

Mr Bojan Đorđević\*

# INOVATIVNI MARKETING U BANKAMA: OD INVENCIJE DO KOMERCIJALIZACIJE

*Postavlja se pitanje: Koliko često banka treba da inovira svoje proizvode? Odgovor bi se sigurno trebao tražiti u shvatanju top menažmenta banke potreba i želja potrošača i razvoja konkurentskih snaga na tržištu. Iako razvoj novih proizvoda/usluga banke može biti veoma skup i dugotrajan proces, banka ovo mora posmatrati dugoročno, kao ulog u budućnost.*



---

\* Viša škola za menadžment Zaječar, Megatrend univerzitet Beograd

## Razvoj novih bankarskih proizvoda / usluga

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše visok nivo konkurencije i nemilosrdna borba za pridobijanje potrošača, osnovni uslov obezbeđivanja dugoročnog rasta, povećanja udela na tržištu i povećanja profita kompanija, jeste racionalna inovativna politika u području ponude. S obzirom na to, da su proizvodi za kompanije (u našem slučaju banke) najprofitabilniji u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda, potrebno je osigurati u svako vreme određeni udeo inovativnih proizvoda u sopstvenom proizvodnom asortimanu. U obrnutoj situaciji, ako kompanija ne ulaže konstantno u razvoj novih proizvoda, može očekivati da će biti potpuno zavisna od proizvoda koji se nalaze u kasnim fazama životnog ciklusa. To može dovesti do toga da konkurencija napravi nedostižnu prednost na tržištu.

Iako se inovacijom može smatrati proizvod/usluga koji su novi za banku, velike svetske banke ulažu ogromna sredstva u razvoj proizvoda koji su novi ne samo za banku, već i za tržište. Te banke možemo smatrati stvarnim inovatorima. Banke – stvarni inovatori su veoma retke, što je posledica birokratske strukture i tradicionalnosti bankarske industrije. Naime, bankarska industrija nije tvorac značajnih inovacija, već u velikoj meri preuzima inovacije iz drugih sektora (npr. Telekomunikacije, IT industrija). Veliki deo proizvoda koje banke razvijaju za njih su potpuna novina, ali oni već mogu biti poznati bankarskom tržištu. Banka, razvoj novih proizvoda može ostvariti na više načina, od kojih možemo pomenuti modifikaciju postojećih proizvoda (npr. uvođenje novih vrsta depozita sa nižim kamatnim stopama), ekstenziju linija proizvoda (npr. dodavanje nove vrste tekućih računa) i diversifikacija u nove kategorije proizvoda (npr. usluge međunarodnog osiguranja za turistička putovanja).<sup>1</sup>

Postavlja se pitanje: Koliko često banka treba da inovira svoje proizvode? Odgovor bi se sigurno trebao tražiti u shvatanju top menažmenta banke potreba i želja potrošača i razvoja konkurentskih snaga na tržištu. Iako razvoj novih proizvoda/usluga banke može biti veoma skup i dugotrajan proces, banka ovo mora posmatrati dugoročno, kao ulog u budućnost. Drugim rečima, neophodan je strategijski pristup ovom poslovnom problemu. Svakako da jedan od ciljeva treba da bude osiguran deferencirani položaj banke na tržištu. Treba napomenuti da strategija diferenciranja u odnosu na konkurentne banke, može imati velikog značaja za pozicioniranje novog proizvoda/usluge na tržištu. Diferenciranje ili koncept biti drugačiji od konkurenata, jeste stari koncept koji i danas daje (možda više nego ikada) pozitivne efekte u nastupu na tržištu.

Razvoj novog proizvoda/usluge u bankama, možemo posmatrati kao proces koji se sastoji od šest (6) faza, i to:

- I. Prikupljanje ideja
- II. Razmatranje i izbor ideja (*prosejavanje*)
- III. Poslovna analiza (studija izvodljivosti)
- IV. Razvoj
- V. Testiranje
- VI. Komercijalizacija

**I faza – Prikupljanje ideja.** U potrazi za idejama za nove proizvode/usluge, banka može preduzeti formalno istraživanje tržišta sa ciljem identifikacije nezadovoljenih potreba postojećih i potencijalnih potrošača (korisnika). Takođe, značajan izvor novih ideja mogu biti svi nivoi menadžmenta banke i službenici, i to pogotovo oni koji su u neposrednom svakodnevnom kontaktu sa klijentima banke, zatim konkurenti, državna uprava itd. Kao procesi koji se u poslednje vreme najčešće koriste u generisanju novih ideja, izdvajaju se marketing istraživanja tržišta finansijskih usluga<sup>2</sup> i operativni benčmarking, tj. poređenje banke sa svojim konkurentima sa aspekta procesa, proizvoda

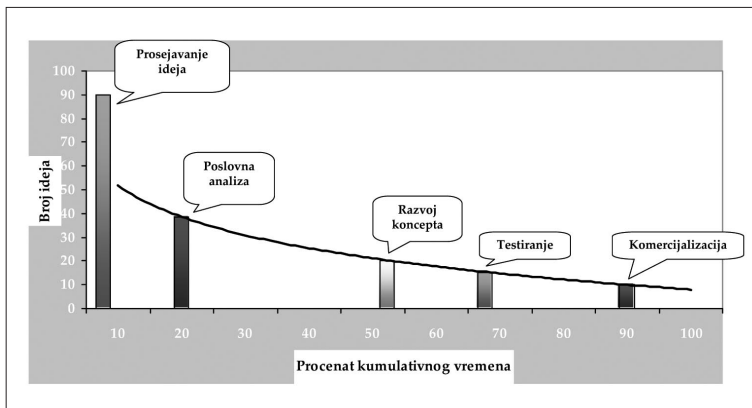
<sup>1</sup> Tomašević-Lišanin, M., Bankarski marketing, Informator, Zagreb, 1999., str. 71.

