

Tanja Kesić, Mladen Vedriš i  
Edo Rajh\*

UDK 332.1:332.17  
Izvorni znanstveni rad

## KLJUČNE DETERMINANTE IZBORA BANKE KAO OSNOVICA STRATEŠKOM POZICIONIRANJU

*Na izbor banke i na zadovoljstvo postojećom bankom u suvremenom tržišnom okruženju utječe veći broj pojedinačnih i skupih čimbenika. Autori smatraju da se najefikasnijim za postizanje postavljenog cilja može to postići strategijom pozicioniranja. Rezultati istraživanja autora ukazuju da će se svaka banka morati koristiti kombinacijom nekoliko strategija, samo je pitanje odabira onih koje najviše odgovaraju konkretnoj banci i njezinim mogućnostima i odnosima na tržištu.*

### Uvod

Cilj je ovoga rada bio istražiti značaj pojedinih dijelova bankarskih usluga kao osnove za stvaranje strategije željenog tržišnog pozicioniranja. Bankarstvo u Hrvatskoj, naslijeđeno iz prošlog sustava kao društveno, a potom pretvoreno u državno vlasništvo, poslovalo je po principima svojevrsnog monopola sve do značajnijeg zamaha procesa tranzicije u godini 1994. i ulaska stranih banaka godine 1997. koje su unijele osnovne promjene u cjelokupno bankarsko poslovanje, a posebno u poslovanje sa stanovništvom. Banke prestaju biti "lokalni" monopolisti koju su, koristeći se tržišnom pozicijom i usmjerenošću poduzeća na "lokalnu" banku, svoje poslovanje više vodili kao monopolsko, nego kao tržišno.

Na hrvatskom bankarskom tržištu postoje dvije banke (Zagrebačka i Privredna) koje su u godini 1994. držale 45% kapitala i 55% imovine. Svih 48 preostalih banaka koje su poslovale u to vrijeme na hrvatskome tržištu imale su preostalih 55% kapitala i 45% bankarske imovine. U istoj je godini u državnome vlasništvu bilo neznatno više kapitala nego u privatnim bankama (4.763 i 4.436 mil. kuna).

---

\* T. Kesić, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. M. Vedriš, doktor znanosti, direktor poduzeća "SONDER" d.o.o., Zagreb. E. Rajh, istraživač u nezavisnoj agenciji za istraživanje tržišta "ACCENT" d.o.o., Zagreb Članak primljen u uredništvu: 17. 04. 2000.

U posljednjih nekoliko godina, ulaskom stranih banaka na hrvatsko tržište, pojedine domaće banke počinju više brinuti o svojim klijentima, a druge, prodajom većinskog dijela u vlasništvo strancima, preuzimaju principe poslovanja tržišnih ekonomija. Kao rezultat novostvorenih uvjeta i ostale banke gubitkom tržišta počinju uviđati svoje propuste, kada počinje prava utakmica koja će se manifestirati borbom za svakog klijenta. To vrijeme ozbiljne tržišne utakmice tek je pred nama, ali će njegova kratkoća iznenaditi mnoge. Stoga one banke koje već sada nemaju razrađenu cjelokupnu poslovnu, a posebno marketinšku strategiju o željenoj poziciji na tržištu i o sredstvima postizanja iste, veoma će se brzo naći u velikim problemima. Ta strategija osobito za manje banke mora biti usmjerena na selektivne tržišne segmente uz diferenciranu marketinšku strategiju, jer većina hrvatskih banaka nema snage ući u utakmicu na globalnoj osnovi.

Da bi ušla spremna u tržišnu utakmicu, banka mora postaviti kao cilj željenu tržišnu poziciju i odlučiti o strategijama postizanja te pozicije. Banka prije svega mora analizirati početnu poziciju, gdje se nalazi u odnosu na konkurenciju, analizirati svoje prednosti i slabosti u odnosu na ostale banke. Zatim je potrebno odlučiti o ciljevima i o strategiji kojom će postići željeni imidž i ciljnu poziciju na tržištu. U svijetu postoje isprobane metode dostizanja i održavanja željene tržišne pozicije. Prije svega primjena i integriranje nove tehnologije u pružanju kompletne usluge klijentu utječe na korištenje ukupne usluge u jednoj banci i stvaranju lojalnosti prema istoj. Naime, za banku je izuzetno značajno privlačenje novih, ali je prioritetno zadržavanje postojećih korisnika usluga. Poznato je da su troškovi zadržavanja postojećih kupaca 4 do 5 puta manji (u proizvodnoj sferi) od troškova pridobivanja novih. Ako uzmemo u obzir da se u bankarstvu jednom dobijen korisnik višestrukim uslugama i interaktivnim odnosom (relationshipom) dugoročno veže uz banku, onda se taj omjer višestruko povećava u bankarstvu. Stoga je zadržavanje postojećih klijenata za banku prioritetan cilj, a pridobivanje je novih sekundaran cilj.

Anketa koja je provedena u Hrvatskoj u godini 1999., imala je među ostalim svrhu ustvrditi tržišnu poziciju vodećih poslovnih banaka u Hrvatskoj i izdvojiti ključne determinante odabira komercijalne banke od korisnika usluga. Rezultati provedene ankete pokazuju dvije vodeće domaće banke uz naglašenu prisutnost dviju inozemnih banaka koje polako preuzimaju klijente domaćim bankama posebno u pojedinim segmentima bankarskih usluga koji su bili nedovoljno pokriveni domaćim bankarskim sustavom (stambena štednja). To najavljuje razdoblje ozbiljne tržišne utakmice za svakog klijenta u kojoj će pobijediti oni koji budu nudili "više" i "poslovnije" u svim segmentima bankarskog poslovanja od ostalih konkurenata na tržištu.

### Što je pozicioniranje?

Pozicioniranje se može definirati kao percipirana relativna tržišna pozicija jedne banke u odnosu na konkurente. Pozicioniranje se zasniva na percepciji korisnika bankarskih usluga o relativnoj poziciji jedne banke na kontinuumu niza

usporedivih usluga u odnosu na sve druge banke na definiranom tržištu. Dalje, ono sadrži sve elemente strategije imidža i ukupne poslovne strategije u izdavanju banke u odnosu na konkurente po nizu obilježja s ciljem stvaranja preferirane banke na tržištu. Navedeno upućuje na zaključak da imidž nije jedini element pozicioniranja, iako je značajan viševalentni čimbenik. Pored imidža, na tržišnu poziciju banke utječu sva ostala obilježja koja klijenti prepoznaju i vrednuju u procesu stvaranja perceptivne mape vrednujući niz elemenata kao što su širina i kvaliteta usluga, pozicija banke i opremljenost, ljubaznost osoblja i način na koji rješavaju prigovore i slično.

