamdesetih na državne tvrtke i da bi osigurale kapital, ali se danas počelo tražiti nove izvore kapitala. Neki autori (Ardrey, Renko, Pecotich & Pavičić, 1998.) smatraju da javne financije i financijski stručnjaci moraju osmisliti specifičnu politiku usmjerenu prema financijskom sektoru, i to kao logičan korak u izgradnji uspješne makroekonomske stabilizacije i kreiranja međunarodno konkurentnog financijskog sektora. Zbog rastućeg opsega i brzine tokova kapitala i zbog rapidne difuzije tehnologije u financijski sektor, tranzicijska su gospodarstva nesigurna u odabiru specifičnog smjera reformi financijskog sektora. Tako su zemlje, kao što su: Slovenija, Čile i Hrvatska, relativno uspješno poboljšale nacionalne financijske sustave, da bi oblikovale zdrava tržišta kapitala, privlačeći dugoročan kapital od inozemnih ulagača i mobiliziranjem domaće štednje (Salomon Brothers 1997.; Tyler & Degoey, 1996.), za razliku od Vijetnama, Bosne i Hercegovine i Albanije gdje se tek stvaraju preduvjeti za uspješno provođenje budućih reformi.

Koristi od "zdravih" financijskih sustava u pojedinim zemljama manifestiraju se: stabilnošću nacionalnih gospodarstava, sigurnošću domaćih i inozemnih ulaganja, nižom stopom nezaposlenosti, većim stopama gospodarskog rasta, većom financijskom disciplinom i porastom konkurentnosti domaće industrije.

Kao što je već navedeno, jedan od osnovnih preduvjeta za stvaranje i održavanje dobrih i stabilnih nacionalnih financijskih sustava jest i mobiliziranje domaće štednje. Upravo stoga pojedine tranzicijske zemlje i ne mogu ostvariti makroekonomsku stabilnost, jer štednju ne uspijevaju aktivirati u dovoljnoj mjeri. Razlozi za težauriranje domaće štednje različiti su od zemlje do zemlje, no većinom se svode na nedostatak povjerenja pojedinaca i gospodarskih subjekata u financijske institucije i financijski sustav (Bouab, 1998.; Ardrey, Renko, Pecotich i Pavičić, 1998.). Pritom se mogu istaknuti najekstremniji primjeri koji ilustriraju razloge gubitka povjerenja u financijske institucije i financijske sustave. U Albaniji je nemogućnost isplate rizičnih štednih uloga i pripadajućih kamata ne samo ugrozila povjerenje u tamošnje financijske institucije i banke, već je uvjetovala i građanske i političke nemire u godinama 1997. i 1998. U Hrvatskoj je (kao i u ostalim zemljama koje su bile u sastavu bivše Jugoslavije - u Sloveniji, u Bosni i Hercegovini, u novoj Jugoslaviji i u Makedoniji) nemogućnost isplate tzv. "stare štednje", odnosno štednje građana uložene u banke u vrijeme prije političkih i gospodarskih promjena i ratnih sukoba (1991.-1995.) bila presudna za stvaranje nepovjerenja građana u sve financijske institucije. U Hrvatskoj je nepovjerenje dodatno potaknuto stečajevima nekoliko važnih banaka u godinama 1998. i 1999. (npr., Glumina banka, Komercijalna banka Zagreb i dr.). Kako to ističu Ardrey, Pecotich, Goldsmith i Chen (1998), za razliku od tradicionalnih financijskih sustava, u kojima su presudna

ulogu za njihovu stabilnost imale zlatne rezerve i konvertibilne valute, kod suvremenih su financijskih sustava presudni: povjerenje i informacije. No, vodeći računa o novim trendovima u razvitku poslovnih odnosa - marketing odnosa (McKenna, 1991.), potrebno je dodatno istaknuti i razvitak kvalitetnih dugoročnih odnosa s komitentima financijskih institucija. Spomenuta su tri područja glavna područja djelovanja marketinga, tako kažu inozemni autori i autori iz tranzicijskih zemalja (Tomašević, 1997.).

Povjerenje

Iako sve financijske institucije, praktično od svojeg osnutka, u većoj ili manjoj mjeri vode računa o tome da steknu i održe povjerenje svojih komitenata i poslovnih partnera, u znanstvenoj se i stručnoj literaturi problem povjerenja počeo potencirati tek prije petnaestak godina (Marconi, 1988). Neki autori (npr., Doney i Cannon, 1997.) čak smatraju da povjerenje ima "središnju ulogu u razvitku marketinške teorije", no za te svoje ekstremne tvrdnje ne iznose dostatnu argumentaciju. U nekim zemljama, osobito u tranzicijskim zemljama, problem povjerenja bio je sve donedavna začudno malo i sporadično teorijski i praktično tretiran, osobito imajući u vidu objektivne i subjektivne okolnosti koje su zadesile lokalne financijske institucije - prvenstveno komercijalne banke ("zamrzavanje" uloga, ratna i poratna neizvjesnost, stečajevi nekih banaka, javno publiciranje podataka o ulozima nekih komitenata i sl.), a koje su u velikoj mjeri kod komitenata i poslovnih partnera dovele u pitanje pozitivno percipiranje svih financijskih institucija.

Neka recentna istraživanja lojalnosti marki pokazala su da je povjerenje ne samo važna, već i presudna varijabla uz pomoć koje se može predviđati ponašanje potrošača - klijenata (Ambler, 1996., Ardrey; Renko, Pecotich i Pavičić, 1998.). Financijska se tržišta zasnivaju na povjerenju i od svih se sudionika očekuje tzv. "fair" ponašanje, integritet i osiguravanje jedinstvenog procesa i ravnopravnog postupka za iste kategorije sudionika (Crane, 1997.). Osim toga, klijenti financijskih institucija postaju sve sofisticiraniji, pa su, poučeni vlastitim i tuđim negativnim iskustvima, sve više zainteresirani za ukupno poslovanje banaka, a osobito za njihov portfelj, odnosno plasmane. Takav trend postoji ne samo u tranzicijskim zemljama, u kojima postoje brojna negativna iskustva komitenata s financijskim institucijama, već i u svim zemljama svijeta, bez obzira na razinu gospodarske razvijenosti (Kazeh, 1996.).

Isto tako, u većini se recentnih znanstvenih i stručnih radova koji se odnose na primjenu marketinga u financijskim institucijama, posebno ukazuje na važnost povjerenja i "društvene podrške" u poslovnim kontaktima i odnosima, a pritom se uvijek ističe nedostatak potpore komplementarnih istraživanja povjerenja s makroekonomskog, psihološkog i strateško-upravljačkog stajališta.

Povjerenje promatrano sa stajališta individualnog oslanjanja na goodwill drugih sudionika u poslovnom odnosu i očekivanje da će spomenuti sudionici na recipročan način odgovoriti konzistentnim, stabilnim i etičkim ponašanjem, smatra

se izuzetno važnim u procesima društvene interakcije (McAllister, 1995.; Zucker, 1986.). McAllister (1995.) je povjerenje svrstao u dvije kategorije: (a) kognitivno (zasnovano na znanju) i (b) afektivno (zasnovano na emocijama).