<sup>2</sup> Marketing agencije Marten Board International i GfK izvode posebne vrste istraživanja za potrebe banaka i ostalih finansijskih institucija (MBI FMO i GfK FMDS)

i usluga. Ističemo da inovacija u bankarstvu može biti širokog spektra, i to: od nove usluge, odnosno marke do njenog repositioniranja u svesti potrošača, tj. korisnika bankarskih usluga. Prethodno navedeno je u današnjim uslovima veoma interesantno i sve više se pažnje poklanja jačanju svesti potrošača o ponudi banke i njenom društvenm doprinosu. U tom smislu, ovaj proces možemo nazvati brendiranjem (brandingom), što predstavlja inovativan proces u marketingu banke.

Možda najbitniji segment u fazi prikupljanja ideja, ali i u celokupnom procesu razvoja, jesu ljudi tj. kadrovi koji će raditi na otkrivanju i obradi ideja. S obzirom da se radi o visoko kreativnom procesu, neophodno je podstaknuti inventivnost tj. omogućiti zaposlenima u banci slobodu kreativnog mišljenja, kao preduslov rađanja novih ideja. Naime, budući da su banke tradicionalno bile usmerene na efikasno odvijanje procesa, zapošljavale su pretežno ljude koji su dobri matematičari, statističari, informatičari i sl. Savremeno doba od banaka zahteva više kreativnog duha, pa prema tome i preokret u kadrovskoj politici. Pri izboru kandidata za nova radna mesta, posebno ako se radi o direktnom kontaktu sa potrošačima, promociji i sl., banka mora različitim psihološkim tehnikama otkriti osobe sa naglašenom kreativnošću i sposobnošću komunikacije, odnosno smislom za inovacije.

**Slika 1.** Proces razvoja novog bankarskog proizvoda – od ideje do komercijalizacije



Ovo bi značilo da treba dati prioritet osobama sa obrazovanjem iz područja marketinga, poslovnih komunikacija, dizajna i sl., koji bi kroz permanentnu obuku usavršili i poznavanje bankarskog poslovanja. To predstavlja način promene ličnosti banke i u svakom slučaju je mnogo lakše ostvarljiv nego situacija u kojoj se očekuje od tradicionalno-proceduralnih osoba da postanu kreativne i komunikativne, jer se u velikoj meri radi o urođenim, a ne samo naučenim osobinama.

**II faza – Razmatranje i izbor ideja (prosejavanje).** U ovoj fazi, na osnovu ideja, javljaju se potencijalni novi proizvodno/uslužni koncepti, koje je potrebno razmotriti u smislu njihove usklađenosti sa ciljevima proizvoda, ciljevima poslovne politike banke i sredstvima banke. Praksa govori, da se novi proizvod koji je komplementaran sa postojećom ponudom, obično bolje prodaje. Naime, novi proizvod može povećati prodaju postojećih, npr. putem unakrsne prodaje (cross-selling-a). Ovim se omogućuje veća iskorišćenost postojećih kanala distribucije i komunikacije za novi proizvod, što će sniziti troškove i rizik i istovremeno omogućiti bolju penetraciju tržišta. Dakle, na osnovu prethodno navedenih elementa, u ovoj fazi treba odlučiti koju ideju/e poslate na dalje razmatranje. Primeri iz svetske bankarske prakse, mogu nam pokazati kako banke ne ispuštaju ideje koje na prvi pogled deluju neobično i neprofitabilno, sve dotle dok ne budu pomno vrednovane.<sup>3</sup>

### III faza – Poslovna analiza.

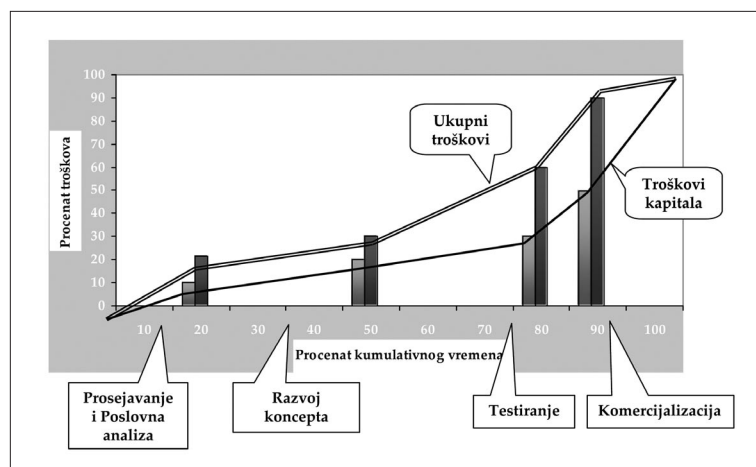
Za većinu kompanija ulaganje u razvoj novih proizvoda i njihovo uvođenje na tržište, predstavlja značajnu investiciju sredstava, gde ne postoji sigurnost da će ta ulaganja uroditi prihvatljivom stopom povratka na uložena sredstva. Stoga se u ovoj fazi pokušavaju proceniti rizici i očekivani dobitak od prodaje

<sup>3</sup> NOW računi (Negotiable Orders of Withdrawal) po svojoj prirodi predstavljaju hibrid štednog i tekućeg računa. Ovaj proizvod je izumela mala, ali inovativna banka iz Mejna, SAD. U doba kada je zakon zabranjivao plaćanje kamate za depozite po viđenju, ova je banka na maštovit način zaobišla zakonsku zabranu, ponudivši tržištu tzv. *prenosive naloge za podizanje gotovine* (NOW).

novog proizvoda, na osnovu izrade studije izvodljivosti (fizibiliti studije, biznis plana) u pisanom obliku. Studija treba da obuhvati istraživanje i analizu tržišta, tehnološku izvodljivost proizvoda, marketing strategije, projekcije prihoda i troškova proizvoda. Ukratko rečeno, potrebno je razviti analizu situacije novog proizvoda, uključujući preliminarne ciljeve, izbor ciljnog tržišta i prateće strategije. Izrađena studija izvodljivosti novog proizvoda sa svojim preporukama upućuje se top menadžmentu banke, gde će se po odobravanju preporuka pristupiti razvoju proizvoda u užem smislu.