Nijedna banka ne može nuditi sve usluge. Pojedinačna banka na osnovi vlastitog uslužnoga spleta, diferencira marketinšku strategiju radi postizanja željene tržišne pozicije. Ključni element kojim se postižu željene pozicije jest diferenciranje uslužnog spleta koji utječe na kreiranje jasnog i specifičnog imidža u očima korisnika bankarskih usluga.

Jaka se konkurentna pozicija dalje brani izgradnjom barijera prema konkurentima različitim poslovnim strategijama. Neke od korištenih barijera na bankarskom tržištu jesu (Zineldin, 1996.): kreiranje zadovoljstva korisnika usluga pružanjem usluga na korist pojedincima i organizacijama; korištenje suvremene tehnologije za obavljanje bankarskih usluga u domaćinstvu; izbor, obuka i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnika da bi razvili dugoročan odnos i povjerenje na relaciji banka - svaki pojedini klijent; korištenje superiorne tehnologije i usluga kao osnovice za izgradnju dugoročnih interaktivnih odnosa i spoznaje o značenju kontinuiteta kod korisnika.

U konkurentnom tržištu "pozicija" reflektira kako potrošač percipira proizvod/ uslugu ili performanse organizacije na osnovi specifičnih obilježja u odnosu na konkurenciju (Kotler, 1994.). Stoga, da bi se poboljšala postojeća pozicija, banka mora ili promijeniti pojedine dijelove usluga ili modificirati potrošačevu percepciju imidža ili oboje. No, budući da se dio percepcije imidža najčešće kreira na razini industrije/grane gospodarstva, čini se da je mnogo teža zadaća mijenjati percepciju potrošača. Stoga, jedinom razumnom strategijom ostaje poboljšati postojeće i nuditi dodatne usluge radi stvaranja totalnog zadovoljstva korisnika bankarskih usluga. Željena je tržišna pozicija glavni cilj cjelokupne marketinške strategije, jer ona reflektira uspješnost cjelokupne poslovne i marketinške strategije.

Cilj je ovoga rada istražiti ulogu i značaj pojedinih elemenata usluga banke u izgradnji njezina imidža i pozicioniranje na hrvatskom tržištu. Analiziranjem značaja pojedinih čimbenika usluga banke i faktora grupa čimbenika želimo diferencirati one varijable koje imaju veći značaj za imidž banke i sukladno s time poziciju banke u svijesti potrošača. Neke od promatranih determinanti jesu cijene bankarskih usluga, performanse, odnosi s klijentima i raspoloživost usluga u pravo vrijeme i na pravome mjestu i funkcionalni dijelovi usluga banke. Na osnovi analiziranih čimbenika i postojeće pozicije banke na tržištu stvara se osnovica izbora strategije ili kombinacije strategija za kreiranje željenog imidža i repozicioniranje banke na domaćem tržištu.

## Strategija kreiranja željene tržišne pozicije banke

Promjene u bankarskom sustavu Hrvatske i ulazak stranih banaka na domaće tržište stvaraju potrebu za agresivnijim nastupom i za diferenciranom strategijom domaćih banaka i to je imperativ njihova opstanka. Naglim povećanjem broja banaka u razdoblju od godine 1993. do 1997. (od 43 na 60 banaka) i ulaskom stranih banaka na domaće tržište, konkurencija se naglo zaoštava. Ne samo da se povećava broj banaka koje se bore za klijente, nego se širi lepeza usluga koje pojedine banke nude. Uskoro se očekuje i ulazak drugih financijskih institucija na tržište bankarskih usluga (mirovinski fondovi, osiguravateljska društva), što će konačno stvoriti tržište financijskih usluga identično zapadnim tržištima. Gledajući sa stajališta svake pojedine banke, to će dodatno zaoštriti konkurenciju i za to već danas valja biti spreman.

Prioritetom postaje kreiranje diferencirane marketinške strategije koja će imati osnovnu zadaću da dodatnom tehnološkom opremom unaprijedi vlastite usluge i učini ih dostupnima svakom klijentu, a kvalitetom i efikasnošću pružanja usluga učini vlastitu uslugu konkurentnom. Ključan čimbenik uspjeha jest dobivanje željene pozicije na konkurentnom tržištu nuđenjem željenih vrijednosti stvarnim i potencijalnim klijentima, a koje su ponude zasnovane na njihovim željama i potrebama. Prema Urbanu i Staru (1991.), da bi ostvarili željenu tržišnu poziciju, potrebno je znati: (1) Po kojim dimenzijama potrošači vrednuju konkurentne marketinške programe - koliko ih ima i koje su njihove značajke? (2) Koliki je značaj svake pojedine dimenzije marketinškog programa za donošenje odluke o izboru banke? (3) Koje su prednosti, a koje slabosti marketinškog programa naše banke? (4) Na osnovi kojih informacija potrošači donose odluku o izboru banke?

Tržišno pozicioniranje banaka slično je pozicioniranju proizvoda na poslovnom tržištu i na tržištu osobne potrošnje. U osnovi se to svodi na stvaranje konkurentne prednosti na osnovi ponude diferenciranih usluga.

Pokušaji učinjeni u klasifikaciji usluga i u razvijanju strategije za njihovo pozicioniranje vežu se uz imena Kotlera 1980.; Lovelocka, 1983.; Riesa i Trouta, 1986.; Schmennera, 1986.; Strmpera, 1990.). Navedeni su autori izdvojili nekoliko oblika strategija pozicioniranja koji se mogu općenito primijeniti: (1) Institucijsko pozicioniranje. (2) Pozicioniranje proizvoda/usluge. (3) Pozicioniranje sustava distribucije i osoblja. (4) Segmentno pozicioniranje.

Institucijsko pozicioniranje odnosi se na obuhvat bankarskih operacija. To znači, pozicionira li se banka na lokalnom, nacionalnom, međunarodnom ili globalnom tržištu?

Pozicioniranje uslužnog spleta odnosi se na broj usluga, na širinu i na dubinu uslužnog spleta banaka i na usmjerenost tog uslužnoga spleta (individualnim korisnicima, drugim bankama, poslovnim korisnicima - korporativne banke) ili na specifično usmjereno bankarstvo (specifične usluge za specifične tržišne segmente) ili investicijsko bankarstvo (štednje i investicije).