Kognitivno povjerenje

Kognitivno se povjerenje zasniva na zadovoljavanju univerzalnih pravila i standarda odvijanja transakcija, pa se tako formalne organizacije koriste kognitivnim povjerenjem da bi izgradile "kredibilitet" u očima komitenata i sudionika na tržištima poslovne potrošnje. Organizacije kao što su banke mogu kreirati povjerenje osiguravanjem garancija za one koji zadovolje određene standarde i budu prihvaćeni u širu profesionalnu zajednicu (Zucker, 1986.). Spomenuta se zajednica može tumačiti kao svojevrsan ekskluzivni klub koji pruža zaštitu svojim članovima, i to na principu reciprociteta (primjerice, komitentima će se odobravati povoljniji krediti ako oni dokažu svojim ulozima, odvijanjem poslovanja korištenjem usluga određene banke i na druge načine da imaju povjerenje u banku - riječ je o "povjerenju za povjerenje").

Pri razmatranju kognitivnog povjerenja važna je koncepcija predvidivosti pojedine organizacije ili pojedinca kojem se poklanja povjerenje. Pritom se povjerenje može generirati na različite načine, no, možda je najprihvatljivije tumačenje ono koje sugerira Young (1992.), a prema kojem se kognitivno povjerenje između sudionika u transakcijama ili između poslovnih partnera generira djelovanjem triju osnovnih karakteristika: (1) razine do koje je ponašanje druge strane predvidivo, (2) kvalitete ili kvantitete motivacija druge strane i (3) kompetencija druge strane.

Imajući u vidu sve rizike i složenost suvremenih poslovnih odnosa, razmatranje signala koje komuniciraju drugi može voditi prema racionalnoj kalkulaciji povjerenja i kredibiliteta. Zbog činjenice da postoji mnogo nedorečenih teorijskih tumačenja i obrazloženja pri definiranju i konceptualiziranju povjerenja, stručnjacima u praksi mnogo je lakše opisati funkcije povjerenja i ponašanja koje su povezane uz određeno (ne)povjerenje, i, što je u praksi financijskih institucija gotovo pravilo - radi osiguravanja informacija za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka, promatrati samo ponašanje druge strane (komitenata, poslovnih partnera...) koje se zasniva na povjerenju.

Sociološki radovi i radovi koji se bave organizacijskim ponašanjem potenciraju važnost koncepcije kognitivnog povjerenja. Pritom se osobito ističe važnost kompetentnosti, odgovornosti i racionalnog odlučivanja (Butler, 1983.). Kod toga je važno istaknuti i radove kojima se nastoji ukazati na problem "monitoringa" (Bradach i Eccles, 1989.). Komitenti i menadžeri moraju biti sposobni vjerovati svojim partnerima ili moraju osigurati pravovremen i učinkoviti "monitoring" onih kojima na osnovi realnih pokazatelja ne mogu vjerovati, a suradnju s njima smatraju dobrom poslovnom prilikom ili izazovom.

Zanimljiv je primjer Vijetnama¹, kao nedovoljno razvijene tranzicijske zemlje, gdje se one pojedince i organizacije koji ne pripadaju već spomenutom "ekskluzivnom klubu", u pravilu, smatra nepoštenima, nespremnima za suradnju i nevrijednim povjerenja pojedincima ili organizacijama (McAllister, 1995.). Prema nekim lokalnim iskustvima "neki korumpirani službenici mogu iskoristiti nepovjerenje u učinkovitost lokalnog zakonodavstva kako bi prisilili inozemne investitore da daju novac (mito)" (VET, 1998., veljača, str. 18). Mnogi stranci, osobito investitori iz Azije, preferiraju "doznačiti novac menadžerima nad kojima ne postoji legalna kontrola", i to samo na osnovi povjerenja (u ovom slučaju kognitivnog), a da bi izbjegli mukotrpan i dug proces dobivanja službene legalne dozvole za poslovanje (VET, 1998., February, str. 18).

Afektivno povjerenje

Afektivno se povjerenje zasniva na partikularnim elementima odnosa sa drugom stranom. To stajalište donekle kolidira s radovima iz područja psihologije, gdje se smatra da povjerenje potječe iz individualnih razlika kao što su, primjerice: sumnjičavost, osobni atributi ili demografski detalji (MacDonald, Kessel i Fuller, 1972.). Isto tako postoje i stavovi da povjerenje koje pojedinci imaju prema drugima ovisi o njihovom unutarnjem stanju i o njihovim sposobnostima (Young, 1992.), ali su pritom u velikom broju znanstvenih i stručnih radova samo dva osobna atributa konstantno prisutna kao presudni utjecajni čimbenici na povjerenje: samouvjerenost i odanost (Rotter, 1967., 1971.; Deutsch, 1960.; Luhmann, 1979.; Kwant, 1965., Young, 1992. i dr.). Budući da je veoma teško, pa čak i nemoguće, precizno odrediti povjerenje koje se zasniva isključivo na osobnim atributima, neki su autori konceptualizirali povjerenje kao emociju. "Da bi se razumjela priroda povjerenja, ono se mora razmatrati kao emocija i uspoređivati sa drugim emocijama" (Young, 1992.; Smedslund, 1989.; De Rivera, 1977.). Tako se iskustvo povjerenja smatra emocionalnim iskustvom i osnovica je za snažne osjećaje povezane s partnerima u aktualnim poslovnim ili u drugim odnosima. Spomenuto afektivno, odnosno emocionalno zasnovano, povjerenje predstavlja dalji razvitak i unapređenje kognitivnog povjerenja, odnosno ono je obvezivanje u nekom određenom odnosu.

Financijski sustav, marketing i povjerenje

Proces pružanja i pribavljanja financijskih usluga, jednako kao i odnos između financijskih institucija i njihovih komitenata, postali su jedno od ključnih područja koje se obrađuje u marketinškoj literaturi (Meidan, 1996.; Ennew i McKechnie,

¹ Gospodarstvo, financijske institucije i poslovni odnosi u Vijetnamu i u ostalim istočnim i jugoistočnim azijskim zemljama detaljnije su obrađeni u: Pecotich, A. i Shultz, C.: "Marketing and Consumer Behaviour in East and South-East Asia", McGraw-Hill, Sydney, 1998., str. 715-745.

1998. i dr.). Pritom se osobito ističe problem procesa traženja informacija koji je potenciran zbog neopipljivosti i neodvojivosti financijskih usluga, za razliku od fizičkih proizvoda. Većina se autora pritom uglavnom slaže da se klijenti često oslanjaju na informacije “od usta do usta” i na to da postoji tendencija da klijenti ne procjenjuju vrijednost i kvalitetu same usluge, već gotovo isključivo - pružaoce financijske usluge, oslanjajući se pritom na povjerenje i povjerljivost kao atribute povezane sa spomenutim pružaoциma usluga (Ennew i McKechnie, 1998.). Isti autori ističu i činjenicu zasnovanu na empirijskim istraživanjima, prema kojoj su povjerenje i povjerljivost, primjerice, glavni kriteriji za odabir banaka s kojima pojedinci i organizacije ostvaruju poslovnu suradnju.

Banke i financijske institucije u tranzicijskim i u nedovoljno razvijenim zemljama u posljednjih nekoliko godina ulaze u fazu “marketinške orijentacije”, identificirajući ciljna tržišta, utvrđujući potrebe komitenata i prilagođujući svoje usluge i ponudu da bi spomenute potrebe zadovoljile na što je moguće učinkovitiji način (Hubbard, 1997.; Tomašević, 1997.). Ipak, pravni sustavi i propisi još uvijek nisu dostatno razvijeni da bi zaštitili komitente od neodgovornog i oportunističkog ponašanja (Ganesan, 1994.; Gelinas, 1998.). Osim toga, u pojedinim je tranzicijskim zemljama inozemnom ulagaču ili slabom poznavatelju lokalnih prilika prilično teško ustanoviti odnose povjerenja koji se uspostavljaju mimo službenih i transparentnih.