**IV faza – Razvoj.** Faza obuhvata razvoj prototipa novog proizvoda. Budući da se bankarski proizvodi/usluge sastoje od niza informacija i operativnih aktivnosti, kao što su npr. za usluge kredita – ocena kreditne sposobnosti, utvrđivanje uslova osiguranja, otplata po ratama, praćenje plaćanja kamata, njihov razvoj obuhvata pre svega utvrđivanje osobina nove usluge koje će osigurati određeni imidž i mesto u svesti potrošača, zatim razvoj pratećih aktivnosti, softverske

**Slika 2.** Troškovi razvoja novog bankarskog proizvoda/usluge po fazama



podrške, oblikovanje obrazaca i dokumenata potrebnih za korišćenje usluge, sastavljanje internih dokumenata sa uputstvima bankarskim referentima o ispunjavanju i obradi dokumentacije.

**V faza – Testiranje.** Testiranje predstavlja veoma bitnu fazu razvoja novog proizvoda. Banci može biti na raspolaganju više metoda, od kojih možemo spomenuti eksperimentalni marketing – testiranje tržišta, testiranje

proizvodnih linija, testiranje proizvoda u upotrebi ili testiranje koncepta proizvoda. Banka se može koristiti svim metodama ili samo nekim, ali se ipak, kao najprikladnija metoda za bankarske proizvode/usluge koristi **testiranje koncepta proizvoda/usluge**. U tu svrhu formiraju se određene manje fokusne grupe, iz čijih razgovora marketari u banci mogu otkriti dublju motivaciju i stavove potrošača, i na osnovu toga odlučiti kako proizvod/uslugu najbolje pozicionirati i promovisati. Testiranje tržišta ili eksperimentalni marketing je ograničena metoda u testiranju novih proizvoda i usluga banaka. Ovo ne znači da je upotreba eksperimentalnog marketinga u bankama potpuno isključena, jer banke novu uslugu mogu uvesti na ograničeno tržište, npr. manjeg grada i testirati npr. promotivne aktivnosti, odnosno odaziv potrošača sa testiranog područja. Jedna od mogućnosti jeste i uspostavljanje *laboratorijske filijale*, pomoću koje se testiraju novi proizvodi i usluge pre uvođenja na celokupno tržište. Ova vrsta testa omogućava banci procenu reakcija tržišta i upoznavanje zaposlenih u banci sa novom uslugom. Oba

prethodno pomenuta metoda u mnogome mogu pomoći banci, umanjuju rizik neuspeha novog proizvoda na celokupnom tržištu i usmeravaju banku na potencijalne izmene u marketing miks (proizvod/usluga, cena, promocija, distribucija). Treba napomenuti da veliki broj proizvoda, posle eksperimentalnog marketinga ne uđe u fazu komercijalizacije.

**VI faza – Komercijalizacija.** Komercijalizacija predstavlja uvođenje novog proizvoda na tržište. Zahteva se snažna

podrška u marketing aktivnostima, pre svega su značajne promotivne aktivnosti banke (organizovanje specijalnih promocija, reklama, advertajzing, sponzorstva, internet). Banke u svetu imaju ustaljenu praksu da pri lansiranju novih proizvoda na tržište, nude i određene nagrade kupcima (npr. Banca Intesa uz novu kreditnu uslugu nudi specijalni poklon), kao i uspostavljanje podsticajnih programa za zaposlene u banci da bi se osigurala

prodaja. U okviru ove faze, savremene banke danas koriste marketing strategije odnosa sa klijentima (CRM), kao i određene forme direktnog marketinga. Da li smo pre par godina mogli zamisliti da će nas naša banka obavješavati i nuditi nove usluge putem telefona ili pismenim putem na kućnu adresu, e-mail i sl. Sigurno je da se danas banke grčevito bore za svoj opstanak i što bolje pozicioniranje novih usluga na tržištu u cilju izbegavanja tzv. *tržišnog kanibalizma*, jer konkurencija *ne spava*. Svakako će se uskoro pojaviti ista ili veoma slična usluga konkurentskih banaka, što će umanjiti konkurentsku prednost naše banke i pomaknuti proizvod na onaj deo krive životnog ciklusa proizvoda gde dobici banke počinju da opadaju.

## **Novi finansijski proizvod u ponudi banaka u Srbiji – finansijski lizing**

Iako se smatra da lizing (eng. Leasing) predstavlja novi metod finansiranja, a time i novi finansijski proizvod, ipak pronađeni su prvi dokazi da su još Vavilonci, 2000 p.n.e., primenili jednu vrstu lizinga za čamce i stoku. Jedan od prvih teoretskih opisa lizinga pronađen je u rimskim pravnim spisima. Savremeni oblik finansijski lizing dobija u SAD. Prvu kompaniju za finansijski lizing *United States Leasing Corp.*, osnovao je Henri Šofeld 1952. godine. Razvoj finansijskog lizinga u Evropi počinje krajem 50-tih i početkom 60-tih prošlog veka. Nekoliko faktora je podstaklo razvoj lizinga u Severnoj Americi i Evropi. Kao prvo, tehnološki napredak stvorio je kod kompanija potrebu za obnovom sopstvenih stalnih sredstava, a finansijski lizing je pružio neophodni mehanizam pribavljanja sredstava pod povoljnim uslovima. Takođe došlo je i do naglog razvoja tržišta finansijskih usluga i ponude kredita uz niske kamatne stope, što je služilo za obuzdavanje inflacije i cena roba. Navedeni faktori, u kombinaciji sa povoljnim poreskim stopama, doprineli su atraktivnosti finansijskog lizinga i povećanju broja lizing kompanija. Danas lizing predstavlja efikasan finansijski instrument za pribavljanje i obnavljanje stalnih sredstava kako za velike kompanije (lizing aviona, lizing naftnih izvora), tako i za mala/srednja preduzeća i fizička lica

(lizing automobila, kamiona). Poslednjih godina u Srbiji je ulaskom stranog kapitala i dolaskom stranih finansijskih institucija i banaka, nastao veći broj lizing kompanija i to u većini slučajeva kao subordijarne jedinice matičnih kompanija – banaka. Kao primer možemo navesti *Raiffeisen Bank – Raiffeisen leasing*, *Hypo Alpe Adria banka – Hypo lizing*, *Volks Bank – VB leasing*, *ProCredit banka – ProCredit lizing* itd. Ove kompanije ostvarile su veliki uspeh i odlično poslovanje u 2004. i 2005. godini, i to najviše zahvaljujući lizingu novih i polovnih vozila za fizička i pravna lica.