Pozicioniranje banaka na osnovi sustava distribucije uključuje tehnološku podršku, lokaciju poslovnica i ljudske resurse. Razvitak informatike i tehnologije i sve više dnevne bankarske aktivnosti udaljuju od izravnog ljudskog kontakta, što stavlja, posebno komercijalne banke, pred nove izazove. Prilagođivanjem suvremenim promjenama u bankarskom poslovanju i korištenjem efikasnog spleta lokacija, fizičkih obilježja poslovnica, informacijske tehnologije i ljudskih potencijala, stvaraju se značajni preduvjeti za razvijanje željene pozicije banke na tržištu.

Segmentno pozicioniranje polazi od činjenice da samo velike banke mogu ukupnom tržištu ponuditi cjelokupan uslužni splet. No, većina banaka bira nekoliko segmenata kojima se prilagođuje i nudi diferencirani program. U osnovi postoje tri glavne strategije:

- (1) Strategija pružanja bankarskih usluga po principu supermarketa. To znači strategiju pružanja svih usluga na definiranom tržištu. Ta je strategija privilegija velikih banaka.
- (2) Strategija nuđenja selektivnih usluga po nižim cijenama. Za ovu se strategiju odlučuju specijalizirane financijske institucije koje nude uzak uslužni splet (brokerske kuće i drugi financijski fondovi).
- (3) Strategija bankarskih niša, za koju se odlučuju banke usmjerene samo na odabrani segment korisnika usluga. Banke biraju tržišne niše na osnovi svojih komparativnih prednosti i usmjeruju svoje poslovne i marketinške aktivnosti prema tim nišama. Većina malih i srednjih banaka preuzima ovu strategiju pozicioniranja.

### **Metodologija i instrument istraživanja**

Istraživanje je provedeno prikupljanjem primarnih podataka osobnom anketom provedenom na širem području grada Zagreba. Anketa je provedena po domaćinstvima. Uzorak se sastojao od 580 ispitanika izabranih na osnovi stratificiranog zonskog uzorka uz kontrolne varijable spola i starosne dobi. Ukupan broj valjanih anketa jest 558. Ukupan broj ispitanika (558) korišten je kao podloga za analizu čimbenika općih socioekonomskih čimbenika i za srednje ocjene vrijednosti pojedinih usluga banke, odnosno, kao determinante izbora pojedinih banaka. Drugi uzorak od 324 korisnika diskriminirali smo na osnovi kriterija o korištenju usluga isključivo jedne banke prvorangiranih sedam najvećih banaka u Hrvatskoj. To znači da se 58% anketiranih koristi uslugama samo jedne od sedam prvorangiranih banaka. Na osnovi ovog uzorka pozicionirali smo 7 prvorangiranih banaka na hrvatskome tržištu.

Upitnik kao podloga istraživanja sastojao se ukupno od 31 pitanja strukturiranih u tri grupe. (1) Prva se grupa pitanja odnosila na opća pitanja vezana uz korištenje usluga jedne banke ili više banaka, na opće zadovoljstvo cjelokupnom uslugom banke i načinom na koji banka rješava žalbe i prigovore. Ta su pitanja

bila dana uz mogućnost izbora unaprijed ponuđenih odgovora. (2) Ključni je dio upitnika koncipiran na 20 tvrdnji koje se odnose na ocjenu što su je klijenti dali za pojedine usluge i dijelove usluga banke. Posljednje tri tvrdnje mjerile su ukupno zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo, bankom. Odgovori su ponuđeni na Likertovoj skali sa sedam podioka, na kojoj smo mjerili stupanj čvrstine stava o izraženoj tvrdnji. Ovim središnjim dijelom upitnika htjeli smo provjeriti koliko pojedine usluge ili skupine usluga utječu na pozicioniranje, odnosno na percepciju potrošača o određenoj banci na hrvatskome tržištu. (3) Treća grupa pitanja odnosila se na socioekonomska obilježja ispitanika. Ta su pitanja korištena kao podloga za izdvajanje segmenta korisnika pojedinih bankarskih usluga, ako se neko od njih pokazalo značajnim diskriminacijskim čimbenikom.

Budući da je istraživanje provedeno na širem području Zagreba, to smanjuje reprezentativnost uzorka i mogućnost pouzdanog izvođenja zaključaka za Republiku Hrvatsku. No, činjenica da u Zagrebu živi jedna četvrtina stanovništva Hrvatske i da najveći broj banaka ima svoje poslovnice u Zagrebu, daje nam osnovicu na kojoj se mogu izvesti zaključci koji bi najvećim dijelom bili i na razini Hrvatske. Stoga se rezultati dobijeni na osnovi toga istraživanja mogu smatrati solidnom osnovicom za donošenje poslovne i marketinške strategije bilo koje banke na hrvatskome tržištu.

### **Rezultati istraživanja**

Uzorak ispitanika prema socioekonomskoj strukturi i bio je ovakav: Po spolu, uzorak se sastojao od 47% muškaraca i 53% žena. Distribucija po godinama starosti bila je u dobi od 18-26 godina, 24% ispitanika, od 30-39 godina, 28%, od 40-49 godina, 31% i 17% klijenata starijih od 50 godina. Većina ispitanika ima diplomu nekog fakulteta (48%), idućih je 48% ispitanika završilo srednju školu, a samo 8% ispitanika ima završenu osmogodišnju školu. Budući da obrazovanje nije bila kontrolna varijabla prilikom izbora jedinica u uzorak, može se izvesti zaključak da su većina korisnika bankarskih usluga klijenti s visokom naobrazbom i sa završenom srednjom školom.

Struktura uzorka prema primanjima bila je ovakva: 2% ispitanika ima dohodak do 1000 kuna, dodatnih 18% ulazi u kategoriju 1001-3000 kuna, 30% anketiranih ima dohodak 3001-5000 kuna, sljedećih 13% ima 5001-8000, 15% u kategoriju dohotka u rasponu 8001-15 000 kuna, a preostalih 4% anketiranih ima dohodak veći od 15 000 kuna.

Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika ima svoju "glavnu" banku. Više od polovine (58%) posluje samo s jednom bankom, 36% koristi se uslugama dviju banaka, a samo se 6% odlučuje za poslovanje sa tri ili više banke. U onim slučajevima u kojima se klijenti koriste uslugama jedne ili dviju banaka (94% ispitanika), za 80 % klijenata to su neke od pet najvećih hrvatskih banaka - Zagrebačka, Privredna, Splitska, Poštanska i Karlovačka.

Najčešće korištene bankarske usluge u Hrvatskoj u posljednjih šest mjeseci dane su u tablici 1.