Upravo je stoga važna uloga (makro)marketinga na nacionalnoj razini svake od tranzicijskih i nedovoljno razvijenih zemalja, i to zato da bi se stvorilo okruženje za etičko ponašanje, pa čak i za svojevrsnu “kolektivnu odgovornost”, jer se negativne posljedice manipulacijā i neetičkog ponašanja ne odražavaju isključivo na konkretne provoditelje takve poslovne politike, već na financijski sektor u cjelini. Što se tiče individualnih poslovnih partnera (pojedinaца i organizacija), banke i druge financijske institucije mogu usmjeriti svoje napore na naglašivanje specifičnih dimenzija njihova imidža, marke i investirati u obučavanje osoblja i u interni marketing (Meidan, 1996.). Pritom je mnogo lakše ostvariti povjerenje komitenata koji donekle ili u potpunosti razumiju financijske usluge i njihove specifičnosti i koji su u stanju učiniti zasnovan i koristan odabir u ponudi mnoštva različitih opcija (Ardrey i Pecotich, 1998.). Stoga se može zaključiti da je povjerenje jedna od ključnih komponenti u marketingu financijskih institucija.

Mjerenje povjerenja u tranzicijskim i u nedovoljno razvijenim zemljama

U svakoj zemlji postoji veliki broj različitih društvenih slojeva i grupacija, pa je stoga logično očekivati da će svaka od njih imati različitu razinu povjerenja prema određenim institucijama ili njihovim grupacijama. Mjerenje povjerenja i njegov utjecaj na ponašanje štediša i ostalih korisnika financijskih usluga izuzetno su važan doprinos marketinških aktivnosti istraživanja tržišta, primjerice, u razumijevanju ponašanja štediša. Na osnovi navedene literature i analize postojeće nestabilne političke situacije u većini tranzicijskih i nedovoljno razvijenih zemalja

Ardrey, Renko, Pecotich i Pavičić (1998.) razvili su instrument za mjerenje povjerenja koji sadrži 22 pitanja zasnovana na poznatim interpersonalnim skalama povjerenja što ih je razvio Rotter (1967.). Pri oblikovanju konačne verzije instrumenta korišteni su i radovi Kazeha (1996.) i Amblera (1996.).

Povjerenje se mjeri na četiri razine: (1) povjerenje u državu, (2) povjerenje u financijski sustav, (3) povjerenje u radno mjesto i (4) individualna sklonost povjerenju. No, budući da je od trenutka publiciranja spomenutog instrumenta (1998.) obavljen niz preliminarnih istraživanja - osobito dubinskih intervjua s ekspertima za istraživanu problematiku, uočeni su neki praktični nedostaci i nedosljednosti predloženog preliminarnog instrumenta za mjerenje povjerenja, pa se stoga, kao teorijski okvir (predložak) za buduća empirijska istraživanja individualnog povjerenja, može sugerirati instrument koji će sadržati i ispitivati stavove o ovim sastavnicama:

- (1) *Povjerenje u nacionalno gospodarstvo* (spremnost za ulaganje u strane banke i u druge financijske institucije, povjerenje u vladu, pesimizam u odnosu na nacionalno gospodarstvo, spremnost za investiranje, vjerovanje da je gospodarstvo unaprijedilo standard građana),
- (2) *Povjerenje u financijski sustav* (vjerovanje da je potrebno postrožiti regulaciju djelovanja financijskih institucija, nepovjerenje u raspoložive rezerve za pokriće nepredviđenih gubitaka, nepovjerenje u ukupan financijski (bankarski) sustav, iznadprosječno nepovjerenje u financijske institucije, nepovjerljivost u namjere banaka, vjerovanje u obećanja i potpisane sporazume s bankama, povjerenje prema službenicima financijskih institucija),
- (3) *Povjerenje u radno mjesto* (nepovjerenje u financijsku situaciju u vlastitoj tvrtki, zabrinutost o mogućnosti menadžmenta da izvršava financijske obveze, zabrinutost o namjerama menadžmenta, vjera u kolege, osjećaj da svatko uzima koliko može sa svojeg radnoga mjesta, vjerovanje u obećanja koja daje menadžment),
- (4) *Individualna sklonost povjerenju* (očekivanje od drugih ljudi da budu iskreni i otvoreni, veća prosječna nepovjerljivost u odnosu na druge, sumnjičavost u namjere ljudi, vjera u ljudsku prirodu, osjećaj da ljudi nastoje prigrabiti za sebe što je više moguće, vjerovanje u obećanja i izjave drugih ljudi).

Marketing odnosa u financijskom poslovanju

U promijenjenom svijetu financija, gdje više nije dostatno samo privlačiti nove klijente atraktivnim promocijskim porukama, jer oni sada mogu birati između više bitno različitih ponuđača financijskih usluga, gdje se profitne marže sve više sužavaju, gdje su kamatne stope promjenljive, gospodarska kretanja sve nesigurnija, odnosno jednostavno rečeno, u uvjetima u kojima se sve teže stječe novac, a sve

lakše gubi, uspješnost financijskog poslovanja postaje sve ovisnija o zadržavanju postojećih klijenata i o razvijanju posla s njima. Mudriji od bankara počeli su shvaćati da je privlačenje novih klijenata samo prvi korak i da je posao marketinga jednako tako i sveobuhvatno bavljenje postojećom klijentelom (Donnelly, 1985.). To je sasvim novo shvaćanje marketinga, a ono se u teoriji i praksi označuje pojmom marketing odnosa (relationship marketing). Drži se da će takvo shvaćanje dominirati marketinškom mišlju još barem nekoliko narednih desetljeća.

Sam pojam "relationship" marketinga u financijama odnosi se na promatranje kupaca financijskih usluga kao svojevršnih partnera institucije, s tim da se naglasak marketinških napora sve više stavlja na njihovo zadržavanje, a ne na prije dominantno privlačenje. Financijske se ustanove radije usredotočuju na zadovoljenje sveukupnih financijskih potreba klijenta, nego na zadovoljenje parcijalne potrebe. Ukratko, "marketing odnos u području financija" jest privlačenje, zadržavanje i pojačavanje odnosa s klijentom (Donnelly, 1985.).

Takva usredotočenost, pravilno upravljana, dovodi do dugoročnih, višestrukih odnosa klijenta s institucijom i do potpunog zadovoljenja njegovih potreba na jednome mjestu, a to znatno smanjuje vjerojatnost da će klijent obavljati svoje poslove posredstvom više konkurenskih institucija. O značenju zadržavanja klijenata kazuju rezultati mnogih istraživanja. Iz njih se saznaje da "poduzeća troše pet puta više sredstava za stjecanje klijenata konkurencije, nego što je to potrebno za zadržavanje postojećih" (Saunders i Metzler, 1999.). Dalje, istraživanja pokazuju da: "Što se više produžuje odnos klijenta s poduzećem, profiti iz tog odnosa se povećavaju", i to ne malo. Navod iz časopisa Harvard Business Review (1990.) kaže: "Smanjenje stope prelaska klijenata konkurenciji za samo 5% posto, može podići profitabilnost poduzeća između 25% i 85%, ovisno o gospodarskoj djeltanosti kojom se bavi". To ne mora biti potpuno točno za financijske institucije, ali ono što svakako djeluje i u financijskim institucijama jest Paretov zakon (Tomašević, 1997.).