Dve su osnovne forme lizinga: finansijski i operativni lizing. Osnovna razlika nalazi se u krajnjoj nameri korisnika lizinga da li želi da zadrži predmet lizinga kod sebe sa otplatom poslednje rate (finansijski lizing) ili ne (operativni lizing). U finansijskom lizingu, davalac lizinga je vlasnik predmeta lizinga do otplate poslednje rate i prenosa vlasništva. Kod operativnog lizinga predmet lizinga je non-stop u knjigama davaoca lizinga i opterećuje njegove bilanse, dok primalac lizinga knjiži celu ratu i sve troškove kao trošak u svojim knjigama, ali bez amortizacije npr. vozila, jer ono neće biti u njegovom vlasništvu na kraju lizing aranžmana. Gledajući sa tog aspekta, primalac lizinga ima određene povoljnosti gde nije dužan da taj predmet kupi na kraju aranžmana, već može da ga vrati. Ako mu je potrebna neka oprema novije generacije, zastarelu opremu može da zameni novom. Operativni lizing ustvari predstavlja zakup, najam sredstava i to najčešće transportnih sredstava i određenih mašina. Operativni lizing se koristi i u Srbiji najčešće za nabavku voznog parka u raznim firmama i za građevinske mašine za završetak nekog konkretnog posla određenoj firmi, a potom da se iznajme drugim firmama za druge poslove. U Srbiji, poslednjih godina, da tako kažemo cveta prodaja novih i polovnih vozila putem lizinga. Vozila predstavljaju, za lizing kompanije, najomiljeniji i najsigurniji posao, jer sa sobom nose mali rizik. Vozila nemaju visoku cenu koštanja kao npr. skupa fabrička oprema, a ako korisnik lizinga ne plaća svoje rate, lako se mogu prodati i kao polovna. Na primer, finansiranje nabavke opreme putem lizinga za fabriku stakla košta više miliona evra i sa sobom nosi veliki rizik, jer ukoliko posao

stane, a rate se ne izmire, lizing kompanija dobija opremu koju je teško prodati pošto nema velike potražnje. Zato lizing kompanije teže manje riskantnim ugovorima, odnosno teže da imaju bilans u vrednosti svih ugovora sa manje riskantnim vozilima.

Tokom 2005. godine u Srbiji je sklopljeno lizing aranžmana u približnoj ukupnoj vrednosti od 300 miliona evra. Od toga 100 miliona evra odnosi se na putnička vozila, nešto manje na komercijalna vozila, a ostatak na razne mašine i opremu. Ipak, glavni klijenti lizing kompanija, kako se misli, nisu fizička lica već kompanije, što predstavlja pravi smisao finansijskog lizinga. Finansijski lizing, koji podrazumeva da lizing kompanija do kraja otplate bude vlasnik opreme dok je korisnik lizinga svo vreme koristi, ima poseban značaj za kompanije u Srbiji, pošto veliki deo poslovnih objekata nije zaveden u katastarskim knjigama, pa ne može da služi kao garancija za bankarski kredit. Tako je u fabrikama u Srbiji počela zamena stare opreme novom, u nekim slučajevima i starije od 50 godina. Treba napomenuti da fizička lica učestvuju sa oko 4,5% u ukupnom lizing tržištu Srbije. U prilog ovome ide činjenica da su u Srbiji kamate i lizing naknade relativno visoke, a primanja niska. Uprkos ovome, srpski potrošači na lizing tržištu su uredne i redovne platiše, tako da nema mnogo slučajeva vraćanja vozila i lizing kuću. Po tom pitanju, samo 2% neplatiša, Srbi su među svetskim rekorderima u pozitivnom smislu. Zahvaljujući tome, lizing kompanije agresivno spuštaju uslove odobrenja lizinga, finansiraju vozila na šest i sedam godina, poklanjaju kasko osiguranje, odobravaju sklapanje ugovora bez učešća ili smanjuju učešće, finansiraju PDV i sl. Prethodno navedeno u mnogome olakšava potrošačima u kupovini novih ili polovnih vozila, gde procedura može trajati samo jedan dan ili nekoliko sati pod uslovom da su pribavljena potrebna dokumenta. Ipak, veliki deo potrošača u Srbiji na prvo mesto potreba stavlja automobil, ali je on nedostupan mnogima, upravo zbog niskih mesečnih zarada na kojima se bazira odobrenje lizing aranžmana i formiranje rata. Građani željni normalnog života žele da svoje stare automobile – u proseku stare 15 godina, zamene novim. Krediti koje nude banke zahtevaju veće obezbeđenje

(žiranti, hipoteka), tako da obični potrošači, vođeni devizom ne čini drugom ono što ne želiš sebi, donose odluku o uzimanju vozila na lizing.

