

# UTJECAJ MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST

---

**Maleš, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:920442>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA  
FINANCIJSKU USPJEŠNOST**

**Mentor:**

**Doc.dr.sc. Daša Dragnić**

**Student:**

**Lucija Maleš, univ.bacc.oec**

**Split, rujan 2019.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA I PREDMETA ISTRAŽIVANJA .....	3
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	7
1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA.....	7
1.4. METODE ISTRAŽIVANJA .....	7
1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA .....	9
1.6. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA .....	9
2. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI I FINACIJSKA USPJEŠNOST .....	11
2.1. DEFINICIJA I ZNAČAJ MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI.....	11
2.2. MARKETING METRIKE.....	15
2.3. MJERENJE FINACIJSKE USPJEŠNOSTI .....	19
2.4. UTJECAJ MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA USPJEŠNOST PODUZEĆA .....	23
2.5. MARKETING U BANKARSTVU .....	28
3. BANKARSKI SEKTOR U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	31
3.1. STRUKTURA BANKARSKOG SEKTORA U RH .....	33
3.2. KRETANJA U BANKARSKOM SEKTORU - GLOBALNO I U RH.....	35
3.3. POSLOVNI REZULTATI BANAKA U HRVATSKOJ U 2018. GODINI.....	38
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	41
4.1. METODOLOGIJA.....	41
4.2. REZULTATI KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA .....	43
4.2.1. HRVATSKA POŠTANSKA BANKA D.D. ....	43
4.2.1.1. Financijski rezultati banke .....	45
4.2.1.2. Marketinške aktivnosti .....	46
4.2.1.3. Veza između marketinških aktivnosti i uspješnosti poslovanja .....	47
4.2.2. ERSTE&STEIERMÄRKISCHE BANK D.D. ....	48
4.2.2.1. Financijski rezultati banke .....	49
4.2.2.2. Marketinške aktivnosti .....	50
4.2.2.3. Veza između marketinških aktivnosti i uspješnosti poslovanja .....	51
4.2.3. RAIFFEISENBANK AUSTRIA D.D. ....	52

4.2.3.1. Financijski rezultati banke .....	53
4.2.3.2. Marketinške aktivnosti .....	55
4.2.3.3. Veza između marketinških aktivnosti i uspješnosti poslovanja .....	55
4.2.4. USPOREDBA REZULTATA I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA KOD METODE STUDIJE SLUČAJA	56
4.3. REZULTATI KVANTITATIVNOG ISTRAŽIVANJA.....	57
4.3.1. STRUKTURA UZORKA .....	58
4.3.2. PONAŠANJE I STAVOVI (OCJENE) ISPITANIKA .....	59
4.3.3. REZULTATI I OGRANIČENJA ANKETNOG UPITNIKA .....	67
5. ZAKLJUČAK .....	69
LITERATURA.....	72
POPIS SLIKA .....	77
POPIS TABLICA.....	77
PRILOZI.....	78
Prilog 1. Anketni upitnik.....	78
SAŽETAK.....	83
SUMMARY .....	84

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Promatrajući zasićenost tržišta, jačanje svijesti kupaca i osnaživanje konkurencije jasno je da se poduzeća suočavaju sa sve jačim izazovima diferenciranja, konkurentnosti i održivosti. Iz tog razloga, uloga marketinga postaje sve značajnija za uspješnost poslovanja.

Prema Američkoj udruzi za marketing (2013.), prihvaćena je definicija pojma marketinga (*engl. market; tržnica, trgovina*) koja obuhvaća proces stvaranja ideja, planiranja i provođenja, razvoj proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i poduzeća. Osim toga, marketing je također definiran kao aktivnost sastavljena od institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje i razmjenu dobara koji imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.

Stav od kojeg polazi cjelokupno poslovanje je u razumijevanju i zadovoljavanju želja i potreba potrošača, a kako bi tvrtka došla do zadovoljnih potrošača potrebni su veliki naponi koji iziskuju određene troškove. Potrošači predstavljaju glavni čimbenik s obzirom na njihove individualne stavove i ponašanje čija reakcija u konačnici omogućuje poduzeću ostvarivanje prihoda. Iz tog se razloga marketinški stručnjaci fokusiraju upravo na reakcije potrošača o donesenim marketinškim odlukama te analiziraju podatke prikupljene putem anketnih upitnika ili pak eksperimentalnim istraživanjima. (Madden 2006.) Kako bi se utjecalo na stav potrošača, u novije doba su izraženije promjene u komunikacijskim strategijama, s naglaskom na izgradnju imidža.

Prema Kotlerovoj definiciji (1994.) imidž predstavlja niz uvjerenja, ideja i impresija, koje čovjek ima o nečemu. Izgradnja imidža pospješuje izgradnju dugoročnih odnosa pa je bitno da se poduzeća ne fokusiraju samo na kratkoročni prodajni ili profitni učinak. Povezivanje marketinga samo s prodajom i prodajnim učincima može predstaviti ograničenje budući da se zanemaruje poveznica s financijskim rezultatima i rastom cijena dionica. (Lehmann 2004.) Ovim putem autor ističe količinu članaka koji se izravno usredotočuju na uspješnost dionica kao kriterija za ocjenu marketinških performansi, uz odmak od metrika koje mjere stav potrošača te se nada, kako će se u daljnjim istraživanjima, ove metrike nadopuniti i tim putem otkloniti greške nastale u istraživanjima kroz povijest.

Zbog sve većih ulaganja u marketinške aktivnosti kao i njihov značaj za ostvarenje ciljeva poduzeća, sve se češće pojavljuje potreba za mjerenjem učinkovitosti/uspješnosti kako bi se iste što bolje i učinkovitije provodile. Poduzeća najčešće zanima koliko je povećana prodaja zahvaljujući marketinškim aktivnostima te koliko je sredstava potrebno kako bi se uopće realizirali ciljevi. Prije nego se poduzeće odluči na mjerenje učinkovitosti nastalih kao posljedica ulaganja u marketing prvo treba razgraničiti troškove marketinga. Pod marketinškim troškovima, Grbac (2010.) podrazumijeva sve troškove koji nastanu u realizaciji marketinških aktivnosti, a uglavnom su vezani uz troškove prodajnog osoblja, troškove promocijskih aktivnosti i troškove promocijskih cijena.

Kod mnogih aktivnosti, marketinška funkcija i funkcija računovodstva/financija dijele odgovornost što olakšava proces prilikom utvrđivanja ispravnosti alociranih troškova, omogućava analizu povrata na uloženo ROI<sup>1</sup> te pomaže prilikom procesa donošenja važnih poslovnih odluka na temelju dostupnih podataka. (Cvitanović 2018.) Zbog svoje vidljivosti, odnosno značajnih iznosa, ali i mogućeg razgraničenja troškova najčešće su u fokusu upravo troškovi promocije, poglavito oglašavanja.

U današnjem su društvu gotovo svi u određenoj mjeri pod utjecajem različitih oblika promocije. Promocija je, po definiciji, svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje i podsjećanje. (Previšić, Došen, i dr. 2007.) Najznačajniji utjecaj promocije, prema Grande i sur. (2004.) povezan je s dodavanjem ekonomske vrijednosti proizvodu, sadržajem poruke o proizvodu te na učinke proizašle iz reakcija kupaca stvorenih popustima na cijene proizvoda. Iz tog razloga autori predlažu izračun dobiti ostvarene promocijskim aktivnostima, uz obavezno prethodno detaljno istraživanje utjecaja kampanje na psihološku dimenziju potrošača.

Kad je riječ o promociji treba pojasniti kako promocija i oglašavanje nisu jedno te isto, iako se u praksi ta dva pojma često smatraju sinonimima. Promocija u marketingu označava motivaciju, odnosno poticanje potrošača na akciju. Kako bi se ostvarili ciljevi promocije, poduzeće raspolaže raznim tehnikama, a sama se promocija sastoji od različitih elemenata u koje se ubraja i oglašavanje. Oglašavanje informira potrošače o novim proizvodima i kreira svjesnost o određenim markama. (Previšić, Došen, i dr. 2007.) S obzirom na činjenicu da je

---

<sup>1</sup> Povrat na uloženo, povrat od uložene investicije (engl. Return on Investment) je pokazatelj profitabilnosti koji predstavlja omjer dobiti od određene investicije i visine uloženi sredstava. (Matić, Pavić, Mateljak 2009.) str. 225. Danas se ROI često spominje i kao marketinški pojam te se koristi prilikom kalkulacije isplativosti marketinških kampanja.

upravo ovaj element promocije vrlo učinkovit oblik komunikacije, veza između oglašavanja i uspješnog poslovanja godinama privlači pozornost ekonomista i marketinških stručnjaka. Većina istraživanja ovakvog tipa uglavnom se temeljila na odnosu između oglašavanja i vrijednosti poduzeća (*engl. firm value*) uz pretpostavku da oglašavanje pozitivno utječe na vrijednost brenda. (McAlister L. 2015)

Joshi i sur. (2010.) također su prikazali pozitivan utjecaj oglašavanja na vrijednost poduzeća. Istraživanje je nastalo s ciljem ispitivanja utjecaja troškova promocije na vrijednost poduzeća preko efekata na prodaju, prihode i dobit. Naglasak je na direktnom i indirektnom utjecaju, kako u kratkom tako i u dugom roku što je prikazano grafički. U prvom dijelu prikaza je profit koji zajedno s oglašavanjem i prodajom ima indirektni utjecaj na povećanje vrijednosti poduzeća. Treba uzeti u obzir kako navedeni pokazatelji mogu biti negativni u kratkom roku, ali u dugom roku će rezultirati pozitivnim rezultatima. U drugom dijelu prikazan je utjecaj oglašavanja na neopipljivu vrijednost<sup>2</sup> (*engl. intangible value*) za potrošače/korisnike koji izravno utječu na vrijednost poduzeća. Pod neopipljivom vrijednošću za potrošače podrazumijeva se individualna percepcija potrošača/korisnika o ugledu i snazi poduzeća.

Prema Renko (2005.) položaj i snaga poduzeća ovise o konkurentnosti, odnosno o profitabilnosti u odnosu na prosječne vrijednosti industrije u kojoj se odvija djelatnost, a povoljniji industrijski položaj postiže se konkurentskim pozicioniranjem koje će poduzeću omogućiti više profite u dugom roku. Ukoliko marketing povežemo s povećanom vrijednosti poduzeća, uložene napore i iznose ne treba nužno smatrati troškom, već svojevrsnom investicijom. Kada govorimo o marketingu kao investiciji prvo treba identificirati marketinšku imovinu. Važno je razumjeti u što se ulaže i kako uloženo rezultira profitom u kratkom roku te na koji se način stvara potencijal za rast u budućnosti. (Rust, i dr. 2004.)