Analizom baze klijenata mnoge bi financijske institucije došle do spoznaje da samo jedan manji dio kupaca njihovih usluga stvara najveći dio dobiti. Dakle, u najvećem broju slučajeva samo 20%-25% klijenata pridonosi profitu, a ostalih 75%-80% pridonose troškovima (Cheese i Willis, 1988.).

Razumijevanje otkud dolazi profit jest polazište za stjecanje održive konkurentske prednosti (Saunders i Metzler, 1999.). Većom usmjerenošću na klijenta, jačim naglaskom na marketing odnose i učinkovitim programom zadržavanja klijenata, može se otkriti veći potencijal dobiti unutar postojeće baze klijenata. Pritom se mora uzeti u obzir vrijednost klijenta u tijeku njegova cijelog životnog ciklusa.

Neke su se ustanove u Americi pokušale riješiti neprofitabilnih računa uporabom diskriminacijskih cijena ili nedragovoljnim zatvaranjem računa, a na drugoj strani razvijaju ponudu usluga superiorne kvalitete za preferirane klijente.

Pomak u shvaćanju vrijednosti klijenta za financijsku instituciju i poduzeće općenito može se jednostavno prikazati tablicom koja slijedi. Ona predstavlja po-

kušaj dosljednijeg sagledanja situacije iz perspektive klijenta, pa se tako i četiri klasična elementa marketinškog spleta transformiraju od "4P" u "4C" (Meltzer, 1999.)

Tablica 1.

"4C"	
ČETIRI "P"	ČETIRI "C"
Product (Proizvod)	Customers needs and wants (Potrebe i želje kupaca - komitenata)
Price (Cijena)	Cost to the customer (Trošak za kupca)
Place (Mjesto-distribucija)	Convenience (Pogodnosti)
Promotion (Promocija)	Communication (Komunikacija)

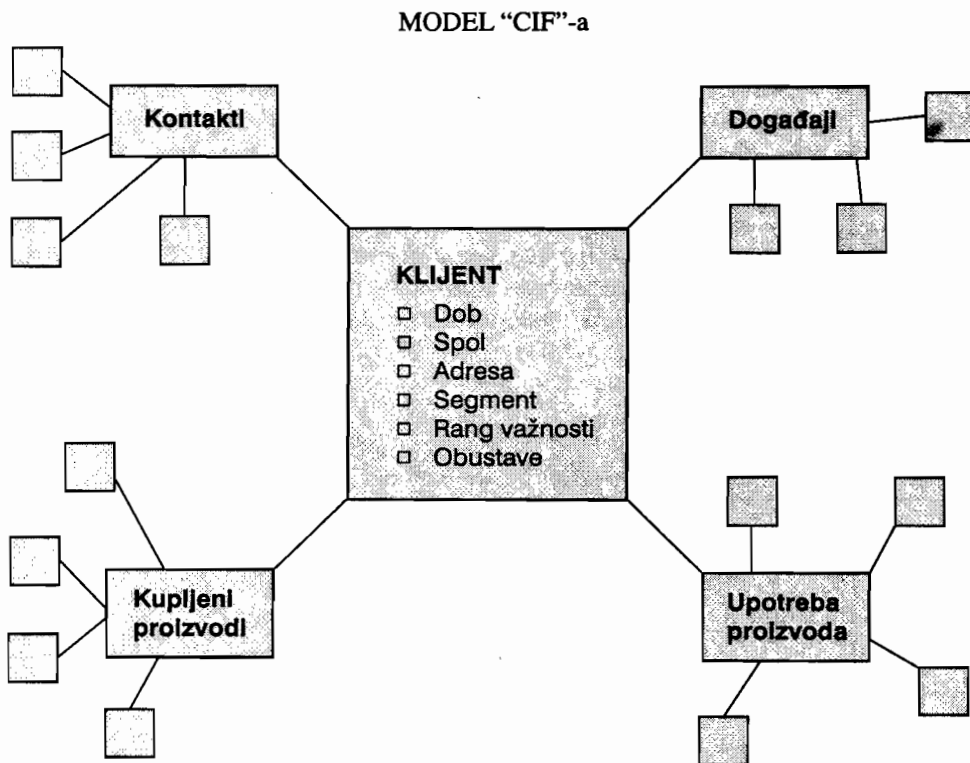
Institucije koje žele sasvim iskoristiti profitni potencijal svoje baze klijenata moraju u potpunosti poznavati klijente, a to im omogućuju razvitak i primjena tehnika segmentacije tržišta, koji više nisu samo socio-demografski usmjereni, već se sve veći naglasak stavlja na životni ciklus klijenta i na s tim povezane promjene u ponašanju pri kupnji. Institucija usmjerena na klijenta nastoji svojom ponudom i uslugom zadovoljiti sveukupne potrebe i stvoriti lojalnog klijenta, jer su lojalni klijenti obično profitabilniji. Smanjuju se troškovi akvizicije, a takvi klijenti obično kupuju i više usluga, pa su skloni isprobavati nove usluge. Štoviše, ako su zadovoljni, takvi klijenti djeluju kao mediji besplatne promocije od usta do usta.

Jednako tako, financijska institucija mora razviti sustav indikatora koji će upućivati na promjene u ponašanju klijenata i ukazivati na potencijalni prelazak konkurenciji. Neki od takvih pokazatelja mogu biti: promjena adrese, otkazivanje uobičajene linije kredita, ulaganje žalbi, smanjenje salda na računima. Na osnovi takvih pokazatelja mogu se poduzeti mjere za prevenciju erozije baze klijenata, koja ujedno predstavlja i najveći kapital svake financijske institucije.

Da bi financijske institucije mogle sagledati i upravljati cjelokupnošću odnosa s klijentom, od njih se zahtijeva održavanje baze podataka koja sadrži sve relevantne podatke o klijentima i o njihovom kupovnom ponašanju. Dakle, svaka banka mora imati tzv. CIF, Customer Information File. Informacije koje ulaze u taj "file" prikupljaju se iz različitih izvora i osnovna im je svrha pružiti bolji uvid u potrebe i želje klijenata i omogućivanje njihovog boljeg zadovoljenja prilagođenom ponudom banke.

/ Osnovni elementi analize na osnovi ovakve informacijske podloge vide se iz slike 1. (Puckey, 1999.).

Slika 1.