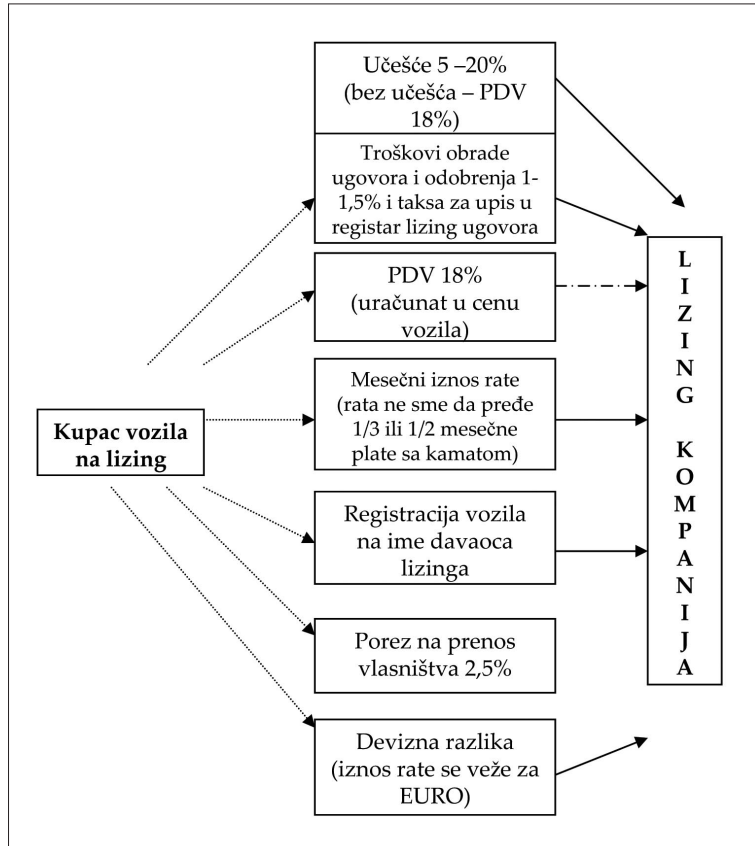
Lizing je neznatno skuplji od bankarskog kredita, gde se između prodavca vozila i kupca, ubacuje lizing kompanija. Prvi PDV plaća uvoznik vozila, zatim lizing kompanija sa svojom naknadom, pa tek onda korisnik vozila koji plaća 18% PDV na vozilo. U suštini razlika između cene bankarskog kredita i lizinga je dodatnih 1%. Razlika nastaje zbog toga što banka ne kupuje vozilo pa ga preprodaje kupcu, već daje novac na koji se ne zaračunava PDV. U svakom slučaju, banke su povlašćenije u odnosu na lizing kompanije. Takođe, lizing u sebi krije još neka finansijska iznenađenja za potrošača, tj. fizičko lice korisnika lizinga. Porez na prenos vlasništva koji se plaća na kraju poslednje rate lizinga za automobil, iako je plaćen PDV pri nabavci, plaća se iz razloga prenosa vlasništva vozila sa davaoca lizinga na korisnika lizinga. Jedina olakšavajuća okolnost je ta što se porez plaća na preostalu vrednost vozila u sadašnjem iznosu od 2,5%. Takođe, za fizička lica koja uzimaju vozila na lizing, postoje posebni troškovi registracije vozila. Pošto je stvarni vlasnik vozila lizing kuća, koja je pravno lice, korisnik vozila – građanin, plaća skuplju registraciju kao da je pravno lice. Mada su lizing kompanije okupljene u *Asocijaciji* lizing kuća Srbije (ALCS) pokušale da reše problem sa MUP-om i Ministarstvom finansija, kako bi tretman registracije bio primeren krajnjem korisniku, bili su odbijeni.

Najveći broj ugovora za uzimanje automobila na lizing potpiše se na sajmovima automobila (u Srbiji – Beogradski i Novosadski sajam automobila), gde se nude razni sajamski popusti i vrše promocije najnovijih modela svetskih proizvođača. Privučeni raskošnom promotivnom aktivnošću prodavaca, nižim cenama i prisutnošću svih relevantnih banaka i lizing kuća na licu mesta (sajmu), potrošači, odnosno budući kupci automobila možda prebrzo reaguju. Prodavac čini sve moguće marketing napore da privuče kupca i proda automobil, ali se zapaža odsustvo upoznavanja kupca sa najsitnijim detaljima koji čine ugovor o kupovini na lizing. Pravu cenu lizinga, tj. opterećenje na kućni budžet, kupci će osetiti tek

pošto počnu da plaćaju mesečne rate. Problemi nastaju kada se desi neka stvar koja nije u prvom planu ugovora o lizingu (npr. krađa automobila ili saobraćajna nezgoda u toku

počevši od toga da su potrebna sredstva obezbeđenja daleko manja nego kod bankarskog kreditiranja, do toga da se korišćenjem lizinga mogu ostvariti i određene

Slika 3. Izdaci kupca vozila na lizing



poreske olakšice. Takođe plan otplate rata može biti podešen specifičnim potrebama korisnika lizinga. Na lizing se najčešće uzimaju putnički automobili, komercijalna vozila – kamioni i autobusi, poljoprivredne mašine, jahte, čamci, mašine i oprema za industriju, građevinska mehanizacija, medicinska oprema itd. Prema strukturi lizinga, kompanije najčešće na ovaj način kupuju vozila, mašine za proizvodnju, građevinarstvo i grafičku industriju. Kao što smo već rekli, dolaskom inostranih bankarskih grupacija na naše tržište, intenzivno jača i promovise se lizing kao novi finansijski proizvod na ovim prostorima. Finansijske organizacije, putem svojih marketing istraživanja uviđaju da vlada veliko interesovanje za obnovom sredstava u srpskim kompanijama i potrošačkim

otplate). Iako je obavezno kasko osiguranje uračunato u ratu ili lizing kuća plaća kasko za kupca, pravo na naplatu štete ima lizing kuća i to najveći deo vrednosti (vrednost koja se plaća dobavljaču vozila).

Znači osiguranje i sigurnost se odnosi na lizing kuću jer je ona u suštini pravi vlasnik vozila i tu leži jedan od problema sa potrošačima – neupućenost kupca u potpunosti sa svim elementima kupovine na lizing. Neke lizing kompanije imaju tu praksu, da pošto upoznaju stranku sa svim elementima ugovora o lizingu pre potpisivanja ugovora i uplate učešća i poreza ili posle uplate, daju kupcu vreme od par dana da razmisli. Ako se nešto učini nepovoljnim i ne dođe do uplate učešća i poreza, ugovor automatski pada u vodu. Zato je potrebno da potrošači, budući korisnici lizinga dobro prouče ugovor o lizingu i osiguranju, i to svaku stranicu, a posebno ona *sitna slova*.