Kod donošenja marketinških poslovnih odluka ni banke nisu izuzetak. Budući da su se kroz povijest postavljale samodostatno, kao da okolina postoji radi njih, a ne one zbog okoline, došlo je do negativnog mišljenja o poslovanju banaka od strane šire javnosti. (Šerić 2001.) Zato je potrebno da banke, ali i općenito poduzeća kojima je primarna djelatnost pružanje usluga, oslušuju potrebe klijenata, izgrade njihovo povjerenje te ulažu u održavanje dobrog imidža.

---

<sup>2</sup> Primjeri neopipljive imovine uključuju tzv. goodwill, brand recognition (prepoznatljivost), copyrights, patente, trademarks (registrirani zaštitni znak) itd.

Marketing banke podrazumijeva pristup usmjeren prema klijentu, čiji je zadatak vođenje bankarske organizacije kako bi se njeno djelovanje što potpunije prilagodilo tržišnom okruženju. U tom je kontekstu jedan od osnovnih zadataka menadžera banaka prepoznati segmente tržišta koje se želi privući. Banke moraju utvrditi potrebe klijenata iz pojedinog segmenta tržišta te ispitati kako klijenti ocjenjuju snage banke u odnosu na njezine konkurente. (Podrug, Bakarić i Slijepčević 2007.)

Na hrvatskom bankarskom tržištu konkurencija je posebice izražena kod 10 najvećih banaka. Promatrajući banke po veličini aktive, adekvatnosti kapitala i profitabilnosti, najviše pozicije zauzele su banke u stranom vlasništvu. Nakon pretvorbe i privatizacije male državne banke su počele nestajati. Broj banaka se od 1998. godine znatno smanjio, dok su neke druge mjere koncentracije, primjerice, indeks koncentracije imovine sektora u prvih pet banaka (CR5) i Herfindahl-Hirschmanov indeks, porasle. Kamatne stope i kamatne marže su se također smanjile, dok se broj dostupnih bankovnih proizvoda i usluga znatno povećao. (Kraft 2007.)

Iako su sve hrvatske banke univerzalne, kroz godine su promijenile svoje poslovne strategije većom ili manjom specijalizacijom na različite sektore, a zajedno s time i svoje strategije marketinga. (Podrug, Bakarić i Slijepčević 2007.) Tako danas na tržištu imamo moderne banke koje ulažu značajna sredstva kako bi se istaknule pored konkurencije svojom ponudom te kako bi na što inovativniji način pristupile klijentima, kako distribucijskim kanalima tako i promotivnim aktivnostima. (Salkić i Fazlović 2009.)

Stoga je predmet ovog istraživanja, na primjeru tri komercijalne banke koje posluju na tržištu Republike Hrvatske, ispitati postojanje veze između rasta troškova marketinga i rasta prihoda te povećanja ukupne vrijednost poduzeća. Podaci o marketinškim troškovima, prihodima i ostalim računovodstvenim stavkama prikupljeni su iz javno dostupnih registara, a u obzir su uzeti podaci posljednjih 5 godina.



## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Sinergijskim učinkom s drugim funkcijama, marketing može doprinijeti razvoju poslovanja pa se danas sve više nalazi u fokusu. Marketing sveukupno kao i samo oglašavanje, jedni su od glavnih alata komunikacije modernih banaka. Budući da je u bankarskom sektoru u posljednjih nekoliko godina konkurencija uzela maha, a istovremeno se povećalo nepovjerenje od strane klijenata, poljuljan je imidž banaka i općenito mišljenje o bankarskom poslovanju, banke nastoje sve više komunicirati s javnošću te opravdati svoj ugled.

Iz tog je razloga glavni cilj ovog rada sistematizirati postojeće teorijske i empirijske spoznaje o navedenom predmetu istraživanja te ispitati na primjeru banaka jesu li povećana ulaganja u marketing dovela do boljeg financijskog rezultata poduzeća, kao i boljeg mišljenja klijenata o ugledu banke. Naravno, u obzir je uzeta pretpostavka da s računovodstvenog aspekta, sam marketing nije dostatan za poboljšanje financijske slike poduzeća.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Nastavno na predmet i ciljeve rada, a s obzirom na metodu studije slučaja nisu definirane hipoteze, već istraživačka pitanja.

Istraživačko pitanje glasi: *Postoji li povezanost između porasta troškova marketinga poduzeća i financijskih rezultata te indirektni i direktni utjecaj na ukupnu vrijednost poduzeća?*

Prilagođeno bankarskom sektoru istraživačko pitanje bi glasilo: *Postoji li povezanost između porasta troškova marketinga i povećanja prihoda, profita, bilance (imovine) te bolje percepcije klijenata o ugledu i ukupne vrijednosti banke?*

## **1.4. Metode istraživanja**

Metoda prikupljanja podataka, korištena prilikom izrade ovog rada je takozvana metoda istraživanja za stolom. Navedena metoda obuhvatila je pretraživanje sekundarnih podataka postojeće znanstvene i stručne literature uključujući domaću i stranu literaturu, znanstvene i novinske članke te izvore s interneta. Sekundarni podaci vezani uz poslovanje odabranih poduzeća preuzeti su s web stranica samih poduzeća te iz javno dostupnog registra FINA-e. U drugom dijelu empirijskog istraživanja, korišteni su primarni podaci, a isti su prikupljeni putem anketnog upitnika.

Od ostalih metoda korištenih prilikom izrade rada, ističu se:

- Metoda analize – metoda kojom se kompleksne pojave, zaključci i sudovi raščlanjuju na jednostavnije sastavnice u svrhu boljeg razumijevanja istih
- Metoda sinteze – metoda kojom se povezuju različiti zaključci, sudovi i pojave u smislene složene cjeline
- Metoda deskripcije – metoda kojom se opisuju ili očitavaju procesi, pojave i predmeti u okolini
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenog rada
- Metoda indukcije – metoda pomoću koje se analizom pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. (Zelenika 2000.)

Obrada podataka se također odvijala iz dva zasebna dijela. U prvom dijelu empirijskog istraživanja, prikupljeni sekundarni podaci su analizirani i prikazani u sklopu analize studije slučaja. Studija slučaja (*engl. case study*) je postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja. (Zelenika 2000.) Metoda se odabire u situacijama kad se fenomen koji će se istražiti jasno ne razlikuje od svog konteksta. (Leburić, 2001.) Nadalje, koristi se kada istraživač ima malu kontrolu nad događajima, kao i onda kad se radi o stvarnim problemima stavljenim u kontekst specifičnog okruženja, što je slučaj kod industrijskih poslovnih sustava. (Vuković, Lukeš, i dr. 2008.) Sastoji se od niza istraživačkih postupaka usredotočenih na rješavanje problema nekog jediničnog sustava kojim se mogu smatrati pojedinac, obitelj, organizacija ili njen dio, zajednice, društvene grupe itd. (Biličić 2005.) Fokus na manji broj poduzeća jedan je od razloga odabira navedene metode s naglaskom kako ovo nije znanstvena metoda u punom smislu riječi, već tehnika kojom se uvodi konkretniji pristup izučavanju ekonomije kao društvene znanosti s ciljem boljeg razumijevanja pitanja i problema funkcioniranja rada u organizaciji. (Matić, Pavić, Mateljak 2009.) Nastavak istraživanja, obuhvaća obradu primarnih podataka prikupljenih anketnim upitnikom. Podaci su obrađeni statističkim programom SPSS te su prikazani tabelarno.

Budući da su prethodno opisane metode zajedno korištene u svrhu izrade ovog rada, može se govoriti o korištenju kombinirane metodologije. Prema Verčić i sur. (2010.) ova metodologija uključuje: (1.) više izvora ili vrsta podataka, (2.) više metoda u prikupljanju i istraživanju i (3.) više teorijskih perspektiva u interpretaciji rezultata.

## **1.5. Doprinos istraživanja**

Promatrajući poslovanje unutar bankarskog sektora na kojem se situacija posljednjih godina znatno promijenila, svaka banka ulaže velike iznose i napore kako bi došla do što većeg broja novih korisnika. Jedan od načina isticanja zasigurno je dobro promišljena marketinška kampanja. Osim provođenja marketinških aktivnosti ne smije se isključiti ni potreba za njihovim stalnim praćenjem i mjerenjem. Izuzev mjerenja temeljenog na internim podacima, nužno je stalno osluškivati potrebe svojih klijenata te pratiti njihove stavove o bankarskom poslovanju općenito, određenim proizvodima/uslugama kao i marketinškim aktivnostima, poglavito promidžbi i oglašavanju.

Doprinos istraživanja ogleda se u odgovoru na istraživačko pitanje, a s obzirom na prethodno definirano, doprinosi ovog rada mogu se podijeliti na znanstvene i praktične. Promatrajući sa znanstvenog aspekta, sistematizirane su postojeće spoznaje o utjecaju troškova marketinga na rast prodaje, rast prihoda i samim tim na povećanje ukupne vrijednost poduzeća, konkretno banaka u RH, a spoznaje su upotpunjene novim saznanjima. Znanstveni doprinos može poslužiti za daljnja istraživanja marketinga općenito, kao i marketinga u bankama, izazovima s kojim se banke danas susreću te za istraživanje utjecaja marketinških aktivnosti na klijente banaka i njihovu percepciju o bankarskom poslovanju i ugledu banaka.

U domeni praktičnog doprinosa, ovaj rad može poslužiti zaduženima za marketing da se usredotoče na promatranje šire slike te opravdaju marketinška ulaganja zbog dugoročne isplativosti. Također može biti od koristi prilikom razvoja novih bankarskih proizvoda i modernijih načina pružanja usluga, kao i poticaj za individualniji pristup klijentima. Osim navedenog, rad može uputiti na važnost mjerenja i praćenja rezultata marketinških aktivnosti, kako bi se iste u budućnosti što učinkovitije provodile.

## **1.6. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad podijeljen je na 5 poglavlja. U prvom, uvodnom dijelu definiran je predmet ovog istraživanja kao i problem koji je tome prethodio. Također, prikazana je svrha i ciljevi ovog rada te istraživačka pitanja pomoću kojih se došlo do konačnih rezultata istraživanja. Pojašnjene su metode koje su korištene za prikupljanje i obradu podataka u empirijskom dijelu te doprinos ovog istraživanja.