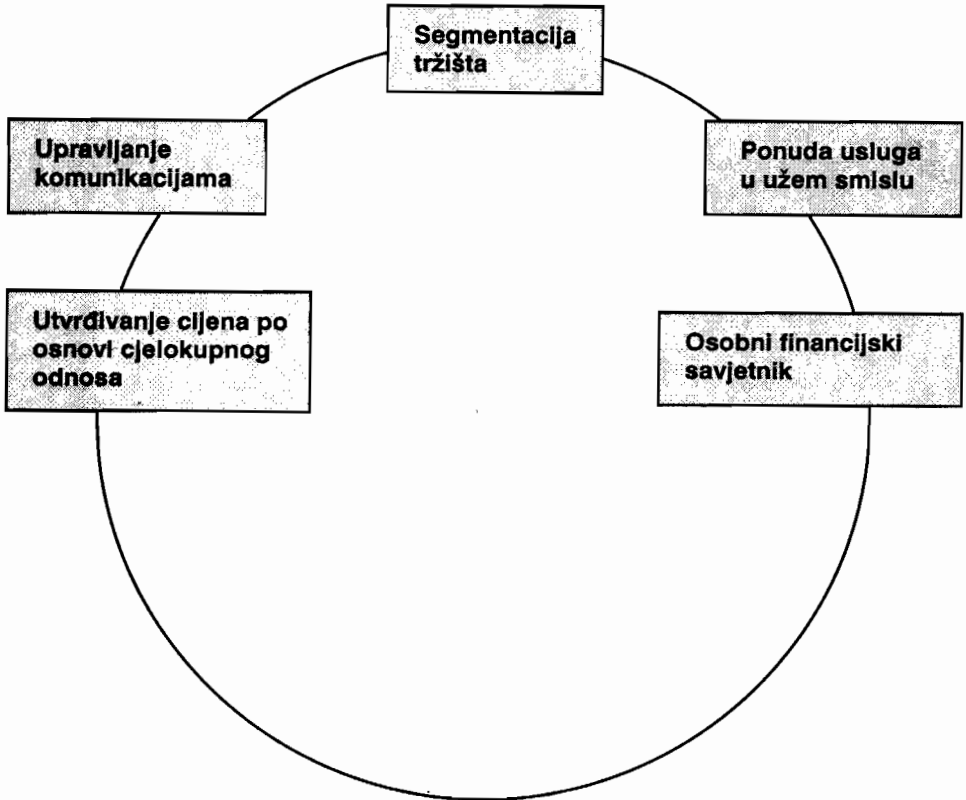
Takve inicijative, usmjerene boljem zadovoljenju klijenata, predstavljaju nov izazov informacijskoj tehnologiji institucije koja je u prošlosti ponajprije bila usmjeravana na automatizaciju procesa i na sniženje troškova. Ta dva kriterija više nisu jedini kriteriji koji opravdavaju implementaciju određenih informatičkih rješenja. Tehnologija u financijskoj instituciji mora sada biti takva da se što bolje uklapa u cjeloviti napor usredotočenja na klijenta.

U ključne elemente "marketinga odnosa u području financija", osim segmentacije klijenata ubrajaju se još (Donnelly, 1985.): politika ponude, utvrđivanje cijena po osnovi cjelokupnog odnosa s klijentom, institucija osobnog bankara i upravljanje komunikacijama.

Politika ponude financijske institucije iznimno je važan činitelj stjecanja i zadržavanja klijenata. Ona mora biti osmišljena tako da zadovolji središnje, nezadovoljene ili nedovoljno dobro zadovoljene potrebe segmenata, da učvrsti odnos na kontinuiranoj bazi kvalitetom usluživanja, osmišljavanjem građivnih komponenti i osnovne usluge, na osnovi kojih će se postojeći odnos proširivati prodajom dodatnih usluga. Dobro osmišljeni paketi usluga dobro su sredstvo za udovoljavanje ovom kriteriju.

Slika 2.

KLJUČNI ELEMENTI MARKETINGA ODNOSA U PODRUČJU FINANCIJA



Prilagođeno prema Donnelly, Berry i Thompson: "Marketing Financial Services, A Strategic Vision", Dow Jones Irwin, 1985.

Utvrđivanje cijena na osnovi cjelokupnog odnosa s klijentom naredni je ključni element marketinga odnosa. On traži od financijske institucije da svoju cjenovnu politiku prilagođuje tako da se radije uzima u obzir cjelokupan klijentov odnos s institucijom, nego da se cijena utvrđuje za svaku uslugu ponaosob. To znači da se boljim klijentima, tj. onima koji imaju višestruki odnos s institucijom, nude i povoljnije cijene. Na taj ih se način potiče da što veći dio svog financijskoga poslovanja obavljaju uz pomoć iste institucije. Niže kamatne stope na kredite, ili niže provizije, jedan su od načina poticanja odnosa. Drugi su način više kamate na štednju za veće uloge.

Institucija osobnog financijskog savjetnika četvrti je element marketinga odnosa u financijama. Osobni je savjetnik veza između institucije i klijenta. On

mora biti onaj koji poznaje klijentove potrebe i koji raspolaže potrebnim znanjem i ovlastima da ih zadovolji. Njegova funkcija jest transformirati klijente u dugoročne i višestruke korisnike usluga, njegovati odnos, održavati ga, informirati klijenta. Osoba koja vodi brigu o klijentu pomoći će mu, ako mu budu potrebne nerutinske usluge, ako bude imao pitanja ili problema. Takva je osoba, dakle, na raspolaganju klijentu česo neovisno o radnom vremenu i o mjestu susreta.

Komuniciranje je posljednji, ali ne najmanje važan, element marketinga odnosa. Ono se sastoji od dviju međusobno ovisnih dimenzija. Prva je edukacija i osposobljavanje osoblja institucije za osobne financijske savjetnike. Dakle, osoblje mora biti informirano o uslugama koje se nude, o tržišnim uvjetima, o konkurenciji, o osobinama i potrebama klijenta i o svim novčanim pitanjima, s kojima se inače susreće u obavljanju svoga posla. Drugu dimenziju upravljanja komunikacijama predstavlja educiranje klijenata. Tu se polazi od pretpostavke da su klijenti koji su upućeniji općenito bolji klijenti. Oni znaju raspoznati i ocijeniti kvalitetu i manje su podložni naizgled primamljivijim ponudama konkurencije. Komuniciranje s klijentima koje podržava i pojačava odnose mora biti više od oglašivanja i odnosa s javnošću. Ono mora poticati međusobne odnose povjerenja i pomagati klijentu u boljem upravljanju vlastitim financijama. Ukratko, ono mora učvršćivati međusobnu povezanost i osjećaj težnje za ostvarenje zajedničkog interesa.

U uvjetima sve oštrije konkurencije, gdje se brišu tradicionalne granice pojedine djelatnosti, marketing odnosa postaje sredstvo zaštite vlastite baze klijenata. Drugi je razlog proizašao iz konstantnog smanjivanja razlike dobiti i iz potrebe da se поближе analiziraju izvori dobiti. Treći razlog sve veće primjene marketinga odnosa u financijskim institucijama proizlazi iz zasićenosti financijskog tržišta. U takvoj je situaciji mnogo lakše i jeftinije graditi tržišni udio prodajom dodatnih usluga vlastitoj bazi klijenata, nego preotimati klijente od konkurencije. To bi bili osnovni razlozi, premda ih može biti još i više.

Što marketing odnosa nudi klijentima? Različiti tržišni segmenti mogu pokazivati i različitu sklonost takvom pristupu poslu, jer će pojedine skupine više cijeniti neovisnost i poslovanje s više institucija, a drugi će cijeniti upravo ono što im osigurava marketing odnosa. Svoju sklonost pokazat će prije svega klijenti koji traže najveću moguću vrijednost u zamjenu za plaćenu cijenu. Oni obično smatraju da viša kvaliteta opravdava i višu cijenu. Takvo poslovanje odgovara i klijentima koji visoko cijene raspolaganje vlastitim vremenom. Oni cijene sve aktivnosti financijske institucije koje će prištedjeti njihovo oskudno vrijeme. Treća skupina jesu klijenti individualci koji cijene visokopersonaliziranu uslugu.