Izvesne prednosti čine lizing primamljivim,

domaćinstvima. Na osnovu toga formira se veći broj lizing kompanija i to kao subordijarne jedinice matičnih banaka većinom, tako da danas neke od tih lizing kuća ostvaruju zavidne poslovne rezultate. Sklapajući poslovne aranžmane sa skoro svim značajnim generalnim zastupnicima i proizvođačima vozila i mehanizacije u Srbiji, jača ponuda i stvara se velika konkurencija na tržištu, gde se ove kompanije bore putem odobravanja povoljnijih uslova kupovine za što veći procenat i poziciju na tržištu. Neke kompanije su u dogovoru sa ovlašćenim prodavcima išle do toga da nivo cena snize do vrednosti PDV (18% od vrednosti) ili mogućnost finansiranja PDV-a. Danas, odlaskom na mesto prodaje može se završiti celokupan posao za jedan dan, pod uslovom da su ispunjeni svi uslovi i prezentovana potrebna dokumenta. Takođe, neke od lizing kuća odobravaju prodaju sa učešćem od 25% i ličnom kartom, a neki daju

besplatno kasko osiguranje za sve vreme lizinga (Raiffeisen leasing i DDOR Novi Sad). Sve ovo

vozila niže ili u najboljem slučaju srednje klase sa veoma oskudnom opremom, tako da su oni bolji automobili ipak rezervisani za veoma mali broj dobrostojećih, dok je većina potencijalnih kupaca ostavljena na cedilu. Još jednom se potvrđuje podatak iz istraživanja da je novi automobil SAN i NEMOGUĆNOST velikog broja građana u Srbiji.

**Tabela 1.** Ponuda i uslovi lizing kuća u prodaji automobila

Rok odobravanja lizinga	24 –72 meseca (84)
Iznos odobravanja lizinga	Preko 5. 000 EUR
Učešće	0 –20%
Iznos lizing rate	Ne veća od 1/3 ili 1/2 plate
Plaćanje PDV-a	Odmah bez učešća ili na rate
Obavezno kasko osiguranje	Uračunato u ratu ili plaćeno
Bonitet korisnika	Najmanje 2 god. radnog staža
Procedura	Završava se na licu mesta, jedan dan
Prateći troškovi	Obrađa ugovora 1-1, 5%

## Zaključak

Evidentno je da dosadašnje

**Tabela 2.** Primeri nekih davaoca lizinga za automobile u Srbiji

	<i>Raiffeisen Leasing</i>	<i>Hypo Leasing</i>	<i>ProCredit Lizing</i>	<i>HVB Leasing</i>	<i>VB Leasing</i>
Rok odobravanja lizinga	24 –72 mes.	24 –72 mes.	Do 60 mes.	24 –72 mes.	24 –72 mes.
Iznos odobravanja lizinga	Preko EUR 5000	Preko EUR 5000	Preko EUR 5000	-	-
Učešće	0% 20% za zakup	0%	Min. 10%	Min. 10%	Min. 10%
Iznos lizing rate	½ mesečne zarade	½ mesečne zarade	1/3 mesečne zarade	1/3 mesečne zarade	½ mesečne zarade
Plaćanje PDV-a	odmah	odmah	Na rate	Na rate	Odmah ili rate
Obavezno kasko osiguranje	Na rate ili besplatno	Na rate	-	Besplatno za prvu godinu	-
Bonitet korisnika	Min. 2 god. radnog staža	-	-	-	-
Procedura	Veoma brzo	Veoma brzo	Veoma brzo	Veoma brzo	Veoma brzo
Prateći troškovi	1, 5%	1%	1, 5%	1%	1%

(Izvor: ALCS i web sajтови banaka)

nam govori o velikoj borbi prodavaca zajedno sa lizing kompanijama za pridobijanje novih kupaca. Generalno gledajući, ponuda i uslovi lizing kuća u prodaji automobila u Srbiji se mogu predstaviti na način prikazan u Tabeli 1.

Primeru radi, za vozilo vrednosti od EUR 10.000, sa rokom lizing finansiranja od 60 meseci i učešćem od 10% (EUR 1.000), klijent plaća troškove odobrenja od 1,5% (EUR 194,70), PDV je EUR 2.291,18, dok je mesečna rata EUR 195,48. Možemo primetiti da po uslovima koje postavljaju banke i lizing kuće, kupac mora da ima mesečnu zaradu od najmanje EUR 400, što je duplo veći iznos od republičkog proseka zarada za 2005. godinu. Sa druge strane gledano, automobili sa cenom od EUR 10.000 su

shvatanje pojma banke u osnovi biva napušteno i prilagođeno novim i sve većim zahtevima potrošača i savremenim potrebama globalnog finansijskog tržišta. Saglasno s tim, danas funkcioniše novi tip moderne banke čije se poslovanje bazira na produkciji i plasmanu bankarskih proizvoda i usluga na tržišnim principima, a takođe i na kreiranju i dizajnu inovativnih finansijskih proizvoda i procesa, usled postojećih trendova i sve veće iskorišćenosti sistema informaciono-komunikacionih tehnologija.

Znači, savremena – moderna banka je banka sa marketing filozofijom poslovanja. Ovo predstavlja imperativ opstanka i razvoja svake banke danas, jer je sigurno da će XXI vek

doneti bankarskom sektoru još veće izazove. Nastojanje da se zadrže stari klijenti je sve veće, a takođe banke ulaze u trku za novim klijentima, iz više razloga:

- Razvoj bankarstva je mnogo brži nego ikada ranije
- Jača konkurencija među bankama, usled ulaska na tržište mnogih jakih inostranih bankarskih i nebankarskih finansijskih institucija sa novim konkurentnim proizvodima (lizing, faktoring)
- Životni ciklus proizvoda opada, tako da se vremenski period u kome se neki bankarski

proizvod smatra novim skraćuje, inovacije brzo zastarevaju i javlja se mas-produkcija