Tablica 1.

NAJČEŠĆE KORIŠTENE USLUGE U BANKAMA

(n= 558)

Rang	Usluga	Korisnici %
1.	Kunska štednja-oročenje	36,67
2.	Devizna štednja -oročenje	40,07
3.	ŽR i računi obrtnika/tekući računi	25,04
4.	ŽR za kredit za obrtnike do 6 mjeseci	0,36
5.	Plaće građana preko TR	61,53
6.	Cirrus/Maestro kartica	22,54
7.	Eurocard/Mastercard kartica	15,74
8.	Zabafon	4,29
9.	Telebanking	2,50
10.	Police osiguranja	2,68
11.	Dopušteno prekoračenje	5,90
12.	Kredit građana	18,17
13.	Dragocijenosti od plemenitih kovina	0,89
14.	Prva stambena štedionica	0,72
15.	Pčelica-dječja kartica	1,79
16.	Ostalo	3,40

**Determinante izbora banke i percepcije korisnika o značaju pojedinih bankarskih usluga**

Ukupne determinante izbora banke podijelili smo u tri skupine :

- (1) Glavne ili osnovne usluge i vrijednosti kao razlozi izbora specifične banke (oznaka T).
- (2) Usluge međusobnih odnosa koje se primarno zasnivaju na ljubaznosti osoblja banke prema klijentima i brzini rješavanja žalbi i prigovora (oznaka O).
- (3) Funkcionalni čimbenici koji su vezani uz jednostavnost obavljanja usluga i blizinu bankarskih poslovnica (oznaka F)
- (4) Četvrtu grupu čimbenika čini zadovoljstvo Z koje rezultira iz obujma ne-srazmjera očekivane i dobijene razine usluga u sve tri grupe ili nezadovoljstvo (N).

Pojedine usluge grupirali smo u okvire navedene četiri skupine na osnovi multivarijantne faktorske analize. Značaj tih grupa usluga za klijente pokušali smo utvrditi značajem koji su klijenti dali svakoj pojedinoj usluzi na skali ocjena od 1 do 7 za ukupan uzorak (n=558) i za korisnike usluga samo jedne banke u okviru sedam najvećih banaka (n=324). Ti su pokazatelji prikazani u tablici 2.

Tablica 2.

SREDNJE OcjENE KORISNIKA POJEDINIH USLUGA BANKE

Vrsta usluge banke*		Srednja ocjena **	
		n= 558	n=324
1. Moja banka pruža usluge u dogovoreno vrijeme	T	4.867384	4.796296
2. Moja banka pruža usluge brzo i točno	T	4.655914	4.540123
3. Moja me banka obavještava kada će obaviti uslugu	T	3.978495	3.836420
4. Zaposleni u mojoj banci imaju potrebne vještine i znanja	T	4.838710	4.722222
5. Moja banka nudi potpune bankarske usluge	T	4.881720	4.774691
6. Moja banka nudi povoljne kamate u odnosu na konkur.	T	3.620072	3.472222
7. Zaposleni u mojoj banci uvijek su spremni pomoći	O	4.336918	4.219136
8. Zaposleni u mojoj banci uvijek su ljubazni	O	4.322581	4.206790
9. Moja mi banka poklanja osobnu pozornost	O	3.408602	3.324074
10. Zaposleni u mojoj banci razumiju moje osobne potrebe	O	3.353047	3.240741
11. Ustanove moje banke privlačnog su izgleda	F	4.831541	4.697531
12. Zaposleni u mojoj banci pristojno izgledaju	F	5.345878	5.246914
13. Poslovnice moje banke nalaze se na pristupačnim mjest.	F	5.381720	5.364198
14. Financijska izvješća moje banke lako su razumljiva	F	5.010753	5.009259
15. Veoma je lako i brzo ući i izaći iz moje banke	F	4.743728	4.703704
16. Sve u svemu, jako sam zadovoljan svojom bankom	Z	4.473118	4.435185
17. Ako bi me netko pitao, preporučio bih mu svoju banku	Z	4.408451	4.416667
18. Događaji u mojoj banci potiču me na promjenu banke	N	2.859155	4.832112

*Napomena:*

\* T označuje osnovnu uslugu; O-osobni odnos; F-funkcionalnost banke; Z-zadovoljstvo i N-nezadovoljstvo.

\*\* Srednja vrijednost dobijena je na osnovi odgovora anketiranih korisnika bankarskih usluga.

Na osnovi prikazanih rezultata vidi se da najveći značaj u odabiru banke u Hrvatskoj imaju funkcionalni dijelovi usluga (F), zatim dolaze osnovne usluge (T), a na trećem su mjestu usluge odnosa banke s klijentima. Potrebno je naglasiti da dobijene srednje ocjene, kojima su klijenti ocijenili pojedine usluge prema kriteriju korištenja više banaka ili samo jedne banke, ne pokazuju statistički značajnu razliku pri razini od  $p < 0.05\%$  (tablica 2). To znači da ne postoji razlika u zado-



voljstvu uslugama banke samo na osnovi činjenice koristi li se netko uslugama jedne ili više banki. Drugačije rečeno, klijenti su vrednovali značaj pojedinih usluga banke općenito, a ne relativnu vrijednost usluge jedne u odnosu na usluge drugih banaka.

U daljoj analizi zadovoljstva klijenata uslugama koje pružaju banke u Hrvatskoj htjeli smo vidjeti postoji li statistički značajna razlika između zadovoljstva klijenta pojedinim uslugama u odnosu na veličinu banke. Naime, moglo bi se pretpostaviti da veća banka pruža širi spektar usluga, da je bolje tehnički opremljena, pa je time i zadovoljstvo klijenata veće. No, dobijeni rezultati ukazuju na potpuno suprotne zaključke. Naime, ukupno je zadovoljstvo uslugama značajno veće na razini malih banaka, nego na razini srednjih, a osobito na razini velikih banaka.

U tablici 3. prikazane su srednje vrijednosti promatranih usluga za velike, srednje i male banke, ali samo za one klijente koji se koriste uslugama isključivo jedne banke.

Tablica 3.