Teoretski, marketing odnosa u području financijskog poslovanja može povećati razinu zadovoljstva svake od nabrojanih skupina, a posebno će učinkovit biti kod skupine koju obilježava sve nabrojeno.

Iz svega rečenog poizlazi da implementacija marketinga odnosa u financijskim institucijama svakako nije jednostavna. Ona zahtijeva strateški pristup u kojem ne samo da nabrojani elementi moraju postojati, već oni moraju biti pažljivo međusobno usklađeni.

Informiranje

Porastom složenosti financijskog poslovanja i njegovom transformacijom od klasičnog bankarstva na sveobuhvatno financijsko poslovanje informiranje danas više nego ikada prije dobiva na značenju. Ono više nije ograničeno isključivo na poslove odjela za odnose s javnošću, već postaje primarna komponenta cjelovitog upravljanja financijskom institucijom. Najviše razine menadžmenta snose odgovornost za razumljivo, uvjerljivo i djelatno usmjereno informiranje clijenata, ali i za raznolike poslovne i društvene odnose s javnošću. Promjene kojima su izložne suvremene financijske institucije ne dopuštaju više takvu politiku po kojoj "jedina dobra informacija o poslovanju jest nikakva informacija".

Promijenjen pristup tome području izražava i njegovo sve učestalije nazivanje "korporativnom komunikacijom" umjesto dosad dominirajućeg naziva "odnosi s javnošću". Odnosi s javnošću usmjeruju se pretežno na ophođenje s medijima. Uloga medija i dalje ostaje neupitna, ali suvremena financijska institucija ima potrebu, koja je postala gotovo prijevika potreba, komunicirati i sa drugim vrstama publike. Osim vlastite publike financijska institucija mora informirati zakonodavna tijela i komunicirati s njima, s različitim vrstama zaštitara potrošača, s akademikima, s financijskim analitičarima, s lokalnom upravom i sa svima drugima koji mogu na bilo koji način utjecati na njezino poslovanje. Zbog takve proširene uloge, komuniciranje mora biti pažljivo planirano i upravljano. To znači da komunikacijske aktivnosti moraju biti strukturirane, organizirane, ciljno usmjerene.

Možemo primijetiti da je pojam "komuniciranje" znatno širi od pojma "informiranje", jer sadrži još 4 elementa, s jednakom razinom važnosti. Ti elementi jesu: educiranje, prodaja, krizni menadžment, stvaranje i podržavanje imidža, zastupanje banke i glasnogovorništvo (Donnelly, 1985.). Zbog aktualnosti trenutka u kojem se nalaze hrvatske financijske institucije, u daljem ćemo tekstu najveći naglasak staviti ipak na informiranje kao najizraženiji element komunikacijskog spleta.

Informiranje javnosti može se odvijati u dva smjera. Prvo, institucija - primjerice, banka, može reagirati na događanja u okruženju koja će utjecati na njezino poslovanje, npr. promjena osnovne kamatne stope koju donosi centralna banka, javna emisija obveznica za izgradnju lokalno značajnog objekta (ceste, bolnice i sl.). Drugo, bančino informiranje i komuniciranje može biti ofenzivnog karaktera usmjereno, primjerice, prema razvitku nove vrste poslova, prema motiviranju zaposlenih ili izgradnji organizacijskog identiteta (imidža) kod clijenata, opinion leadera, dioničara i drugih. Osnovni oblici informativne atktivnosti, koji su usmjereni na same clijente obično se odvijaju oglašivanjem, publicitetom, osobnom prodajom, izravnim marketingom i izdavanjem vlastitog tiska. Razmotrimo ukratko svaki od njih.

Oglašivanje

Posljednjih nekoliko desetljeća financijske institucije razvijenoga svijeta u dramatičnoj mjeri rabe oglašivanje, i to kako u sektoru poduzeća, tako i u sektoru maloprodaje. Gospodarsko oglašivanje može se definirati kao plaćeni oblik masovne komunikacije. Riječ "plaćeno" izvaja ga od drugih oblika masovnog komuniciranja, osobito od publiciteta koji je besplatan. Iako je osnovna uloga oglašivanja informiranje, ono se istovremeno primjenjuje i za uvjeravanje klijenata, tj. institucija obećava potencijalnom klijentu da će mu njezina usluga ili proizvod pomoći u ostvarenju određenoga cilja. Što, kada i kako oglašivati mora biti utvrđeno tek pošto budu određeni ciljevi i pošto se upozna potreba klijenata uz pomoć istraživanja tržišta. Oglašivanje se uobičajeno rabi za izgradnju diferencijacije, za stvaranje i za podržavanje željenog imidža, za utjecanje na promjenu ponašanja, za bolje poznavanje s institucijom i s njezinim proizvodima, za prikupljanje upita, za povećanje prodaje. Usložavanjem financijskih usluga javila se potreba oblikovanja i takvih oglasnih poruka kojima je osnovni cilj pokazati kako neka usluga djeluje. Suvremene banke, osim klasičnih medija, za potrebe takvog informiranja sve više rabe suvremene informatičke tehnologije, poput interaktivnih terminala i monitora u predvorju same banke, koji omogućuju klijentima da isprobaju i vide učinke različitih mogućnosti ulaganja, da dobiju pojašnjenje novih usluga i sl. Neke institucije postavljaju takve uređaje u tzv. "burzovne kafiće", gdje se sastaju osobe zainteresirane za ulaganja u vrijednosne papire. Uz međusobno druženje, ovdje oni saznaju više o aktualnim kretanjima koja se odražavaju na kotiranje dionica i obveznica u njihovom portfelju. Internet kao relativno novo sredstvo komuniciranja pruža dosad neslućene mogućnosti.

Publicitet

Publicitetom se smatraju aktivnosti razglašivanja informacija koje imaju osobinu novosti ili su zanimljive za širu javnost, i to putem različitih medija, a sve radi promoviranja određenog proizvoda, usluge, ideje ili mišljenja, koje općenito ide u prilog banci (Kogan Page, 1988.). Taj je način informiranja javnosti besplatan, ali je veoma djelotvoran, jer ga obavlja treća strana. No, on sa sobom nosi i opasnost da institucija neće uvijek moći kontrolirati sadržaj publiciteta. Da bi se ostvario što veći pozitivan publicitet, moraju se njegovati dobri odnosi s medijima. Osnovna sredstva publiciteta jesu sazivanje konferencije za tisak i sastavljanje izjave za tisak (Pezzullo, 1993.).

Osobna prodaja

Osoblje banke, osim što predstavlja ključni element distribucije bančnih usluga, istovremeno je i važan izvor informacija za klijente. Budući da je bankarska

usluga nevidljiva i neopipljiva, za njezinu je isporuku često potreban osobni kontakt. To osobito vrijedi za isporuku složenijih usluga kod kojih službenik banke mora moći pojasniti klijentu na koji će mu način usluga koristiti. Iz razgovora s klijentom on mora raspoznati klijentovu potrebu i mora mu ponuditi najbolje rješenje. Zbog toga on mora dobro poznavati ukupnu ponudu institucije. Način na koji se službenik banke obraća klijentu, kako obrađuje njegove opaske i primjedbe, koliko brzo obavlja određenu transakciju i slično bitno utječe na percipiranu kvalitetu usluge i na to kakav će publicitet "od usta do usta" klijent prenositi dalje krugovima u kojima se kreće.