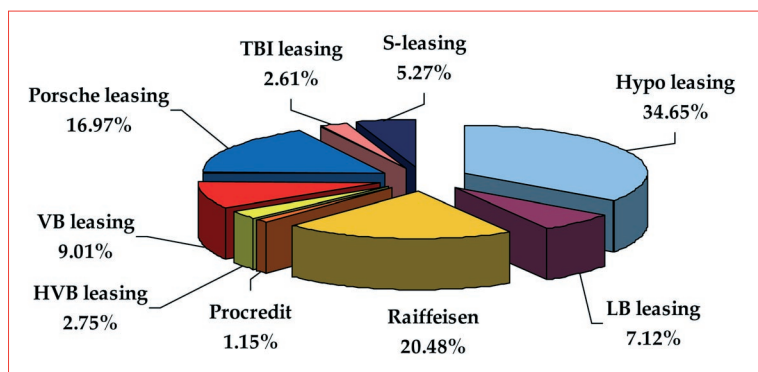
- Razvoj novih distributivnih kanala (e-banking, m-banking) i sve veće prihvatanje Interneta i Web tehnologija

Na osnovu ovako postavljenog marketing koncepta, zahteva se čitav niz aktivnosti top menadžmenta banke koji mora da odgovori na izazove. Nije dovoljno da banka samo sledi svoju misiju, viziju, definiše ciljeve i na osnovu toga stvori strategiju. Suština jeste u marketing strategijama, ali se one moraju implementirati i biti prihvaćene i u najmanjim delovima

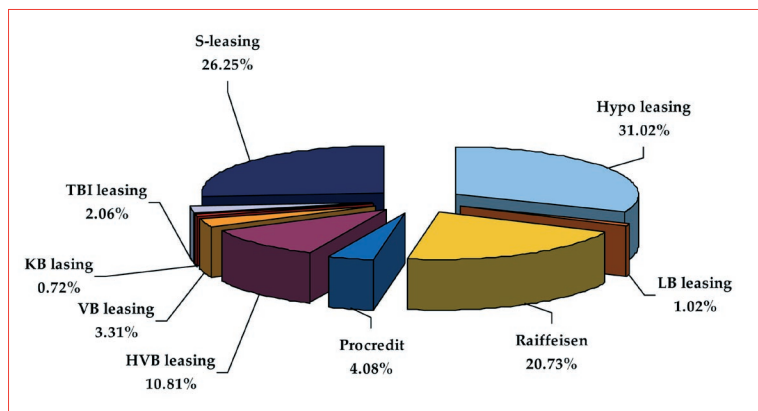
banke, kako bi se uspešno sprovele promene i odgovorilo na izazove na najbolji način. Takođe, u današnjim uslovima, sprovođenje ovih strategija se ne može uraditi bez upotrebe najsavremenijih dostignuća informacionih i komunikacionih tehnologija – sistemi poslovne inteligencije (poslovnog obaveštavanja), Internet, mobilne telekomunikacije, kako bi se na pravi način iskoristile konkurentske prednosti i ojačala pozicija na tržištu.

Ovimnačinom organizovanja, SAVREMENA banka stiče veliku konkurentsku prednost u odnosu na tradicionalne banke, za koje slobodno možemo reći da polako izumiru. Međutim, neka tradicionalna shvatanja i ponašanja ipak ostaju. Pre svega mislimo na ponašanje korisnika bankarskih proizvoda/usluga, gde većina ipak, po urađenim istraživanjima, više preferira lični kontakt, dolazak u banku i susret sa (ne)ljubaznim službenicima banke, u odnosu na nove elektronske distributivne kanale. Ipak, vremenom, a poznato je da potrošači veoma teško prihvataju inovacije, uviđaju se i shvataju prednosti koje pružaju inovativni bankarski proizvodi i procesi, na šta nam ukazuje rastući novo

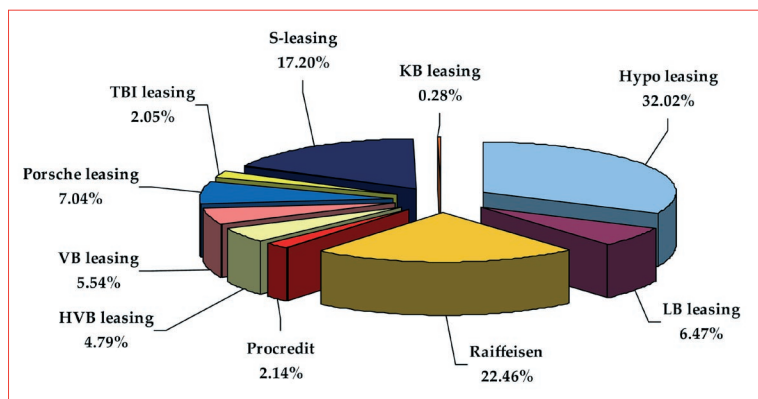
Slika 4. Tržišni udeo u prodaji putničkih automobila (2005.)



Slika 5. Tržišni udeo u prodaji proizvodne opreme



Slika 6. Tržišno učešće lizing kompanija u Srbiji



korišćenja platnih kartica, a time i bankomata, POS terminala i e-bankinga za fizička i pravna lica. Kada govorimo o mobilnom bankarstvu (m-banking), odnosno mobilnim plaćanjima (m-pay usluge), moramo istaći da ovaj vid distributivnog kanala predstavlja još uvek nepoznicu, kako za banke, tako i za potrošače. Premda ima izraženog interesovanja za ovim vidom usluga, činjenica je da su ljudi ipak skeptični i nesigurni kada je u pitanju m-bankarstvo. Prvi korak svakako moraju da naprave banke, prihvatanjem i implementacijom ovih sistema u njihovo poslovanje (mogućnosti postoje preko Mobtel-a i Telekom-a), a zatim agresivno nastupiti sa promotivnim aktivnostima u cilju upoznavanja postojećih i potencijalnih korisnika usluga sa novim procesom i uslugama m-bankarstva, odnosno m-pay-a. Kako sada stvari stoje, kod banaka na domaćem tržištu prisutan je prvi, početni korak, a to je SMS bankarstvo. Banke moraju shvatiti da novi mobilni kanali distribucije sa sobom nose mnoge prednosti, ali i određene nesigurnosti kod potrošača, za šta je primarni uzrok njihova neobaveštenost. Treba napomenuti da je m-bankarstvo veoma razvijeno u zemljama EU, i da nije daleko dan kada će se pojaviti kod nas kao kompletna mobilna bankarska usluga. Banka koja prva uspe da razvije kompletan sistem mobilnih usluga na našem tržištu, i pri tome bude promotivno uspešna, u smislu upoznavanja javnosti sa novim sistemom i prednostima koje on nosi, postaće lider na tržištu i ostvariće konkurentsku prednost u odnosu na druge banke.