U drugom dijelu prikazan je značaj marketinških aktivnosti. Obradeni su osnovni marketinški pojmovi te metrike koje se koriste u praksi za usporedbu trenda u jednom poduzeću i/ili usporedbu s konkurentima. Nakon marketinških pokazatelja naglasak je na načinu mjerenja financijske uspješnosti poduzeća kao i važnosti praćenja marketinških aktivnosti. U nastavku, osim općenitih marketinških pojmova, detaljnije je opisan marketing kojim se koriste banke danas.

Treći dio prikazuje poslovanje bankarskog sektora. Započinje općenitim informacijama i specifičnostima hrvatskog gospodarstva preko procesa pretvorbe i privatizacije uzevši u obzir promjene iz tog perioda na bankarskom tržištu RH. U nastavku su komentirane banke danas s obzirom na vlasničku strukturu. Kraj trećeg dijela prikazuje trenutna kretanja u bankarskom sustavu i poslovne rezultate banaka u Hrvatskoj u 2018. godini.

U četvrtom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje koje je podijeljeno na dva dijela. U prvom dijelu istraživanje se provodi metodom studije slučaja u kojem je na primjeru 3 banke ispitana veza troškova marketinga i rezultata poslovanja poduzeća. Drugi dio je rezerviran za dodatno istraživanje i analizu prikupljenih rezultata putem anketnog upitnika kako bi se odgovorilo na dio istraživačkog pitanja o percepciji klijenata o ugledu banaka. U samom uvodu u istraživanje detaljnije je pojašnjena metodologija dok su na kraju iznesene implikacije i ograničenja provedenog istraživanja.

U posljednjem poglavlju su glavni zaključci doneseni na temelju analize i obrade prikupljenih podataka te osvrt na istraženo.

Na samom kraju rada nalazi se korištena literatura, popisi slika i tablica, prilozi te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI I FINANCIJSKA USPJEŠNOST

### 2.1. Definicija i značaj marketinških aktivnosti

Uzevši u obzir činjenicu da su potrebe i želje kupaca središnja točka kojoj gravitira poslovanje cijelog poduzeća, slažu se Dvorski i sur. (2004.) te ističu kako su ovaj pristup poslovanju uvjetovale masovna proizvodnja i potrošnja, koje su, stvarajući povoljnije mogućnosti za prodaju i ostvarivanje dobiti, poticale konkurenciju. S osvrtom na začetke marketinga u prvoj polovini 20. stoljeća kada se taj pojam po prvi put pojavio na američkom govornom području, bilo je vrijeme snažnog tehnološkog napretka i privrednoga rasta. Iz tog su se razloga pod pojmom marketinga podrazumijevale sve funkcije koje su omogućavale promet roba i usluga. Od pedesetih godina dvadesetog stoljeća, pa dalje, s promjenom gospodarske situacije promijenio se i sadržaj pojma. Promjene koje je inducirala suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija, prepoznaju Dukić i Gale (2015.). Ističu kako su one značajno utjecale na suvremene načine poslovanja pa se naglasak stavlja na konstantno prilagođavanje uvjetima koje definiraju tehnološki čimbenici kao i odnosima koje izgrađuje suvremeno tržište. Nekada aktualne, proizvodna i prodajna koncepcija, svoje su mjesto ustupile marketinškoj koncepciji koja u svojoj biti teži zadovoljenju potreba potrošača i uspostavljanju partnerskog odnosa. Današnji marketinški pristup individualizira odnose između ponuđača i potrošača te se vraća primarnoj ideji marketinga koja se ogleda u pokušaju zadovoljavanja, umjesto prosječnih, individualnih, potrošačkih potreba.

Paralelno s razvojem teorije marketinga i njegovom primjenom u praksi, porastao je i broj definicija. Iako postoji opća suglasnost o tome da razmjena čini bit marketinga, definiranje marketinga autori pristupaju iz različitih perspektiva. No, među svim definicijama najšire je, kako u akademskim krugovima tako i u praksi, prihvaćena ona koju je potvrdila AMA (*engl. American Marketing Association; Američka udruga za marketing*). Prema definiciji marketing je proces planiranja i provođenja te stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. U kolovozu 2004. godine Upravni odbor AMA-e je prihvatio novu definiciju, koja kaže da je marketing organizacijska funkcija i skup procesa kojima se stvaraju, komuniciraju i isporučuju vrijednosti potrošačima i kojima se upravlja odnosima s potrošačima s ciljem ostvarenja koristi za organizaciju i sve uključene strane. (Previšić, Došen, i dr. 2007.)

Ukoliko se marketing definira kao proces, Previšić i sur. (2007.) navode kako se tada govori o slijedu svih aktivnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, omogućavajući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. Definirajući ga kao znanstvenu disciplinu, pod marketingom se podrazumijeva bihevioristička znanost koja teži objašnjenju odnosa razmjene.

Proces marketinga ključan je za razvoj organizacije budući da su poduzeća na takav način izravno upletena u razvoj procesa kojim komuniciraju i oglašavaju vrijednost usluga i proizvoda klijentima. Međutim, prema Previšić i sur. (2007.) marketing sam za sebe nije dovoljan. Neophodna je koordinacija i suradnja svih funkcija poduzeća za uspješno djelovanje na tržištu. Tako je marketing s vremenom prestao biti samo usputna funkcija poduzeća te je postao okosnica organizacije svih ostalih funkcija. Istovremeno, marketing povezuje funkcije i ciljeve poduzeća, a koristi se za komunikaciju unutar poduzeća kao i poduzeća prema okolini. (Kotler, Keller i Martinović 2014.)

Marketinška komunikacija osnovni je način kojim poduzeće komunicira i/ili prenosi poruke svojim ciljnim tržištima. Čini je skup svih elemenata organizacijskog marketinškog miksa koji potiču razmjenu uspostavljanjem zajedničkog značenja s potrošačima odnosno klijentima. (Previšić, Došen, i dr. 2007.)

U današnjim organizacijama učinkovito komuniciranje je neizostavan dio uspješnog poslovanja. Promocija, odnosno marketinško komuniciranje, koristi se u promicanju proizvoda, usluga ali i ciljeva, kao i u rješavanju socijalnih problema. Prema definiciji Previšić i sur. (2007.), promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti. Ovaj način komunikacije, usmjeren je prema okolini, a kao element marketinškog miksa, promocija je uspješna ako i ostali elementi (proizvod, cijena, kanali distribucije) obavljaju svoju ulogu na najbolji mogući način. Iz toga je vidljivo kako sama promocija ne može nadoknaditi slabosti i učinkovitosti drugih elemenata marketinškoga miksa. (Frančišković i Tomljanović 2001.)

Pojam promotivnog miksa obuhvaća činjenice da su sve promotivne aktivnosti kombinirane i koordinirane. Tradicionalno, promotivni miks uključivao je četiri elementa: oglašavanje, unapređenje prodaje, publicitet ili odnose s javnošću i osobnu prodaju, no s vremenom se broj elemenata povećao. Glavne elemente promotivnog miksa prikazuje Slika 1.

## Slika 1. Elementi promotivnog miksa



Izvor: Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen; Osnove marketinga, Zagreb, 2007., str. 211

U praksi se promocija i oglašavanje često smatraju sinonimima, no kao što je vidljivo iz Slike 1. oglašavanje je samo jedna od sastavnica promotivnog miksa. Prema definiciji, oglašavanje je plaćena neosobna komunikacija određene organizacije identificirane u poruci putem različitih medija, a ima za cilj informiranje članova određene javnosti. Uključuje masovne komunikacijske kanale kao što su časopisi, radio televizija i ostali masovni mediji. Svrha oglašavanja je prvenstveno informiranje potencijalnih potrošača o proizvodu/usluzi, zatim podsjećanje na određeni proizvod/uslugu kao i prenošenje informacija o samoj organizaciji. (Previšić, Došen, i dr. 2007.) Prema Sičenica (2001.), oglašavanje je kompetitivno sredstvo tržišnog nadmetanja za tržišni udio. Iako teorija razlikuje tri grupe ciljeva oglašivanja: informiranje, uvjeravanje i podsjećanje, pri čemu svaka grupa ima bitno drugačiji pristup, autor ističe kako samo oglašivanje valja promatrati kao dugoročno ulaganje u ugled tvrtke.

Ugled tvrtke može se promatrati s aspekta vrijednosti poduzeća. Procjena vrijednosti poduzeća je kompleksna znanost, a najčešće se koristi prilikom akvizicija te će o njoj biti više govora u nastavku rada. Prema Grgić (2007.) današnji kapital pretežno je neopipljiv te se sastoji od imidža poduzeća i/ili robnih marki. Sva moderna poduzeća žele izgraditi prepoznatljivo ime i imidž na tržištu, a kako bi to uspjela služe se raznim tehnikama i aktivnostima za stvaranje vrijednosti brenda.

Stvaranje vrijednosti brenda može se odnositi na razvoj marke cijelog poduzeća, ali i pojedinih proizvoda. Kad se govori o razvoju marke, treba napomenuti kako je terminologija, po ovom pitanju, još uvijek neujednačena. Ipak, kreće se oko nekoliko elemenata koji čine vrijednost marke i to u dvije skupine kao dva glavna gledišta. (Vranešević i Marušić 2003.)

Prvo gledište polazi od skupine elemenata koji predstavljaju dodanu vrijednost kako ju doživljavaju potrošači, pa se iz tog razloga označava kao pristup s gledišta potrošača.

Elementi iz te skupine su:

- Tržišna poznatost (stupanj izražen u postotku potrošača koji prepoznaju marku)
- Imidž (dojam koji marka ostavlja na potrošače)
- Evokacija (sjećanje, pobuđivanje neke predodžbe)
- Naklonost, poznatost (mjerilo prethodne i sadašnje vrijednosti marke izraženo u kušanju, preferenciji i lojalnosti potrošača. Može se reći da je riječ o vrijednosti imidža).

Drugo gledište polazi od skupine elemenata koja predstavlja uložena sredstva poduzeća i mjerljivu financijsku vrijednost marke pa se označava kao pristup s gledišta dioničara. To su:

- Troškovi označavanja markom („branding“)
- Uloženi kapital za razvoj.

Jedan od bitnih alata za jačanje vrijednosti marke poduzeća su i odnosi s javnošću koji su kao element promotivnog miksa prikazani Slikom 1. Ovim „odnosima“ oblikuje se pozitivno mišljenje kod najšire javnosti o poduzeću, proizvodu, njegovim uslugama i brizi za ljude i okolinu te se stvaraju uvjeti za ostale marketinške komunikacijske aktivnosti u postizanju pozitivnog imidža i efikasnijeg poslovanja u cijelosti. (Kesić 2003.)