Izravni marketing

Banka informira svoje klijente bilo na samom mjestu prodaje preko osoblja, promotivnog materijala, tehničkih uređaja, ili to čini na individualizirani način različitim sredstvima izravnog marketinga. Jedan od veoma raširenih oblika izravnog marketinga jest izravna pošta, tj. upućivanje pisama klijentima. Pismima se klijenti izvještavaju o novim uslugama ili o promjenama cijena. Svako pismo upućeno klijentu prilika je za stvaranje povoljnog ili nepovoljnog dojma. Stoga sva pismena komunikacija mora biti takva da povoljno komunicira imidž institucije, bez obzira na to priopćava li se njome klijentu dobra ili loša vijest (Tomašević, 1997.).

Izdavanje vlastitog glasila

Suvremene financijske institucije, nastojeći ostvariti što bolju komunikaciju sa klijentima i sa drugim zainteresiranim skupinama, pribjegavaju izdavanju vlastitoga glasila. U njemu objavljuju sadržaje vezane uz poslovanje same institucije, ali pokrivaju i područja od šireg interesa. Zapravo takve tiskovine pokrivaju sve ono što može pomoći klijentu da bolje i transparentnije sagledava ukupne tržišne situacije i da se bolje snađe u upravljanju vlastitim financijama. Na taj način institucija gradi i podržava svoj dobar imidž i pojačava odnos povjerenja i međusobne ovisnosti.

Zaključak

Korjenite društveno-političke i ekonomske promjene koje su zahvatile sve aspekte društvenog i gospodarskog života tranzicijskih i nedovoljno razvijenih zemalja označile su istovremeno prihvaćanje novih marketinških i ukupnih ekonomskih spoznaja i razvojnih trendova, ali su ujedno uzrokovale i/ili potencirale određene probleme i nestabilnost, koji su se manifestirali na različite načine; a negativne se efekte može ilustrirati primjerima: ratnih sukoba, bijede i neimaštine

i sl. Zbog ukupnih specifičnosti okružja djelovanja financijskih institucija u spomenutim zemljama, analizom dosadašnjih istraživanja i analiziranjem postojećeg stanja u praksi, autori su spoznali da se marketinške aktivnosti financijskih institucija u tranzicijskim i a nedovoljno razvijenim zemljama moraju usmjerivati u tri osnovna područja: 1) na izgradnju povjerenja, 2) na informiranje i 3) na izgradnju kvalitetnih dugoročnih odnosa s komitentima. Zbog sveukupnih se okolnosti kao posebno značajan problem izdvaja nedostatan povjerenje pojedinaca i organizacija u financijske institucije. Nedostatan se povjerenje mora moći prevladati ako se želi ostvariti njihovo kvalitetno i učinkovito djelovanje. Pritom se mora učiniti distinkcija dviju osnovnih kategorija povjerenja: kognitivnog (zasnovanog na znanju) i afektivnog (zasnovanog na emocijama). Kod analiziranja razine i specifičnosti povjerenja u svaku pojedinu financijsku instituciju nije dovoljno izdvojeno sagledanje individualne institucije, već je problemu povjerenja potrebno pristupiti kompleksnije, uvažavajući četiri osnovne razine i sastavnice mjerenja povjerenja: povjerenje u nacionalno gospodarstvo, povjerenje u ukupan financijski sustav, povjerenje u radno mjesto i individualnu sklonost povjerenju. Osnovni razlog potrebe takvog pristupa jest međusobna povezanost svih nacionalnih financijskih institucija, koje svaka pojedinačno (iako u različitoj mjeri) osjećaju posljedice eventualnih negativnih događaja i kretanja uzrokovanih neodgovornim ili štetnim ponašanjem pojedinih subjekata.

Razvitak dobrih odnosa s poslovnim partnerima i klijentima također je izuzetno važno područje za unapređenje marketinških aktivnosti, jer se u uvjetima konkurentske borbe i narasle ponude na tržištu financijskih usluga tek razvitkom dugoročnih i kvalitetnih poslovnih odnosa s komitentima mogu uspješno ostvariti poslovni ciljevi i na taj način generirati opstanak i razvitak konkretne financijske institucije. Pritom je potrebno klasične elemente marketinškog miksa (4P) uspješno transformirati u optimalan omjer elemenata tzv. "4C" (potrebe i želje kupaca, trošak za kupca, pogodnosti i komunikacija).

Informiranje, kao treće najznačajnije područje djelovanja marketinga u financijskim institucijama tranzicijskih i nedovoljno razvijenih zemalja također zahtijeva radikalne promjene u pristupu, to mora učiniti najveći broj financijskih institucija u spomenutim zemljama, i zahtijeva prije svega usmjeravanje resursa i napora u marketinške aktivnosti: oglašavanje, publicitet, osobnu prodaju, izravn marketing i izdavanje vlastitih glasila.

Zbog postojeće nedostatne usmjerenosti financijskih institucija na sustavnu primjenu marketinga u navedena tri sporna područja, svi relevantni subjekti - pojedinci i organizacije, koji utječu na djelovanje financijskih institucija ili su na bilo koji način izravno ili neizravno povezani s njima (organi uprave, državni organi, strukovne organizacije, znanstvenoistraživačke institucije i sl.), morali bi poticati i usmjerivati spomenute institucije na to da prihvaćaju ciljno usmjereni marketing (obrađena tri područja) kao *conditio sine qua non* uspješnog svladavanja teškoća u poslovanju i u odnosu s komitentima, pa na taj način pridonijeti njihovoj poslovnoj i ukupnoj društvenoj korisnosti i učinkovitosti.

LITERATURA:

1. *Ambler, J.*: "Structured Anarchy: Formal organization in the commodities futures market", u Adler, ur. "The Social Dynamics of Financial Markets", Greenwich. JAI Press, 1996., str. 5-55.
2. *Ardrey, W., Pecotich, A. i Goh, J.*: "Banking Reform in Vietnam: Policy Prescription vs Institutional & Consumer Demand", Zbornik radova s MacroMarketing Conference, August, 1998.
3. *Ardrey, W., Pecotich, A., Goldschmidt, P. i Chen, S.*: "Emerging Trends in Public Finance & Private Sector Development, New York, United Nations, 1998.
4. *Ardrey, W., Renko, N., Pecotich, A. i Pavičić, J.*: "Marketing and Trust and the Development of Financial Systems in Transitional & Less Developed Nations, Zbornik radova s ANZMAC Conference, Melbourne, Australija, 1998.
5. *Bordewyk, D.*: "Getting to Know Your Customers", Independent Banker, Vol. 42, November 1992., str. 18-22.
6. *Bouab, A.H.*: "Statement on the Globalisation of Capital Markets", New York, United Nations Division of Economic & Social Affairs, 1998.
7. *Bradach, J. i Eccles, R.*: "Price, Authority & Trust: From Ideal Types to Plural Forms", Annual Review of Sociology, 15, 1989., str. 97-118.
8. *Butler, A.*: "Trust & Anti-Trust", Ethics (96), 1983., str. 231-260.
9. *Crane, T. C.*: "Controls, Trust & Integrity: The Keys to Success for the Fiduciary", FSVC Commercial Bank Corporate Trust & Custody Seminar, Siberia, 3-7. April, 1995.
10. *Dawes, P.L., Lee, D.Y., Dowling, G.R.*: "Information Control and Influence in Emergent Buying Centers", Journal of Marketing, Vol. 62, July 1998., str. 55-68.
11. *Day, Abby*: "Communicating with Customers" in "Marketing in Action", The International Journal of Bank Marketing, Vol. 5, No. 5, 1987., str. 27-30.
12. *Day, Abby*: "Power of Persuasion" in "Marketing in Action", The International Journal of Bank Marketing, Vol 5, No. 5, 1987., str. 30-35.
13. *Day, Abby*: "Routes to Customers" in "Marketing in Action", The International Journal of Bank Marketing, Vol, 5, No. 5, 1987.
14. *De Rivera, J.*: "A Structural Theory of Emotions", Psychological Issues, Vol. 10, New York, International Universities Press, 1997.
15. *Deutsch, M.*: "The Effects of Motivational Orientation Upon Trust & Suspicion", Human Relations, May 1960., str. 123-139.
16. *Doney, P. i Cannon, J.*: "An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships", Journal of Marketing, 61, 1997., str. 35-51.
17. *Donnelly, J. H., Berry, L., Thompson, T. W.*: "Marketing Financial Services", A Strategic Vision, Dow Jones Irwin, 1985.
18. *Duncan, T. and Morarty, S.*: "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", Journal of Marketing, Vol. 62, April 1998., str. 1-13.
19. *Ennew, C. i McKechnie, S.*: "The Financial Services Consumer" u M. Gibbon i Hogg, ur., Consumers & Services, London, John Wiley & Sons, 1998.