Banka mora svoje proizvode i usluge, odnosno marketing miks svojih proizvoda/ usluga, po svim elementima uskladiti prema potrošaču, naravno koliko je to moguće. S obzirom da živimo u ekonomsko turbulentnom vremenu, prisutan je visok stepen rizika kako za banku, tako i za potrošača. Banka mora pronaći

model smanjenja rizika ponude određenih proizvoda i usluga i prilagoditi se korisniku. U prilog ovome ide i činjenica o slaboj platežnoj moći građana u Srbiji, što u mnogome utiče na iskorišćenost ponude. Zato, građani Srbije, iako klijenti banaka, svoju želju kupovine novog ili polovnog boljeg automobila na primer, ispunjavaju putem lizing ponude mnogobrojnih



M bankarstvo - još uvek nepoznanica za banke i potrošače

specijalizovanih institucija. Lizing im omogućuje mnogo manji stepen rizika i sredstava obezbeđenja, za razliku od banaka koje za svoje kredite zahtevaju žirante, hipoteke, obavezno osiguranje itd. Ova činjenica nam govori da je pojava lizing proizvoda u Srbiji, zatvorila ponudu kredita za kupovinu novih automobila kod banaka. Zato ovaj rad daje svojevršno moguće rešenje domaćim bankama, da putem benčmarkinga analiziraju kako su to uradili inostrani konkurenti na domaćem tržištu (Hypo Alpe Adria Banka, Raiffeisen bank, Volks Bank, ProCredit Bank). Ove banke su otvorile svoje subordijarne jedinice koje se bave poslovima lizinga za fizička i pravna

lica, u pravom trenutku i na pravom mestu, postignivši veliki uspeh na tržištu prodaje novih i polovnih automobila na lizing. Možemo istaći primer Delta Auto (član Delta Holdinga sa nekadašnjom Delta Bankom sada Banca Intesa), koji je samo u jednom mesecu prodao 155 novih automobila putem lizinga kod konkurentskih banaka, odnosno lizing kuća, nekadašnjoj Delta banci. Postavlja se pitanje zašto Delta Banka, kao član Delta Holdinga nije primenila već sada uspešan sistem otvaranja lizing kuće i preko nje uspešnije prodavala automobile iz programa Delta Auto. Stvar je verovatno u menadžmentu i njihovim procenama.<sup>4</sup>

Na kraju, zaključujemo da usled delovanja globalnih tržišnih trendova i hiperkonkurencije na tržištima, postoji opšta saglasnost da se banke moraju boriti za svoje klijente zadržavanjem na duži rok, i to jedino ponudom novih kvalitetnih proizvoda i usluga

<sup>4</sup> Par meseci po preuzimanju vlasništva, Banca Intesa je osnovala sopstvenu lizing kuću (Intesa Leasing), putem koje nudi prodaju vozila marke Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Honda, Zastave i nekih tipova Seat i Škoda vozila.



po meri klijenta, jer finansijske inovacije vrše neprestani konkurentski atak na pružaoce finansijskih proizvoda i usluga. Kao minimum svih minimuma, proizvodi i usluge banaka

moraju pružiti korisnicima nekakav izbor u smislu karakteristika i cena. Dalje, od izuzetne važnosti je da banka poznaje svoje klijente, pošto različitim klijentima trebaju različite usluge, koristeći različite kanale distribucije. Za detaljno upoznavanje svojih klijenata, banke koriste kombinacije spoljnih i unutrašnjih informacija, sistematizovanih i obrađenih putem sistema poslovnog obaveštavanja. Ovim putem banka dobija kompletnu sliku odnosa institucije sa svakim klijentom i može realizovati kompletne profile odnosa sa korisnicima njihovih proizvoda i usluga, ali i predvideti neka moguća dešavanja. Svakako da je ovo osnova za uspešnu primenu inovativnog strategijskog marketinga u bankarskom poslovanju.

## Literatura

1. Milisavljević, M., *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
2. Tomašević – Lišanin, M., *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb, 1997.
3. Ćurčić, U., *Marketing poslovne banke*, 1999.
4. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, O. C., *Marketing*, Evropsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995.
5. Klasens, R., Virc, F., *Upravljanje filijalom banke*, UBS, Beograd, 2005.
6. *Lizing u Srbiji*, Ekonomist, specijalno izdanje, 2005.
7. [www.24x7.co.yu](http://www.24x7.co.yu)
8. [www.nbs.co.yu](http://www.nbs.co.yu)

## Rezime

Na hiperkonkurentskim bankarskim tržištima danas, imperativ za banke jeste očuvanje svoje tržišne pozicije i klijentske baze. Jedan od osnovnih načina za to je inovativna politika banaka i primena marketing koncepta, kako po pitanju proizvoda i usluga, tako i po pitanju procesa koji se odvijaju u banci. Jedan od novih finansijskih i tipično nebankarskih proizvoda u bankama u Srbiji, koji je doživeo uspeh je lizing, čije su prednosti mnoge banke iskoristile privukavši sebi mnoge potrošače.

**Ključne reči:**  *kreativnost, inovacija, proizvod, banka, potrošači, lizing*

## Abstract

On the hypercompetitive banking markets today, the imperative for the banks is to preserve their market position and their client base. One of the basic methods of achieving this is an innovative banking policy and the application of a marketing concept, both in respect to the products and services, and to the bank operating processes. One of the latest financial and typically non-banking products in the banks in Serbia, which had experienced a very high success, is the product of leasing, with the advantages that many banks have used to attract a vast number of clients.

**Key words:** *creativity, innovation, product, bank, clients, leasing*