SREDNJE OCJENE POJEDINAČNIH USLUGA ZA VELIKE,  
 SREDNJE I MALE BANKE

Vrsta usluga banke	Srednje ocjene (n=342)		
	Velike	Srednje	Male
1. Moja banka pruža usluge u dogovoreno vrijeme	4.676991	4.760563	5.888889
2. Moja banka pruža usluge brzo i točno	4.690141	5.592593	4.367257
3. Moja me banka obavještava kada će obaviti uslugu	3.663717	4.21126	4.296296
4. Zaposleni u mojoj banci imaju potrebne vještine i znanja	4.579646	4.887324	5.481481
5. Moja banka nudi potpune bankarske usluge	4.800885	4.851852	4.851852
6. Moja banka nudi povoljne kamate u odnosu na konkur.	3.367257	4.661972	4.851852
7. Zaposleni u mojoj banci uvijek su spremni pomoći	3.907080	4.732394	5.481481
8. Zaposleni u mojoj banci uvijek su ljubazni	3.924779	4.732394	5.222222
9. Moja mi banka poklanja osobnu pozornost	3.110619	3.521127	4.592593
10. Zaposleni u mojoj banci razumiju moje osobne potrebe	3.061947	3.352113	4.444444
11. Ustanove moje banke privlačnog su izgleda	4.584071	4.788732	5.407407
12. Zaposleni u mojoj banci pristojno izgledaju	5.185841	5.225352	5.814815
13. Poslovnice moje banke nalaze se na pristupačnim mjestima	5.415929	5.507042	4.555556
14. Financijska izvješća moje banke lako su razumljiva	4.942478	5.309859	4.777778
15. Veoma je lako i brzo ući i izaći iz moje banke	4.632743	4.943662	4.666667
16. Sve u svemu, jako sam zadovoljan svojom bankom	4.283169	4.549296	5.407407
17. Ako bi me netko pitao, preporučio bih mu svoju banku	4.292035	4.408451	5.481481
18. Događaji u mojoj banci potiču me na promjenu banke	2.530973	2,899155	1.962963

Najveće se razlike mogu vidjeti između srednjih vrijednosti za male i velike banke, a to je i logično. No, iznenađenje je da su klijenti na osnovi svih varijabli, izuzevši obilježja broj 13 (Poslovnice moje banke nalaze se na pristupačnim mjestima), dali veću ocjenu malim bankama u odnosu na velike banke. Sličan zaključak vrijedi i za srednje banke, tj. ove su banke dobile veće srednje ocjene u odnosu na velike banke po svim obilježjima, osim za pitanje 5 (Moja banka nudi potpune bankarske usluge).

Statistički značajne razlike u uspoređivanju dobijenih srednjih vrijednosti (pri  $p < 0.05$ ) za male i velike banke dobijene su za pitanja 1,2,4,7,8,9,10,11,12, 13, 16 i 18. Isti pokazatelj pri uspoređivanju malih i srednjih banaka dobijen je za pitanja 1,2,7,9,10,13, 16, 17 i 18. Tri posljednje varijable odnose se na zadovoljstvo postojećom bankom, odnosno na nesklonost korisnika promjeni banke (18). Najmanje je statistički značajnih razlika u srednjim ocjenama pojedinih bankarskih usluga nađeno pri uspoređivanju velikih i srednjih banaka (3,7 i 8). To upućuje na zaključak da na hrvatskom bankarskom tržištu ne postoji bitna razlika po kvaliteti, obujmi i razini usluga između velikih i srednjih banaka.

Usporedni prikaz srednjih vrijednosti za tri promatrane skupine usluga (faktor osnovnih, osobnih i funkcionalnih i zadovoljstva koje je rezultat percepcije ukupne kvalitete usluga), jednako kao i totalna srednja vrijednost dana je u tablici 4. Dobijeni pokazatelji potvrđuju gore iznesene zaključke.

Tablica 4.

#### SREDNJE VRIJEDNOSTI IZDVOJENIH GRUPA ČIMBENIKA (T, O, F)

Veličina banke	Srednje ocjene faktora usluga			Ukupno zadovoljstvo
	Osnovne	Osobne	Funkcionalne	
Velike banke	4.242625	3.501106	4.952212	4.681416
Srednje banke	4.488263	4.080968	5.154930	4.699531
Male banke	4.969136	4.935185	5.044444	5.641975
Srednje vrijednosti za sve banke	4.356996	3.747685	5.004321	4.765432

Funkcionalne su usluge dobile najveću prosječnu ocjenu, zatim slijede osnovne, a na trećem su mjestu usluge vezane uz osobni odnos prema klijentima. Po veličini banaka najveće su ocjene dobile male banke na osnovi svih triju faktora, zatim srednje, a tek na posljednje mjesto dolaze velike banke. To su klijenti jasno izrazili preko varijabli koje su u tablici dane faktorom zadovoljstva. Statistički značajne razlike u zadovoljstvu pri  $p=0.05$  postoje između malih s jedne, i srednjih i velikih banaka, sa druge strane. Dakle, može se zaključiti da su klijenti mnogo zadovoljniji s uslugama u malim, nego u srednjim i velikim bankama.

Analiza pouzdanosti izdvojenih faktora za osnovne, osobne i funkcionalne varijable i zatim zadovoljstva klijenata imala je visoke vrijednosti Cronbach alpha

koeficijenta: za osnovne usluge vrijednost koeficijenta bila je 0.79, za osobne 0.87, za funkcionalne 0.71, a za ukupno zadovoljstvo 0.77. To pokazuje da su pojedine usluge koje su predstavljene faktorima međusobno visoko korelirane (osnovne, osobne, funkcionalne i ukupno zadovoljstvo).

Konačno, zanimljivo je vidjeti kako su međusobno korelirani izdvojeni faktori uz dodatnu dimenziju veličine banke. Faktori korelacije dani su u tablici 5.

Tablica 5.

KORELACIJA MEĐU IZDVOJENIM FAKTORIMA ZA GRUPE OSNOVNIH,  
OSOBNIH I FUNKCIONALNIH USLUGA I VELIČINE BANKE

(n=324)

Faktori	Veličina	Osnovne	Odnosi	Funkcije	Zadovoljstvo
Veličina	1.00	-0.17*	-0.27*	-0.05	-0.14*
Osnovne	-0.17*	1.00	0.70*	0.60*	0.72*
Odnosi	-0.27*	0.70*	1.00	0.49*	0.67
Funkcije	-0.05	0.60*	0.49*	1.00	0.56
Zadovoljstvo	-0.14*	0.72*	0.67*	0.56	1.00

\* Korelacije su značajne u istom ili suprotnom smjeru pri  $p < 0.05$ .

Iz tablice 5. jasno se vidi da su svi faktori dijelova usluga negativno korelirani s veličinom banke. To znači da su, što je banka veća, usluge na nižoj razini, a time je manje i zadovoljstvo klijenata. Iznimku čine funkcionalne usluge koje, iako negativno korelirane, nisu značajan čimbenik za ovu međurelaciju. Faktor osnovnih usluga banke pozitivno je koreliran sa svim ostalim faktorima, izuzevši veličine banke. Isto vrijedi i za faktor odnosa s klijentima i funkcionalnim dijelom usluga.