20. *Ganesan, S.*: "Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 2, 1994., str. 1-19.
21. *Gelinas, M.*: "Interview with Author, Clifford Chance Solicitors Hanoi, 10. January, 1998.
22. *Holland, J. B.*: "Relationship Banking: Choice and Control by the Multinational Firm", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, No. 2, 1992., str. 29-39.
23. "Week Marketing & Public Relations Guide", London, Kogan Page Ltd., 1988.
24. *Hubbard, R. G.*: "Money, Financial Systems & The Economy", Amsterdam, Addison Wesley, *Marketing Management*, 3, 1997., str. 19-28.
25. *Kazeh, K.*: "An Analysis of Attitudes Towards the Banking Industry", *Bankers Magazine*, November 1996., str. 55-70.
26. *Kwant, R.*: "Phemology of Social Existence", Lexington, Lexington Books, 1965.
27. *Laker, M., Pfeifer, O.*: "Kundenbindung: Mehr als nur ein Bonusprogramm", *Bank Magazine*, str. 46-49.
28. *Luhmann, N.*: "Trust & Power", London, John Wiley & Sons, 1979.
29. *Marconi, J.*: "Marketing to Re Establish Consumer Trust" u Kerns, ur., "Marketing Financial Products & Services", Chicago, Probus, 1988.
30. *McKenna, R.*: "Relationship Marketing", Prentice Hall, New York, 1991.
31. *McAllister, D.*: "Affect & Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Trust in Organizations", *The Academy of Management Journal*, 38, 1995., str. 24-59.
32. *Meidan, A.*: "Marketing Financial Services", London, MacMillan, 1996.
33. *Meltzer, M.*: "Using the Data Warehouse to drive Customer Retention, Development and Profit", CRM Forum, Internet, 1999.
34. *Modonesi, G.*: "Dalla banca al cliente, professionalita nella vendita", EDIBANK, Milano, 1989.
35. *Pezzulo, M.A.*: "Marketing for Bakers", 2nd edition, American Bankers Association, 1993.
36. *Puckey, D.*: "Modelling Customer Relationships", CRM Forum, Internet, 1999.
37. *Randle, W.M.*: "Confronting the Information Age", in "Compiting in the Information Age", Bank Marketing Association, 1995., str. 1-11.
38. *Reichheld, F. F., Sasser, W. E.*: "Zero Defection: Quality Comes to Swervicies", *Harvard Business Review*, September-October 1990., str. 107.
39. *Rotter, J.*: "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality & Social Psychology*, 35, 1967., str. 651-667.
40. *Salomon Brothers*: "Pension Reforms in Latin America, NYC: Salomon Bros, Investment Bankers, 1997.
41. *Saunders, C., Meltzer, M.*: "Driving Customer Retention, Development and Acquisition for Profit In the Insurance Business", CRM Forum, Internet, 1999.
42. *Seal, W.B.*: "Relationship banking and the management of organisational trust", *The International Journal of Bank Marketing*, 16/3, 1998., str. 102-107.
43. *Shultz, C. & Pecotich, A.*: "Marketing & Development in Transition Economies of Southeast Asia: Policy Explication, Assesment & Implications", *Journal of Public Policy & Marketing*, 6, 1997., str. 55-67.

44. *Smesdslund, J.*: "Psycho-Logic", Berlin, Springer Verlag, 1998.
45. *Smith, A. M. and Lewis, B. R.*: "Customer Care in Service Organizations", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, No. 5, 1989., str. 13-23.
46. *Smith, A. M.*: "Service Quality: Relationships Between Banks and their Small Business Clients", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, No. 5, 1989., str. 28-36.
47. *Stern, B. B.*: "Women: Financial Media's Least-Reached Market", *Journal of Retail Banking*, Vol. 9, No. 3., 1987., str. 19-29.
48. *Sullivan, M. P.*: "Focus on Communications", *Journal of Retail Banking*, Vol. VII, No 4, 1985-86., str. 25-33.
49. *Thompson, T. W., Rush, P. A.*: "Improving Bank/Media Relations", *Journal of Retail Banking*, Vol. VII, No 4, 1985-86., str. 33-43.
50. *Thunman, C. G.*: "Corporate Banking: Services and Relationships", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, No. 2, 1992., str. 10-17.
51. *Tomašević Lišanin, M.*: Bankarski marketing, Informator, Zagreb, 1997.
52. *Turnbull, P. W., Gibbs, M. L.*: "Marketing Bank Services to Corporate Customers: The Importance of Relationships", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5, No. 1, 1987., 19-27 i Vol. 9, No. 3, 1987. str. 19-29.
53. *Tyler, T. i Degoey, P.*: "Trust in Organizational Authorities" u *Kramer i Tyler, ur., Trust in Organizations: Frontiers of Theory & Research*, CA: Sage, 1996., str. 331-356.
54. VET: "Focus: Banking & Finance", *Vietnam Economic Times*, February 1998., str. 20-25.
55. *Worthington, S., Horne, Suzanne*: "A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market", *International Journal of Bank Marketing*, 16/1, str. 39-44.
56. *Young, L.*: "A Conceptualisation of Interfirm Trust as an Emotion" Working Paper, UTS, Sydney, Faculty of Business, 1992.
57. *Zucker, L.*: "Production of Trust Research in Organizational Behavior", 8, 1986., str. 53-111.

MAIN SPHERES OF MARKETING APPLICATION IN FINANCIAL INSTITUTIONS OF TRANSITIONAL AND LESS DEVELOPED COUNTRIES

Summary

Taking into account special qualities of entire environment of financial institutions' activity in transitional and less developed countries, the authors of this article consider that efficient marketing must orientate to solution of three fundamental marketing problems of financial institutions: (1) creation of confidence, (2) informing and (3) development of qualitative long-term relations with clients. Since insufficient confidence is a permanent source of instability of financial structures, its obtaining and maintenance at the turn of century should be a primary marketing goal, therefore a special attention has been paid to this problem.