Treba imati na umu kako postoje različiti stupnjevi u akcijama potrošača glede marke poduzeća i marke pojedinačnih proizvoda: od stavova prema ponašanju, preko osnovnih elemenata (prisjećanja) do spremnosti da za određenu marku potrošač plati više cijenu. Svaka osoba na tržištu formira svoje stavove o svakom poduzeću koristeći se različitim izvorima. Ti su stavovi osnovani na jednadžbi koja ocjenjuje cijenu i kvalitetu. Relativno je jednostavno od potrošača dobiti mišljenje o cijeni; međutim kvaliteta je zasnovana na brojnim osobinama proizvoda ili usluge, a to može biti vrlo subjektivno. (Vranešević i Marušić 2003.)



## 2.2. Marketing metrike

Osim planiranja marketinških aktivnosti i njihovog provođenja neophodno je i upravljanje te kontrola. Unatoč razlikama u pristupu upravljanja marketingom, svima je u interesu da se sredstva koriste na najučinkovitiji mogući način. (Previšić, Došen, i dr. 2007.)

Svako poduzeće koje ulaže određene iznose u marketing želi znati koliko je to isplativo i koliko će spomenuta ulaganja, na kraju, pridonijeti razvoju i uspjehu poslovanja, a prema Cvitanović (2018.) mjerenjem i određivanjem učinkovitosti marketinga osigurava se kredibilitet funkcije marketinga u cjelokupnom poslovanju.

Za proces upravljanja marketingom potrebno je da poduzeće prati rezultate ostvarivanja plana marketinga kako bi se u slučaju potrebe, u kratkom vremenu, mogle obaviti potrebne prilagodbe. Praćenje rezultata marketinških aktivnosti može se obavljati na osnovi unutarnjih izvora informacija kao što su različita izvješća te prikupljanjem vanjskih informacija primjerice istraživanjem na terenu. Za proces kontrole, poduzeća najčešće koriste analize prodaje te marketinške analize troškova. (Previšić, Došen, i dr. 2007.) Ovisno o djelatnosti, ali i vrsti marketinških aktivnosti koje se primjenjuju, poduzeća koriste razne marketinške metrike kojima si omogućavaju praćenje rezultata marketinških ulaganja.

Marketinške metrike predstavljaju mjerila kojima se marketing može mjeriti, a sve s ciljem procjene njegove učinkovitosti i uspješnosti. Grbac (2010.) metrike karakterizira kao mjerni instrumentarij, odnosno statističke i matematičke metode koje se koriste u analizi podataka i problema u marketingu.

Metrike marketinga, zapravo prikazuju znanje o načinima aplikacije statističkih i matematičkih metoda u analizi konkretnih podataka o poslovanju, u cilju donošenja taktičkih i strateških, marketinških i općih poslovnih odluka. Iz tog je razloga potrebno ukazati na mogućnosti metrika marketinga koje su primjenjive, kao i utvrditi njihov potencijalni doprinos budućem poslovanju. (Segetlija 2008.)

Osnovni razlog razvoja ovakvih mjerila leži u činjenici da je nužno povećanje djelotvornosti i učinkovitosti marketinških odluka u svakodnevnom poslovanju. Neophodno je da je upotreba mjerila kontinuirana kako bi dala najbolje rezultate te pridonijela uspješnosti kako marketinga, tako i samog poslovanja. (Grbac 2010.)

**Tablica 1. Metrika marketinga i financija**

Metrika marketinga	→	Metrika financija
Stopa odgovora	→	Dodatni prihod
Zadržavanje	→	Povećanje profitabilnosti
Omjer križne prodaje	→	Povećanje prihoda
Troškovi po kontaktnom izvoru	→	Smanjenje troškova pridobivanja potrošača
Zadovoljstvo potrošača	→	Smanjenje troškova popratnih usluga

Izvor: Grbac, Meler. Metrike marketinga. Rijeka, 2010. (11.str)

Grbac (2010.) ističe kako metrika marketinga treba predstaviti kvantificiranu poveznicu između marketinga i financija kao poslovnih funkcija određenog poduzeća. Povezanost posebno naglašava u današnjim uvjetima gdje se egzistencija poslovnog subjekta promatra kroz financijsku uspješnost kako od strane dioničara, tako i od strane zaposlenika i uprave. Veza je najizraženija na razini poslovnih funkcija marketinga i financija. Ona je recipročna pa tako marketing, s jedne strane, za provedbu svojih aktivnosti nužno treba financijsku potporu, dok s druge strane financijsko stanje subjekta ovisi najvećim dijelom o djelotvornosti i uspješnosti marketinga. Autor smatra da metrika financija, jednako kao i metrika marketinga zasebno ne znače mnogo, ali povezane mogu gotovo uvijek ukazati na uzrok nekog problema. Veza između te dvije funkcije vidljiva je iz Tablice 1.

Od mnogobrojnih metrika prikazane su samo one jednostavnije koje se mogu primjeniti u skoro svakom poduzeću, a to su redom: marketinški troškovi, udjel marketinških troškova, povrat od uloženog/investiranog (ROI) i povrat od prodaje (ROS), o čemu će biti više govora u nastavku.

**Marketinški troškovi** uvršteni su u takozvana financijska mjerila, a prema Grbac i Meler (2010.) pod njima se podrazumijevaju svi troškovi koji nastanu u realizaciji marketinških aktivnosti, pri čemu pažnju treba obratiti na razdvajanje fiksnih i varijabilnih troškova. Kod izračuna ove metrike najčešće se koriste podaci za godinu dana, a do rezultata se dolazi koristeći formulu:

$$T_m = FMT + VMT,$$

gdje ukupni troškovi  $T_m$  predstavljaju zbroj fiksnih i varijabilnih troškova marketinga u određenom razdoblju. U ovom slučaju, zbog različitog prikaza i oscilacije u brojkama u financijskim izvještajima, prikladnija metrika koju također ističu Grbac i Meler (2010.) je ona koja predstavlja udjel marketinških troškova u ukupnom prihodu izražena u postotku i prikazana formulom:

$$UMT_{up} = \frac{T_m}{UP} \times 100.$$

Pod fiksnim troškovima podrazumijevaju se troškovi plaća radnika neposredno angažiranih u prodaji ili potpori prodaji, plaće zaposlenih na marketinškim poslovima, troškovi izrade promocijskog materijala i slično. U varijabilne troškove svrstane su one stavke ovisne o prodanim količinama. Troškovi vezani za količinu<sup>3</sup> su rabati, popusti te troškovi sudjelovanja u zajedničkim promocijskim aktivnostima s trgovinom.

Ulaganjem dodatnih marketinških napora stvaraju se određeni troškovi koji u konačnici rezultiraju pozitivnim reakcijama potrošača, a Grbac i Meler (2010.) navode kako je dobit tek izvedeni derivirani cilj poslovnog subjekta. Zato je kreirana metrika **udjel marketinških troškova**. Ovim se mjerilom želi ustanoviti u kojoj mjeri marketinški troškovi djeluju u ukupnim troškovima administracije, uprave i prodaje čiji su sastavni dio. Za usporedbu se koriste podaci najmanje dvije uzastopne poslovne godine, a do rezultata se dolazi na sljedeći način:

$$UMT = \frac{T_{mt}}{T_{aup}} \times 100.$$

**Povrat na uloženo/investirano (ROI)**, prikazuje u kojem će se vremenu, obično izraženom u godinama, uložena financijska sredstva vratiti poslovnom subjektu. (Grbac 2010.) Uvažavajući marketinške troškove kao investiciju izraz poprima oblik:

$$ROI = \frac{D_{po} - T_m}{T_m} \times 100$$

gdje su ROI povrat investicije u postotku,  $D_{po}$  dobit prije oporezivanja i  $T_m$  ukupni troškovi marketinga. Marketinški troškovi koji su uključeni u jednadžbu odnose se na sve troškove

---

<sup>3</sup> Primjerice, ako je za ostvarenje prodaje u iznosu od 15,000,00 kn udio varijabilnih troškova 5%, oni iznose 75.000 kn što poslovnom subjektu daje informaciju treba li se prodaja organizirati vlastitim snagama ili angažiranjem vanjskih sudionika, koji zbog isplaćenih provizija i naknada, najviše sudjeluju u visini varijabilnih troškova (Grbac 2010., 40.str)

koji su vezani za operacionalizaciju proizvoda ili usluga na tržištu. Pozitivan izraz u brojniku rezultira, naravno, pozitivnim financijskim rezultatom.

**Povrat od prodaje (ROS)** ubraja se u mjerila vezana za prodaju i distribuciju te nam govori kolika je dobit ostvarena uz određenu razinu prihoda od prodaje. Dakle, ovo mjerilo iskazuje svojevrsnu profitabilnost prodaje i vrlo je prikladno za uspoređivanje s konkurentima unutar iste djelatnosti. Matematički povrat od prodaje, prema (Grbac 2010.), izračunava se na sljedeći način:

$$\text{POP} = \frac{D_{po}}{PP} \times 100,$$

gdje je POP povrat od prodaje izražen u postotku,  $D_{po}$  dobit prije oporezivanja i PP prihod od prodaje izražen u HRK.

Problem koji autor navodi, a koji je i dokazan u praksi, je problem mogućeg izračunavanja mjerila u svakodnevnoj primjeni. Potrebni podaci su često neraspoloživi, nekompletni, izraženi u drugim mjernim jedinicama, ponekad tek približni ili predstavljaju poslovnu tajnu. Osim što je potrebno izračunati pojedina mjerila, nužno je i razumijeti ih te na temelju dobivenih rezultata donijeti odgovarajuću poslovnu odluku. (Grbac 2010.)

Jedna od metrika prilagođena marketingu naziva se **stopa povrata uloženog u marketinške aktivnosti**. To je, već spomenuti, pokazatelj ROI koji se, u tom slučaju, odnosi na ulaganja u marketing pa je u literaturi prepoznat pod skraćenicom MROI. Rezultat je sve većeg rasta marketinških troškova i potrebe za razvojem metrike koja će olakšati izračun marketinškog doprinosa profitabilnosti poduzeća. Prema mišljenju Farris-a (2015.) pokazatelji korišteni za mjerenje profitabilnosti koje koriste financije, primjerice ROA, ROS, ROE, ROIC, EPS, EBIT, EVA, EBITDA imaju zagovaranja i prednosti za određene primjene, ali ističe da bi marketing trebao imati pokazatelje koji će težiti jednakoj preciznosti. Napominje kako su neke marketinške aktivnosti slične drugim investicijama te da generiraju prihode i profit kroz nekoliko godina stvarajući kumulativni utjecaj na stvaranje buduće vrijednosti poduzeća. Formula za izračun je:

$$\text{MROI} = \frac{\text{Incremental financial value generated by marketing} - \text{Cost of marketing}}{\text{Cost of marketing}}$$

U brojniku se nalazi razlika između povećanja prihoda po osnovi marketinških aktivnosti korigirana za stopu doprinosa određene marketinške aktivnosti i potrebnih troškova, a u nazivniku potrebni troškovi marketinških aktivnosti. Prikazani omjer izrađen je sa svrhom mjerenja povrata na uloženo u marketinške aktivnosti te postoji kako bi se utvrdio doprinos pojedine ili ukupnih marketinških aktivnosti u ostvarivanju dobiti poslovnog subjekta. (Grbac 2010.)