Kao što se vidi iz tablice 5. najveći stupanj korelacije sa zadovoljstvom klijenata rezultira iz osnovnih usluga koje banka pruža. Zatim dolaze odnosi s klijentima, pa tek na trećem mjestu funkcionalni elementi cjelokupne bankarske usluge.

Rezultati sličnih istraživanja u nekim zapadnim zemljama potvrđuju gore do-  
bijene rezultate. Prema studiji Levesquea i McDougalla klijenti na prvo mjesto stavljaju osnovne usluge, na drugo dolaze usluge osoblja, tj. odnosi s klijentima, pa su tek na trećem blizina poslovnica i obilježja banke. Takav je prioritet logična posljedica razvijenosti bankarskog sustava, ali i društva u cjelini. Naime, prihvaćanjem suvremene tehnologije i informatike u bankarstvu najveći se broj usluga pruža u domaćinstvu, a to umanjuje značaj funkcionalnih čimbenika bankarskih usluga.

## Perceptivna pozicija (mapa) sedam najvećih banaka u Republici Hrvatskoj

Pozicioniranje sedam najvećih banaka u Hrvatskoj izvedeno je na osnovi atribut-based MDS procedure (tablica 6.). Naime, polazište čini matrica objekti x atributi, što u ovom slučaju znači matrica sedam banaka sa 20 obilježja usluga (tablica 6.). Ti se podaci transformiraju korelacijskom analizom u matricu objekti x objekti (banke x banke), pri čemu korelacijski koeficijenti odgovaraju podacima o sličnosti (similarity data). Posljednja matrica služi za izradu perceptivne mape pozicioniranja sedam posmatranih banaka (tablica 7.). U ovom su slučaju to dvije dimenzije, pri čemu je prva dimenzija statistički značajno korelirana s većim brojem vrsta usluga dominantno osobne prirode (Moja banka pruža usluge u dogovoreno vrijeme, Moja banka pruža uslugu brzo i točno, Zaposleni u mojoj banci imaju potrebne vještine i znanja, Moja mi banka poklanja osobnu pozornost, Zaposleni u mojoj banci razumiju osobne potrebe, Sve u svemu, jako sam zadovoljan svojom bankom, Ukupna je kvaliteta usluge moje banke izvrsna, Ako bi me netko pitao, preporučio bih mu svoju banku, Događaji u mojoj banci potiču me na prebacivanje računa u drugu banku i Poslovnice moje banke nalaze se na pristupačnim mjestima (negativna korelacija)). Druga je dimenzija statistički značajno korelirana samo sa dvije vrste usluga (Moja banka nudi potpune bankarske usluge, Moja banka nudi povoljne kamatne stope u odnosu na konkurenciju), koje se odnose na osnovne usluge banke. Potrebno je naglasiti da se u prvoj dimenziji nalaze čimbenici zadovoljstva klijenata bankom, što logično ukazuje na visok stupanj korelacije između osobnih varijabli i zadovoljstva korisnika bankarskih usluga.

Tablica 6.

MATRICA SREDNJIH VRIJEDNOSTI (obilježja x banke)

Tvrđnje	Zagrebačka	Privredna	Splitska	Poštanska	Karlovačka	Groškasa	Dalmatinska
1	4,819	4,770	5,182	4,516	4,350	6,167	5,636
2	4,596	4,425	5,000	4,581	4,300	5,917	5,091
3	3,932	3,628	4,091	4,710	3,850	4,750	3,818
4	4,747	4,708	5,061	4,613	4,900	5,500	4,909
5	4,174	3,938	4,818	4,613	4,650	5,583	5,091
6	4,132	3,938	4,788	4,419	4,800	5,583	4,636
7	3,298	3,053	3,545	3,387	3,800	5,333	4,273
8	3,347	3,000	3,394	3,452	3,250	4,750	3,909
9	4,751	4,628	4,576	4,839	5,300	5,583	5,273
10	5,309	5,230	5,212	4,871	6,000	5,917	5,909
11	5,064	4,540	5,303	4,226	4,500	4,250	5,273
12	5,566	5,274	5,212	5,226	5,900	4,667	4,273
13	5,075	4,788	5,333	5,194	5,250	4,417	5,000
14	4,725	4,602	5,030	4,710	5,200	4,917	4,091
15	3,611	3,159	4,182	3,710	3,000	2,750	4,091
16	4,438	4,230	4,909	4,065	4,400	5,500	5,000
17	3,853	3,673	4,303	4,032	4,300	5,250	4,000
18	4,302	4,009	4,576	3,871	4,550	5,083	5,000
19	4,547	4,212	4,788	3,903	4,450	5,417	5,091
20	2,585	2,717	2,667	3,419	3,400	1,417	2,818

\* Tvrđnje su dane u tablici 7.

Na mapi prikazana je perceptivna pozicija sedam najvećih hrvatskih banaka po osnovi gore navedenih dviju dimenzija. Na mapi se vidi da korisnici na isti način percipiraju dvije najveće hrvatske banke - Zagrebačku i Privrednu. Groškasa je visoko vrednovana po osnovi dimenzije D1( osobne varijable), a izrazito nisko na dimenziji 2 (D2). Dalmatinska banka visoko je pozicionirana u svijesti potrošača po obje dimenzije, Splitska značajno slabije, a Poštanska i posebno Karlovačka banka, dobile su najniže ocjene na obje posmatrane dimenzije.

Tablica 7.

### KOEFIČIJENTI KORELACIJE IZMEĐU VRSTA BANKARSKIH USLUGA I DIMENZIJA PERCEPTIVNE MAPE

Vrsta usluge banke*	Dimenzija 1	Dimenzija 2
1. Moja banka pruža usluge u dogovoreno vrijeme	0,93	0,18
2. Moja banka pruža usluge brzo i točno	0,88	-0,02
3. Moja me banka obavještava kada će obaviti uslugu	0,21	-0,39
4. Zaposleni u mojoj banci imaju potrebne vještine i znanja	0,81	-0,20
5. Moja banka nudi potpune bankarske usluge	0,13	0,87
6. Moja banka nudi povoljne kamate u odnosu na konkurenciju	-0,25	0,86
7. Zaposleni u mojoj banci uvijek su spremni pomoći	0,70	0,06
8. Zaposleni u mojoj banci uvijek su ljubazni	0,83	-0,30
9. Moja mi banka poklanja osobnu pozornost	0,88	-0,30
10. Zaposleni u mojoj banci razumiju moje osobne potrebe	0,83	-0,11
11. Ustanove moje banke privlačnog su izgleda	0,70	-0,30
12. Zaposleni u mojoj banci pristojno izgledaju	0,63	-0,14
13. Poslovnice moje banke nalaze se na pristupačnim mjestima	-0,82	-0,49
14. Financijska su izvješća moje banke lako razumljiva	-0,60	0,53
15. Vrlo je lako i brzo ući i izaći iz moje banke	-0,17	-0,74
16. Sve u svemu, jako sam zadovoljan svojom bankom	0,93	0,15
17. Ako bi me netko pitao, preporučio bih mu svoju banku	0,95	0,19
18. Događaji u mojoj banci potiču me na promjenu banke	0,80	-0,14
19. Moja mi banka uvijek izlazi u susret	0,72	-0,45
20. Ukupna je kvaliteta usluga moje banke izvrsna	0,83	0,23

### Zaključak

Na izbor banke i na zadovoljstvo postojećom bankom u suvremenom tržišnom okruženju utječe veći broj pojedinačnih i skupnih čimbenika. Stoga banke pokušavaju naći nove osnove konkurentske borbe za svakog pojedinog klijenta. Prije svega banka mora znati gdje je njezina tržišna pozicija u odnosu na ostale banke. Zatim, gdje želi biti sutra, za dvije ili za pet godina. Zatim se donosi odluka kojim strategijama i kojim sredstvima to ostvariti. Strategijom pozicioniranja želi se banku izdvojiti od ostalih konkurenata po obilježjima usluga i po strategijama koje smatramo najefikasnijim za postizanje postavljenog cilja. Dakle, postavlja se pitanje kojim će se strategijama i sredstvima banka koristiti za postizanje željene tržišne pozicije (institucijske, uslužne, distribucijske i segmentne). Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da je nerealno misliti o tome kako je dovoljno

prihvaćati jednu strategiju za postizanje željene pozicije. Naime, rezultati ukazuju da će se svaka banka morati koristiti kombinacijom nekoliko strategija, samo je pitanje odabira onih koje najviše odgovaraju konkretnoj banci i njezinim mogućnostima te odnosima na tržištu.

Rezultati istraživanja pokazuju mogućnost klasifikacije svih promatranih dijelova usluga u tri izdvojene cjeline: osnovne, koje obuhvaćaju osnovne usluge banaka, zatim osobne, odnosno odnosi zaposlenika prema klijentima i njihovim zamolbama i prigovorima, i treće, funkcionalne usluge koje su obuhvatile distribuciju i logistiku poslovanja banaka. Četvrta je grupa varijabli mjerila ukupno zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo uslugama banke. Na osnovi multivarijantne faktorske analize izdvojili smo tri navedena faktora koji su imali visoke vrijednosti koeficijenta Cronbach alpha, što upućuje na zaključak o dobro odabranoj metodologiji pri izdvajanju faktora za pojedine dijelove usluga.

Analizom dobijenih rezultata utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u ocjenama usluga banke između klijenata koji se koriste uslugama više banaka u odnosu na one koji se koriste jednom bankom. To znači da korisnici vrednuju apsolutnu korist usluge za sebe, a ne relativnu kvalitetu pojedinih usluga u odnosu na druge banke. Sa druge strane, zadovoljstvo uslugama korisnika koji su odabrali veliku, srednju ili malu banku značajno se razlikovalo. Statistički značajna razlika pokazana je za sve (osim jedne) usluge između velikih i malih banaka i za većinu usluga u usporedbi srednjih i malih banaka. To znači da nije nađena bitna razlika kod velikih i srednjih banaka. Očito je strategija tih dviju grupa banaka u svijesti klijenata ista.

Najveći je stupanj pozitivne korelacije utvrđen između zadovoljstva klijenata i osnovnih usluga, zatim osobnih odnosa zaposlenika, pa tek na trećem mjestu dolaze funkcionalni dijelovi banke. Iako je ovo istraživanje učinjeno na principu ocjene značaja bankarskih usluga na razini ukupnog bankarskog tržišta šireg područja grada Zagreba, rezultati mogu poslužiti kao osnovica kreiranja tržišne strategije bilo koje banke. Naime, rezultati pokazuju koje su usluge više vrednovane i što su ključni determinatori opredjeljenja za neku banku. Rangiranjem pojedinačnih čimbenika ocjenom koju su dobili, donositelj odluka i strategije ima njihovu vrijednost koju mu korisnici daju u odnosu na ostale usluge. Sa druge strane, vidi se da ne postoji razlika između korisnika jedne ili više banaka u ocjeni koja je dana pojedinoj usluzi. To znači da su dobijene vrijednosti korisne za strategiju promatranih banaka. Naime, korisnici mnogo više vrednuju osnovne usluge koje pružaju banke, zatim osobni odnos zaposlenika banke, pa tek zatim dolaze funkcionalne usluge. To daje osnovicu kreatorima tržišne strategije banaka da se usmjere na dijelove bankarskih usluga koje imaju veći značaj u svijesti potrošača.