Potrebni podaci za izračun povrata poduzeća mogu se pronaći u odjelima financija ili računovodstva, kao i organizacijskim jedinicama plana te analize i prodaje. Također, iznosi troškova mogu se dobiti od specijaliziranih promocijskih agencija i/ili na temelju praćenja i analiziranja troškova iz prijašnjih razdoblja.

Kod upravljanja marketinškim aktivnostima potrebno je da se za to zaduženi zaposlenici (*engl. marketing managers*) fokusiraju na optimizaciju investicija i alokaciju resursa u određenom segmentu kako bi maksimizirali profit i kako bi interakcija među kanalima marketinškog miksa bila uspješnija (Rust, i dr. 2004.). Zaposlenici u marketingu, uz kontrolu izvedbe i reviziju marketinških programa, zaduženi su i za nadzor nad potrošnjom ukupnog marketinškog budžeta s ciljem ostvarenja što manjeg odstupanja od marketinškog plana i racionalizacije marketinških troškova. Bolje razumijevanje računovodstveno - finansijskih aspekata marketinga može unaprijediti suradnju marketinške funkcije s drugim poslovnim funkcijama. (Cvitanović 2018.)

S naglaskom na položaj kupaca u samom poduzeću, mjerenje njihovog zadovoljstva je također od velike važnosti. Kupci su najveća vrijednost svakog poduzeća, a njihovo je zadovoljstvo putokaz ka uspješnom poslovanju u budućnosti. Cilj mjerenja zadovoljstva kupaca je prilagođavanje promjenama nastalim na tržištu, ali i u vidu aktivnog djelovanja na tržištu. Predanost kupcu i njegovom zadovoljstvu ističe se u samoj misiji i vrijednosti poduzeća koje se dalje usmjeravaju na ostale razine poslovanja. (Kos, Trstenjak i Kralj 2011.)

### **2.3. Mjerenje finansijske uspješnosti**

Prema Lončarević (2006.) finansijska perspektiva je monetarni čimbenik uspjeha, a dugoročno svaka planirana mjera mora rezultirati pozitivnim efektom u finansijskoj perspektivi. Mjerenje finansijskih učinaka pokazuje koliko određena strategija, odnosno njezina primjena, pridonosi poboljšanju konačnih rezultata. Svaki odabrani pokazatelj mora

biti dio uzročno-posljedičnog lanca koji na kraju rezultira boljim financijskim učinkom na razini poduzeća u smislu rentabilnosti, likvidnosti i sigurnosti.

Upravo zbog djelovanja na razini cijelog poduzeća, uloga marketinga, prema Previšić i sur. (2007.), ne može se strogo ograničiti jer postoje brojna preklapanja između samog marketinga i drugih funkcija. Današnja moderna poduzeća marketing funkciju integriraju u sva funkcijska područja poslovanja. Odnos funkcije marketinga i ostalih funkcija, primjerice financija, računovodstva, proizvodnje i istraživanja i razvoja, neophodne su za uspješno djelovanje na tržištu, a odnos između marketinga i financija prikazuje Slika 2.

**Slika 2. Funkcije marketinga i financija**



Izvor: prilagođeno prema Previšić i sur., Osnove marketinga, 2007., Zagreb, str.25

Poduzeće pomoću financijskih pokazatelja utvrđuje ide li pravom smjeru obzirom na postavljene ciljeve. Prema tome, financijski pokazatelji obuhvaćaju različite indikatore koji se izračunavaju na temelju podataka iz financijskih izvještaja. Prikazuju financijsko stanje poduzeća koje se može usporediti s pripadajućom industrijom ili s glavnim konkurentom kako bi se dobila jasna slika o financijskoj sposobnosti poduzeća. (Matić, Pavić, Mateljak 2009.)

No kako bi se „izračunali“ financijski pokazatelji potrebno je prvo proučiti izvještaje poduzeća te na taj način analizirati povijesne podatke. Financijski izvještaji moraju istinito i fer prikazivati financijsku situaciju, uspješnost poslovanja poduzeća te sposobnost poduzeća da ostvaruje pozitivan novčani tok (*engl. cash flow*). Temelje se na računovodstvenom procesiranju prošlih poslovnih događaja i namijenjeni su investitorima i ostalim eksternim korisnicima. (Perčević 2019.)

Segment obveznog izvještavanja u Hrvatskoj je reguliran kroz niz zakona i pravilnika od kojih je potrebno istaknuti: (Bartulović 2013.)

- Zakon o računovodstvu,
- Zakon o trgovačkim društvima,
- Zakon o tržištu kapitala,
- Pravilnik o registru godišnjih financijskih izvještaja,
- Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja,
- Pravilnik o obliku i sadržaju financijskih izvještaja izdavatelja za razdoblja tijekom godine.

Prema Zakonu o računovodstvu, članak 19 (NN 120/16) godišnje financijske izvještaje čine:

- izvještaj o financijskom položaju (bilanca)
- račun dobiti i gubitka
- izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti
- izvještaj o novčanim tokovima
- izvještaj o promjenama kapitala
- bilješke uz financijske izvještaje.

Za razliku od ostalih poduzeća, banke i ostale financijske institucije podložne su strožoj regulaciji te su obvezne sastaviti financijske izvještaje na temelju odredbi propisanih od strane Hrvatske narodne banke i koristiti obvezan kontni plan s propisanim stavkama.

Analizirajući dostupne izvještaje može se donijeti zaključak o uspješnosti poduzeća uz pretpostavke da je uspješno poduzeće ono koje iz godine u godinu ima tendenciju rasta, generira sve veće prihode te ostvaruje sve veću dobit. Isto tako, kad govorimo o dioničkim društvima, bitna je i cijena dionice te cjelokupna slika poduzeća u javnosti.

Mjerenje uspješnosti najčešće se iskazuje s dobiti na kraju godine, a prema Kotleru (1994.), dobit kao financijsko mjerilo pokazuje odnos između prihoda i rashoda. Ovisi o visini prometa i o visini troškova, plaća, poreza, doprinosa, uvjeta rada i racionalnog poslovanja. Poslovni rezultat može biti pozitivan, negativan te jednak nuli. Ukoliko poduzeće nije zadovoljno razinom ostvarenog poslovnog rezultata, Grubišić (2007.) ističe neke od aktivnosti kojima se može poboljšati poslovni rezultat ili barem ublažiti trenutno stanje:

- ✓ povećanje prihoda, dok rashodi ostanu nepromijenjeni,
- ✓ smanjenje rashoda, dok su prihodi nepromijenjeni,
- ✓ smanjenje rashoda više nego što se smanje prihodi,
- ✓ povećanje prihoda više nego što se povećaju rashodi.

Način kalkulacije neto dobiti može se djelomično razlikovati kod različitih gospodarskih djelatnosti i poduzeća (razlike u kategorizaciji prihoda i rashoda, način prikazivanja poslovnih rezultata itd.). Ipak, u osnovi neto dobit uvijek predstavlja razliku između ukupnih prihoda i rashoda. (Ekonomski riječnik 2016.)

Povećana se dobit nerijetko generira unapređenjem prodaje, a Frančišković i Tomljanović (2001.), ističu kako su najzanimljivija upravo istraživanja koja su dokazala utjecaj promocije na prodajne rezultate. Navode kako se povećanje dobiti najčešće prvo realizira pozitivnim kretanjima u prodaji, pa iz tog razloga predlažu korištenje testova kojima se mjeri utjecaj promocije na prodajne rezultate. Utvrđivanjem utjecaja moguće je utvrditi i svojevrsnu uspješnost promocije koja se očituje odnosom prihoda od realizacije (prodaje) proizvoda prema rashodima koji su bili neophodni za njihovu realizaciju.

Osim procjene uspješnosti poduzeća temeljem analize financijskih izvještaja, u praksi se često koriste različite metode pomoću kojih se izračunava i takozvana vrijednost poduzeća. Kao što je već spomenuto, izračun vrijednosti poduzeća je kompleksna znanost, a ovakva vrsta izračuna najčešće se koristi kod spajanja i pripajanja poduzeća. Postoje razlike u metodama procjene koje se koriste u zemljama s razvijenim tržištem kapitala i zemljama s nerazvijenim tržištem. Metode procjene vrijednosti u poslovanju u zemljama s razvijenim tržištem kapitala su metode koje se oslanjaju na vrijednosti s tržišta kapitala, tj. dinamične vrijednosti u odnosu na ostale tržišne i računovodstvene vrijednosti, a prema Aralica (2005.) u njih se ubrajaju:

- diskontirane dividende, gdje se vrijednost glavnice poduzeća izjednačuje sa sadašnjom vrijednošću budućih dividendi,



- diskontirane nestandardne zarade, diskontirana neto dobit umanjena za diskontiranu vrijednost umnoška troška kapitala i početne knjigovodstvene vrijednosti glavnice,
- procjene vrijednosti na osnovi multiplikatora, gdje se procjena zasniva na usporednoj vrijednosti sa sličnim predmetom analize,
- metoda diskontiranih novčanih tokova, gdje se sadašnja vrijednost formira na osnovi neto primitaka u poslovnom toku.

Metode procjene vrijednosti u zemljama s tržištima kapitala u razvoju u većoj mjeri ističu računovodstvene i tržišne vrijednosti, a to su:

- knjigovodstvena metoda procjene vrijednosti poduzeća,
- tržišne metode procjene vrijednosti: procjena poduzeća na burzi, procjena vrijednosti poduzeća uz pomoć rentabilnosti sektora, procjena vrijednosti poduzeća po elementima njegove imovine i obveza. (Aralica 2005.)

U praksi, poduzeća se najčešće koriste vrijednostima koje se mogu jednostavnije mjeriti, a razlog može biti fokus na kratkoročnim rezultatima. Promatrajući iz perspektive marketinga, Vranešević i Marušić (2003.) ističu kako su jednostavno mjerljivi rezultati, kao primjerice količina prodaje, nekad poduzeću interesantniji od zahtjevnijeg mjerenja zadovoljstva potrošača, o čemu će biti više govora u nastavku.

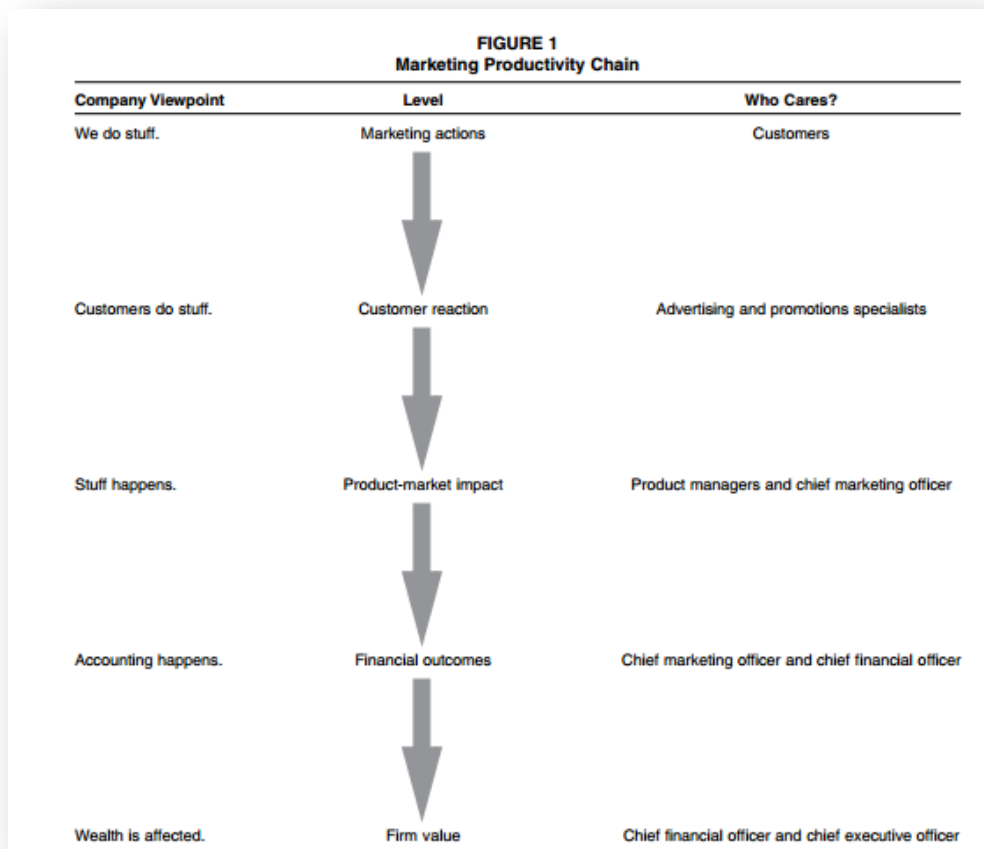
#### **2.4. Utjecaj marketinških aktivnosti na uspješnost poduzeća**

Kod ulaganja u marketing, treba uzeti u obzir nesigurni povrat iz marketinških aktivnosti, a to može biti jedan od razloga zbog čega nije moguće precizno utvrditi koliki je točno utjecaj na poslovne rezultate. Aktivnosti mogu biti razne, a obuhvaćaju sve korake koje poduzeće može poduzeti kako bi ostvarilo marketinške ciljeve. Najčešće se pod njima podrazumijevaju, već spomenute promotivne aktivnosti, a prema Previšić i sur. (2007.) one uključuju oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću, osobnu prodaju te direktni i internet marketing.

O važnosti povezivanja marketinške funkcije s financijskim performansama u svom radu govori Lehmann (2004.), dok su se Rust i sur. (2004.) usredotočili na mjerenje marketinške produktivnosti. Joshi i Hanssens (2010.) usuglašeni su u mišljenju o vezi između troškova oglašavanja i utjecaju na konačnu vrijednost poduzeća.

Kako bi se lakše prikazao odnos marketinških aktivnosti i vrijednosti poduzeća Lehmann (2004.) se poslužio sljedećim grafičkim prikazom:

**Slika 3. Marketinški lanac produktivnosti**

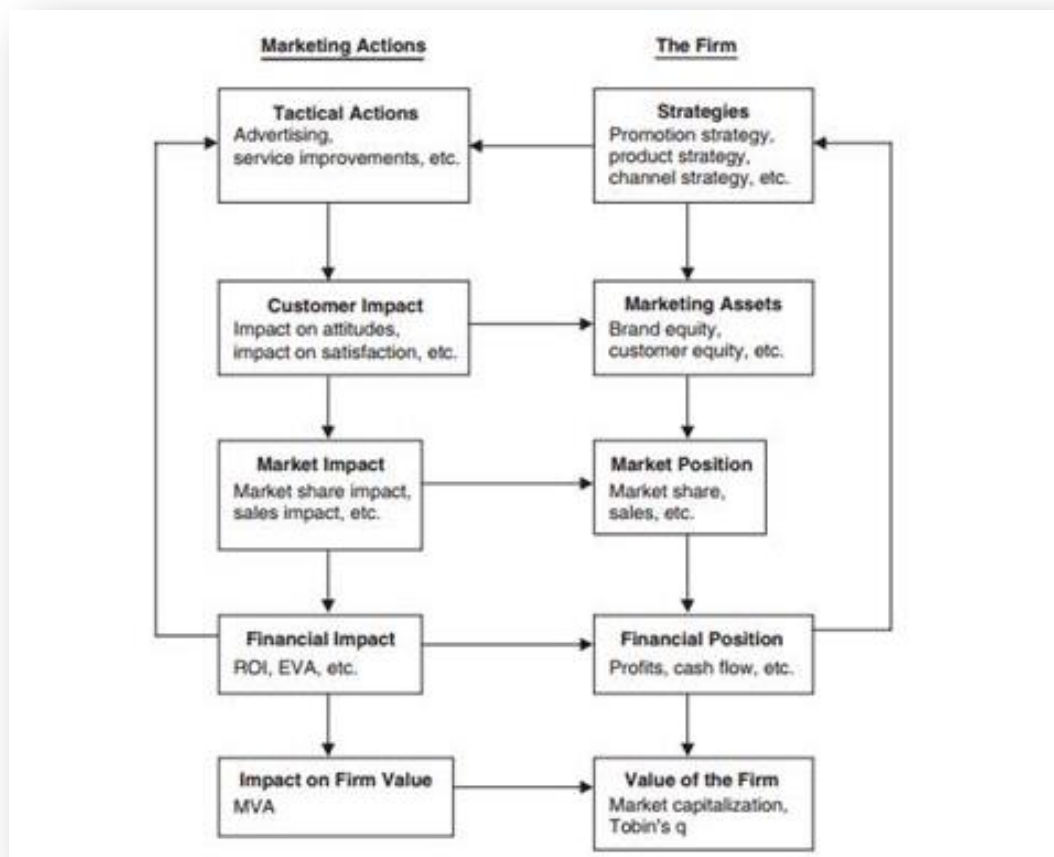


Izvor: Lehmann. "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value." *Journal of Marketing*, 2004: 73-75.

Iz Slike 3. vidljivo je da se na početku lanca marketinške produktivnosti nalaze marketinške aktivnosti, koje obuhvaćaju i promociju. Njihov cilj je izazivanje reakcije kupaca (interes, kupnja, stavovi itd.). Budući da je zadovoljstvo kupaca subjektivne prirode, prema Kos i sur. (2011.) ono se definira kao mišljenje (ili stanje uma) koje kupci imaju o poduzeću i koje uspoređuju sa svojim očekivanjima korištenjem određenog proizvoda. Reakcija kupaca dovodi do povećanja prodaje i rasta tržišnog udjela (*engl. product-market impact*) što utječe na financijski rezultat (*engl. financial outcomes*) i naposljetku povećanje ukupne vrijednosti poduzeća (*engl. firm value*).

U istraživanju iz 2004. godine, autora Rust i sur., prikazan je lanac produktivnosti koji je podijeljen u dvije skupine. Prva se skupina odnosi na marketinške aktivnosti, a druga na poslovanje poduzeća. Počevši s marketinškim aktivnostima, autori ističu njihov utjecaj na kupce/korisnike, tržište, financijski utjecaj te na kraju utjecaj na vrijednost poduzeća. S aspekta poduzeća, lanac započinje strategijom, nastavlja se marketinškom imovinom i tržišnim udjelom, zatim slijedi financijski položaj te je na kraju vrijednost poduzeća.

**Slika 4. Marketinški lanac produktivnosti (2)**



Izvor: Roland T. Rust, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, & Rajendra K. Srivastava; Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions; Journal of Marketing Vol. 68 (October 2004), 76–89

Obje skupine su međusobno isprepletene, pa su tako primjerice marketinški utjecaji direktno povezani s tržišnom pozicijom, a financijski utjecaji (rast ROI ili EVA pokazatelja) s profitom i novčanim tokom. Između ostalog, iz prikaza je vidljivo i kako aktivnostima prethodi dobro

promišljena strategija od strane poduzeća koja uključuje razrađeni plan promocije, proizvoda i kanala distribucije. Vrijednost poduzeća autori predlažu izračunom tržišne kapitalizacije i Tobinovim q koeficijentom.