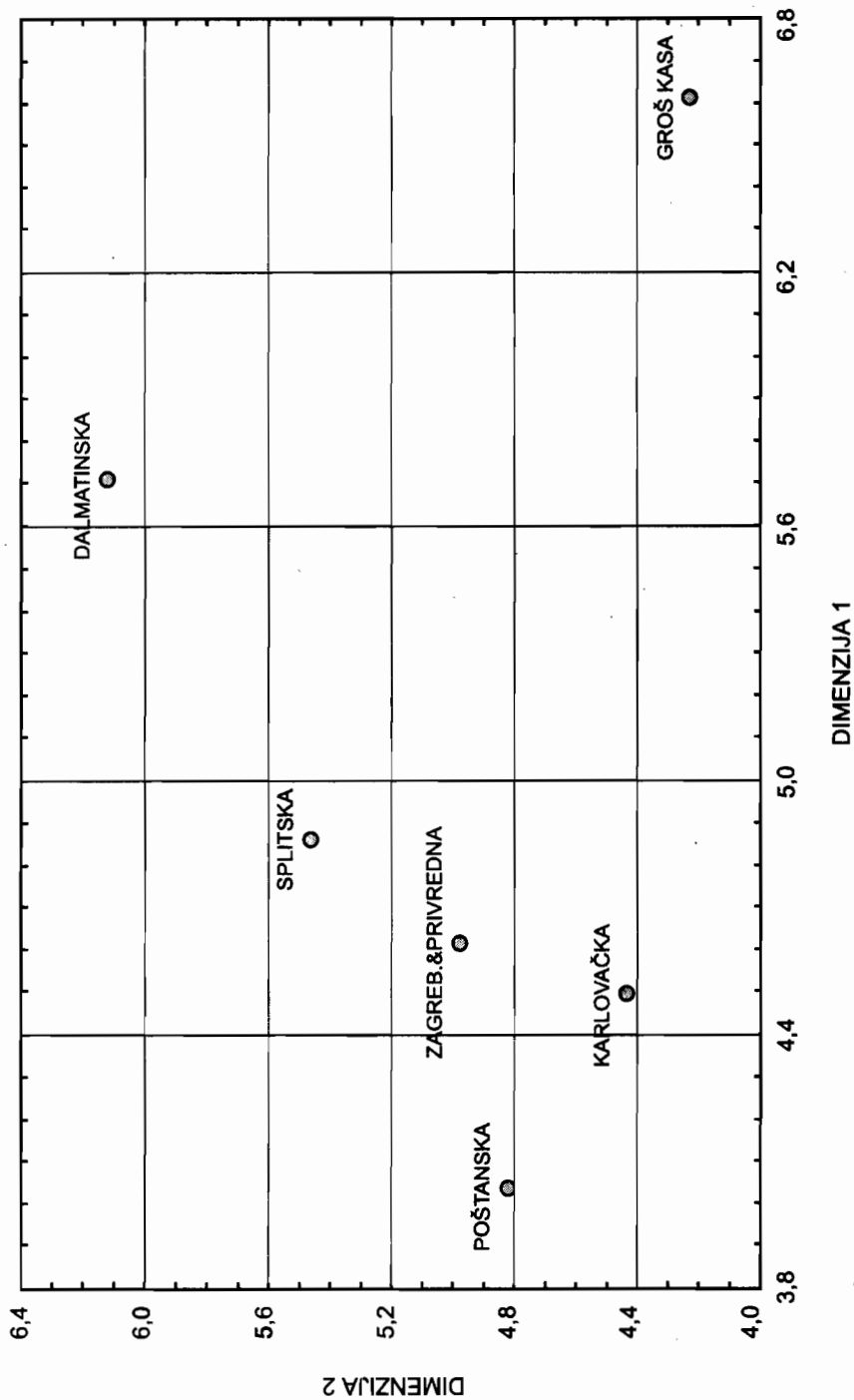
Konačno, perceptivna pozicija sedam najvećih banaka daje osnovnu sliku kako korisnici vide pojedinu banku u odnosu na ostale. Na osnovi perceptivne mape vidimo gdje smo i procjenjujemo gdje želimo biti. Ukratko prethodna analiza te pozicija banke na perceptivnoj mapi omogućuje bankama da odaberu ciljnu poziciju, i odluče se za strategiju kojom će postići tu poziciju.

## Literatura:

1. *Aaker, A. D., Kumar, V. and Day, G. S.*: "Marketing research", John Wiley and Sons, Inc, 1995.
2. *Beadle, D.*: "The Growing Importance of Lifestyle Research in Marketing and Advertising Financial Products and Services", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 6, November, 1988., pp.36-39.
3. *Berry, L.L., Bennett, D.R. and Brown, C.W.*: "Service Quality. A Profit Strategy for Financial Institutions", Dow Jones-Irwin, Homewood IL., 1989.
4. *Britt, P.*: "What is hot and what is not", *Saving and Community Banker*, Vol.3, No.4, 1994., pp. 19-23.
5. *Carroll, J.D., Green, P.E. and Schaffer, C.M.*: "Interpoint distance comparisons in correspondence analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol 23, August, 1986., pp. 271-280.
6. *Dudely, S.C., Young, G.F. and Powers, R.L.*: "A study of factors affecting individuals banking preferences", *Journal of Professional Service Marketing*, Vol. 1, No. 1/2, 1985/86., pp. 163-168.
7. *Edwards, S. and Smith, S.*: "Banking on Total Quality", *Total Quality Management*, February 1989., pp.97-100.
8. *Fix, J.L.*: "Automation Makes Bank Branches Liability", *USA Today*, November 1994., 28.p B1.
9. *Harrison, T.S.*: "Mapping customer segmentations for personal financial services", *International Journal of Bank Management*", Vol. 12, No. 8, 1994., pp. 17-25.
10. *Howcroft, J.B.*: "Customer satisfaction in retail banking", *Service Industrial Journal*, January, 1991., pp. 11-17.
11. *Laroche, M. and Taylor, T.*: "An empirical study of major segmentation issues in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 6, No.1, 1988., pp. 31-48.
12. *Leonard, M. and Spencer, A.*: "The importance of image as a competitive strategy: an exploratory study in commercial banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.9, No.4, 1991., pp. 25-29.
13. *McDougall, H.G. and Levesque, T.J.*: "Benefit segmentation using service quality dimensions: an investigation in retail banking", *International Journal in Bank Marketing*, Vol. 12, No.2, 1994., pp.15-23.
14. *Mazursky, D. and Jacoby, J.*: "Exploring the development of store image", *Journal of Retailing*, Vol. 62, Summer, 1986., pp. 145-165.
15. *Morello, G.*: "The image of Dutch Banks", *International journal of Bank Marketing*, Vol. 6, No.2, 1988., pp. 36-47.
16. *Neal, W.D.*: "Strategic Product Positioning a Step-by-step Guide", *Business*, Vol. 30, May-June 1980., pp. 34-42.
17. *Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L.*: "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Spring, 1988., Vol. 64 No.1.
18. *SPSS Categories*, SPSS, Inc., Chicago, 1990., Ill. Wilkie, W.L. *Consumer Behavior*, John Wiley, New York, N.Y, 1986.



PERCEPTIVNA MAPA SEDAM NAJVEĆIH BANAKA U RH



## KEY DETERMINANTS OF BANK SELECTION AS THE BASIS FOR STRATEGIC POSITIONING

### Summary

In contemporary market environment the bank selection and satisfaction with existing bank is influenced by a larger number of individual and collective factors. The authors consider that the most efficient in achieving the established goal is the strategy of positioning. Results of the authors' research suggest that each of the banks will have to use the combination of several strategies, it is only a question of selection of those which are most adequate for concrete bank and its possibilities and relations at the market. By analysis of received results they established that there was no statistically remarkable difference in services estimates of banks among clients who used services of more banks in relation to those who used one bank.