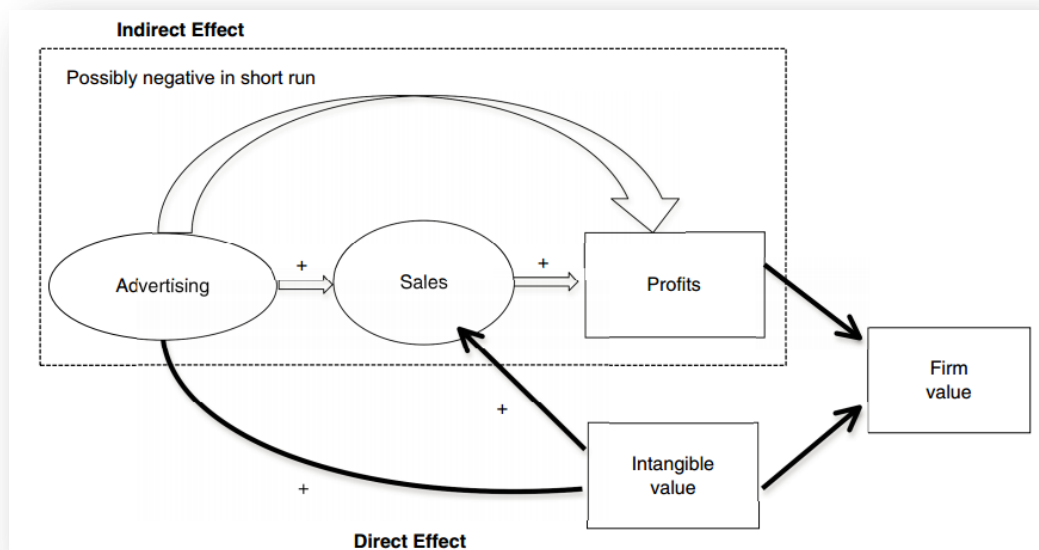
Vrijednost poduzeća (*engl. firm value*) je najčešće klasificirana kao opipljiva i neopipljiva vrijednost. (Simon i Sullivan 1993.) Iz marketinške perspektive, opipljiva imovina (*engl. tangible assets*) uključuje prodajne rezultate (*engl. sales*) i dobit, a utjecaj marketinških instrumenata zabilježen je kako u kratkom tako i u dugom roku. U novije doba, velik dio vrijednosti poduzeća reflektira se na neopipljivoj imovini (*engl. intangible assets*) kao primjerice na vrijednost brenda (*engl. brand equity*). Budući da ova vrsta imovine nije nužna prilikom sastavljanja financijskih izvještaja - unutar računovodstvenih standarda, valuacija istih je kompleksna. Istovremeno, preporuka je da se nefinancijski indikatori investiranja, kao što je zadovoljstvo kupaca (*engl. customer satisfaction*), u budućnosti implementiraju barem u interne računovodstvene sustave. (Joshi i Hanssens 2010.) Razlog tome je bolje predviđanje performansi poduzeća od povijesnih računovodstvenih pokazatelja. Neopipljiva imovina, prema (Simon i Sullivan 1993.) može se odnositi na:

- 1) specifične tržišne faktore koji poduzeće stavljaju u povlaštenu položaj u odnosu na druge - nesavršena konkurencija (npr. prednosti od strane regulatora)
- 2) prednosti poduzeća (npr. patent)
- 3) vrijednost brenda

Financije i marketinška literatura do danas su uspostavile odnos između vrijednosti poduzeća i imovine navedene pod brojevima 1.) i 2.), ali autori ipak ističu kako je posvećeno malo pažnje utjecaju oglašavanja na vrijednost poduzeća promatrajući ga kroz razvoj vrijednosti brenda. (Joshi i Hanssens 2010.)

Nastavno na tu vrijednost, treba obratiti pozornost i na dugoročne odgovore investitora na marketinške akcije poduzeća u koje su uložili ili planiraju ulagati. Tako se s dugoročnog aspekta u radu „The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value“ istražuje veza između troškova oglašavanja (*engl. advertising spending*) i tržišne kapitalizacije (*engl. market capitalization*). Autori su tim putem ispitali ima li oglašavanje izravni učinak na valuaciju poduzeća - uz indirektno nastale kao posljedica promjena u stavkama prodaje, prihoda i profita. Navedno je vidljivo iz Slike 5.

## Slika 5. Oglašavanje i vrijednost poduzeća



Izvor: Joshi, Hanssens. "The direct and indirect effects of advertising spending on firm value." *Journal of Marketing*, no. 74 (siječanj 2010.): 20-33.

Promatrajući model (Slika 5.) vidljiva je veza između opipljivih i neopipljivih varijabli. U prvom dijelu modela, naglasak je na opipljivim vrijednostima. Polazišna točka je oglašavanje (*engl. advertising*) koje zajedno s prodajom (*engl. sales*) rezultira rastom profita (*engl. profits*). Oglašavanje izaziva pažnju korisnika pa tim putem utječe na korištenje određenog proizvoda/usluge. Viša razina zadovoljstva kupaca dovodi do lojalnosti poduzeću, marki te proizvodu odnosno usluzi, što u konačnici rezultira ponovnom kupnjom dotičnog proizvoda. (Kos, Trstenjak i Kralj 2011.) Profit zajedno s oglašavanjem i prodajom ima indirektni utjecaj na povećanje vrijednosti poduzeća (*engl. firm value*). Ovi pokazatelji mogu biti negativni u kratkom roku, ali će rezultirati pozitivnim rezultatima u dugom roku. Drugi dio prikazuje utjecaj oglašavanja na neopipljivu vrijednost za potrošače/korisnike koji utječu na rast prodaje i konačno na vrijednost poduzeća. Kada govorimo o vrijednosti najčešće se pod tim pojmom podrazumijeva individualna percepcija potrošača/korisnika kroz prizmu snage, veličine i ugleda poduzeća.

Zaključak istraživanja kojeg su proveli Joshi i Hanssens (2010.) podupire hipotezu da troškovi oglašavanja (*engl. advertising spending*) imaju pozitivan i dugoročan utjecaj na tržišnu kapitalizaciju poduzeća. Čak i unatoč tome da je odgovor tržišta na proizvod/uslugu prividno slab ili u kratkom roku generira niže iznose u vidu prihoda, ulagači su na dugi rok spremni

platiti veću vrijednost poduzećima koja se intenzivnije oglašavaju i stvaraju pozitivniju sliku u javnosti.

## **2.5. Marketing u bankarstvu**

Prema definiciji, bankarska industrija je dio financijskog sektora čija je osnovna djelatnost pružanje financijskih usluga. Neke od osnovnih financijskih usluga su: primanje depozita, izdavanje kredita iz depozita te usluge novčanih transakcija. Banke tako mogu pružati sve ili većinu financijskih usluga (univerzalne banke) ili se specijalizirati za određeni dio sektora (npr. investicijske, komercijalne, razvojne banke). S obzirom da je osnovni objekt bankarske industrije novac, bankarski sustav ima veoma važnu ulogu u ekonomiji i kao takav podložan je strožoj regulaciji. (Financijski klub 2018.)

Marketing financijskih institucija intenzivno radi na otkrivanju potreba ciljanog tržišta te se prema tome formiraju proizvodi/usluge. Sičenica (2001.) ističe kako su opći zadaci marketinga suvremenih financijskih institucija povećanje povjerenja, informiranja, stvaranje i unapređenje odnosa s klijentima. Zadaci su sve manje jasno odvojeni, a sve više integrirani u jedinstvenu marketinšku strategiju, kojoj je pak svrha kontrola potražnje.

Obzirom na izraženu konkurenciju u ovom sektoru, svaka banka želi zauzeti što veći udio i pridobiti što više klijenata, a postojeće zadržati. Treba napomenuti kako je upravo utrošak privlačenja novih kupaca pet puta veći od troškova održavanja zadovoljstva sadašnjih kupaca. (Kotler 1994.) Prema Podrug i sur. (2007.), privlačenje i zadržavanje klijenta posebno je otežano danas u uvjetima stalnih promjena, globalizacije i snažne konkurencije. Najčešća veza banke i klijenta je transakcijska, jednosmjerna, a ono čemu banke danas teže su trajni kontakti ili trajni odnosi s klijentima. Koncept upravljanja odnosima s klijentima zahtijeva stvaranje takve tehnološke i informacijske infrastrukture koja će bankama omogućiti komunikaciju s primjerenim klijentima, nudeći im primjerene proizvode i usluge po primjerenom cijeni, putem primjerenog kanala, u primjerenom vremenu. (Kunac 2011.)

Potaknute rastom očekivanja kupaca, banke prilagođavaju svoje ponude proizvoda i usluga individualnim potrebama. Neophodno je da se klijentima pruži što više usluga s dodanom vrijednošću pomoću ciljanih marketinških kampanja temeljenih na bogatim CRM podacima. Takve inicijative utječu na povećanje kvalitete vodećih klijenata kao i stvaranjem podloge za privlačenje novih. (Oracle Financial Services 2017.)

Svaka banka koja želi organizirati uspješnu promociju mora, prije svega, istražiti tržište, pratiti potrebe klijenata, kontinuirano istraživati njihove navike u pogledu korištenja medija, analizirati rezultate istraživanja o rejtingu, gledanosti/slušanosti pojedinih TV i radio stanica i slično. Klijenti danas zahtijevaju individualniji pristup, obrazovaniji su i financijski pismeniji nego u prošlosti pa se banka i slične institucije (osiguravajuća društva, leasing društva itd.) moraju prilagoditi. Uz navedeno, život je puno ubrzaniji, korisnici nemaju vremena za odlaske u poslovnice pa se stupanj inovacija i usluga podiže višu razinu. Tržište karakterizira dinamičnost okruženja i velik broj konkurenata pa se samim tim nameće potreba za prilagođavanjem usluga samim korisnicima, ali i učestalim promotivnim aktivnostima.

Promocija se pak, usklađeno odvija preko svih organizacijskih razina, pri čemu je potrebno razlikovati dvije funkcionalno različite razine komunikacije: (Sičenica 2001.)

1. korporativne komunikacije sa zadacima usmjerenima na stvaranje imidža, razvijanje interne komunikacije pri čemu se koriste sredstva oglašavanja, odnosi s javnošću i publicitet;
2. komunikaciju na razini poslovnice sa zadatkom informiranja, poticanja prodaje i drugih promotivnih aktivnosti, koristeći se svim raspoloživim komunikacijskim platformama.

Promatrajući hrvatsko tržište, funkcija marketinga kao dijela poslovne strategije, češća je kod stranih banaka. (Sičenica 2001.) Iako istraživanje datira iz 2001. godine i danas su strane banke one koje se intenzivnije oglašavaju, izuzev HPB posljednjih nekoliko godina. Marketing se konstantno razvija te koristi brojne prilike koje pružaju moderne tehnologije. Banke u Hrvatskoj imaju dobro razvijene marketinške aktivnosti, a primjeri oglašavanja banaka prisutniji su u usporedbi s poduzećima iz drugih sektora. Imaju za cilj kreiranje sadržaja koji će biti lako pamtljiv i koji će se lako uvući u podsvijest ciljane skupine. Uobičajeno je da banke koriste TV reklame, uz klasične plakate i letke u poslovnicama, a primjeri reklama trenutno su najzastupljeniji na televizijskim ekranima. Budući da je riječ o dugoročnom ulaganju, klasično oglašavanje se smatra najsnažnijim i najskupljim sredstvom u domaćoj bankarskoj praksi. (Sičenica 2001.)

Veliki se pomak dogodio i u korištenju društvenih mreža (posebice Facebooka, Instagrama i YouTube-a). Prednosti korištenja novih oblika komunikacije su zasigurno širi doseg i približavanje korisnicima, brža i bolja interakcija te viši stupanj prisutnosti i pojavljivanja reklama, dok je jedan od najvećih nedostataka nemogućnost kontrole nad sadržajima i

negativnim komentarima od strane nezadovoljnih klijenata. Usprkos nemogućnosti kontrole nad sadržajima, društvene mreže mogu poslužiti izvor podataka o klijentima. Danas postoje brojni alati koji su specijalizirani upravo u praćenju rezultata oglašavanja i interakcije putem društvenih mreža. Učinkovita analitika podataka i optimalna upotreba društvenih medija za izgradnju brenda banke, mogu biti isplative mjere koje će naposljetku optimizirati troškove marketinga. (Oracle Financial Services 2017.)

Zadovoljstvo se obično mjeri kako bi saznali ispunjava li proizvod/usluga određene zahtjeve, je li potrebna dorada, poboljšanje ili proizvod/usluga nema budućnosti na tržištu. Shodno tome, osim na zadovoljstvu individualnih klijenata, naglasak marketinških aktivnosti je na stvaranju i jačanju imidža u javnosti što se nametnulo kao jedna od osnovnih strategija uslužnih poduzeća. Tome u prilog ide činjenica da za korisnika, pogotovo za korisnika usluga, veću vrijednost ima poduzeće s bolje pozicioniranim imidžom na tržištu. (Sičenica 2001.)

Prilikom svake marketinške akcije potrebno je unaprijed definirati planove koji će omogućiti postizanje maksimalnih efekata oglašavanja te utjecati na povećanje profita kao i ostalih pokazatelja uspješnosti poslovanja. (Salkić i Fazlović 2009.)



### 3. BANKARSKI SEKTOR U REPUBLICI HRVATSKOJ

Globalno širenje konkurencije, brze promjene tehnologije te povećana kompleksnost proizvoda stvorili su novo konkurentsko okruženje. Utjecaji su posebno vidljivi proteklih desetljeća, a sve više do izražaja dolazi strateški pomak od industrijskih sustava prema postindustrijskim sustavima, kao i činjenica da poslovni uspjeh subjekta ovisi o brzini reakcije na promjene izazvane željama kupaca. (Vuković, Lukeš, i dr. 2008.)

Nakon pada socijalizma u devedesetima većina gospodarstava doživljava tranziciju prema otvorenom tržišnom gospodarstvu. Proces tranzicije najčešće se definira kao prijelaz iz manje djelotvornog u djelotvorniji sustav promjenom načina alokacije i distribucije resursa, odnosno iz centraliziranog i politički dirigitiranog u decentralizirano, tržišno gospodarstvo. (Štulhofer 1998.) Tržišno gospodarstvo, prema Šimović i Deskar-Škrbić (2018), je sustav u kojem poduzeća i pojedinci donose glavne odluke o proizvodnji i potrošnji, vođeni cijenama tako da prema njima prilagođavaju količine koje nude to jest traže.

Proglašenjem neovisnosti i Republika Hrvatska je ušla u proces tranzicije, a time i u proces pretvorbe vlasništva. Pojmovi pretvorbe i privatizacije često se koriste kao sinonimi. Pretvorba je vezana uz promjenu pravnog statusa društvenih poduzeća u trgovačka društva. Privatizacija je proces transformacije državnog u privatno vlasništvo, odnosno prodaja državnih poduzeća privatnim pravnim i fizičkim osobama. (Gregurek 2001.)

Privatizacija banaka nametnula se kao prioritet politike većine tranzicijskih zemalja. Iskustva iz prošlosti jasno pokazuju da politički uvjetovano kreditiranje nije poželjno. Osim toga, Kraft i sur. (2004.) navode kako je rašireno vjerovanje da banke u državnom vlasništvu imaju previše zaposlenih, da su tehnički loše opremljene i da nevoljko prihvaćaju inovacije u bankarstvu.

Pretpostavka privatizacije nalaže da je privatno vlasništvo bolje za profitabilnost poduzeća u vidu kvalitetnijeg upravljanja poslovanjem, a prema Vuković i Sačer (2018.) novac poreznih obveznika može se potrošiti na značajne aktivnosti u javnom sektoru umjesto na financiranje neučinkovitog poslovanja državnih poduzeća.

Banke u Hrvatskoj, kao i u većini drugih tranzicijskih država, su potkraj '80-ih godina prošlog stoljeća bile pretežito u državom vlasništvu. Same su mogle donositi vrlo malo odluka o tome koga će i pod kojim uvjetima kreditirati. Prvenstveno se radilo o kreditima državnim

poduzećima koja nisu bila u stanju vratiti dugove. Budući da je zajmotražitelja određivala država, banka nije bila u mogućnosti procjenjivati rizike, a dobar dio tih kredita nije bio vraćen te ih je kasnije država otpisivala. (Podrug, Bakarić i Slijepčević 2007.)

Sam proces privatizacije banaka u Hrvatskoj odvijao se u četiri faze, a kroz proces država je naišla na poteškoće koje su posljedica prethodnog sustava i ratnih zbivanja. U prvoj fazi od 1991. do 1994. godine ističe se ključni problem: odnos bankarstva i gospodarstva. Drugu fazu, koja se odvijala od 1994. do 1998. godine obilježio je usporeni oporavak gospodarstva dok je za treću fazu od 1998. do 2000. godine karakteristična privatizacija banaka. U posljednjoj, četvrtoj fazi 2000. godine dominirali su stečajevi, uz tendenciju rasprodaje preostalog portfelja i potencijalnu reviziju pretvorbe i privatizacije. (Gregurek 2001.)

Na početku tranzicije iz socijalizma u kapitalizam, Hrvatska je imala 26 banaka u državnom vlasništvu. Kako bi se ojačala konkurencija, liberalizirano je izdavanje odobrenja za rad banaka. Do 1994. odobrenje za rad dobilo je ukupno 49 banaka, a do 1997. godine ukupno 60 banaka. Međutim, tijekom bankovne krize 1998. i 1999. godine propalo ih je 14. Do kraja 2000. godine broj banaka smanjio se na 43. (Kraft, Hofler i Payne 2004.) Prodajom banaka (PBZ, Splitske i Riječke) država je ostvarila značajne prihode, a već u 2000. godini strani kapital stječe 71% bankarskog sustava što je vidljivo iz Tablice 2.

**Tablica 2. Vlasnička struktura banaka u Hrvatskoj, u milijunima kuna**

	1998.			2000.		
	<i>Osnovni kapital</i>	<i>Inozemni kapital</i>	<i>%</i>	<i>Osnovni kapital</i>	<i>Inozemni kapital</i>	<i>%</i>
<b>Privredna banka Zagreb</b>	1.666	0	0	1.666	1.105	66,30%
<b>Zagrebačka banka</b>	1.147	455	39,64%	1.147	464	42,85%
<b>Poštanska banka</b>	384	0	0	384	0	0%
<b>Splitska banka</b>	320	0	0	320	240	75%
<b>Riječka banka</b>	306	8	27,20%	306	230	75%
<b>Dalmatinska banka</b>	233	0	0	233	102	43,70%
<b>Dubrovačka banka</b>	467	0	0	185	139	75%
<b>Ostale banke</b>	703	230		627	692	
<b>UKUPNO</b>	<b>5.226</b>	<b>685</b>	<b>13%</b>	<b>4.868</b>	<b>2.972</b>	<b>71%</b>

Izvor: Gregurek, Miroslav. "Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj." Ekonomski pregled 52., 2001.

Ulaskom stranih banaka koje su ili kupile neku od postojećih ili krenule u razvoj vlastite mreže pod svojim imenom, došlo je do značajnih promjena u poslovanju. Danas, hrvatski bankarski sektor karakterizira dominacija velikih banaka u stranom vlasništvu koje imaju diferencirane proizvode i usluge kao i stručno osoblje, a svojim su ulaskom na tržište pridonijele većoj konkurentnosti i boljoj kvaliteti poslovanja. Male banke su većinom u domaćem vlasništvu, osim HPB koja je jedina velika banka čiji je vlasnik Republika Hrvatska. Unatoč raznim mišljenjima o poslovanju stranih banaka u Hrvatskoj, vidljivo je kako zauzimaju veći tržišni udio, profitabilnije su, imaju veći portfelj klijenata te bolju kvalitetu aktive.

Za kraj, ne smije se izostaviti velik doprinos inozemnih banaka kroz razvoj bankovnih proizvoda i usluga, uvođenja novih tehnologija, prenošenja znanja i ostalih vrijednosti. Inozemne banke pridonijele su razvoju, ali i produbljivanju spektra financijskog tržišta u Republici Hrvatskoj. (Šubić 2009.)

### **3.1. Struktura bankarskog sektora u RH**

Financijski sustav Republike Hrvatske je bankocentričan s univerzalnim bankama. To znači da banke predstavljaju najbitniji „kanal“ za financiranje potreba realne ekonomije. (Financijski klub 2018.)

Govoreći o značajnim promjenama koje su utjecale na razvoj hrvatskoga bankovnog sustava, onda se pored prethodno spomenutih promjena u broju banaka i ukupnoj aktivi, podrazumijeva sve veći značaj stranih financijskih institucija koje su stjecanjem vlasništva u domaćim bankama postupno dovele do toga da su banke s obzirom na strukturu vlasništva postale banke s pretežno stranim kapitalom. (Šubić 2009.)

Iz tog su razloga, banke u Hrvatskoj podijeljene na banke u domaćem i na banke u stranom vlasništvu, pri čemu se osim izravnoga promatra i neizravno vlasništvo. Banke u domaćem vlasništvu dijele se na banke u domaćem privatnom vlasništvu i na banke u domaćem državnom vlasništvu. Banka se uvrštava među banke u domaćem privatnom vlasništvu ako je u većinskom vlasništvu domaćih fizičkih i pravnih osoba (koje ne kontrolira strana osoba), a među banke u domaćem državnom vlasništvu ako je u većinskom vlasništvu državnih jedinica. Banka se uvrštava među banke u stranom vlasništvu ako je u većinskom vlasništvu stranih fizičkih i pravnih osoba ili domaćih pravnih osoba koje kontrolira strana osoba. (HNB 2018.)

Većina banaka je u stranom vlasništvu, točnije njih 11 i to u rukama dioničara iz EU. Udio njihove imovine u ukupnoj imovini svih banaka kontinuirano raste te prema posljednjim podacima taj udio iznosi visokih 90,1%. Četiri banke bile su u vlasništvu dioničara iz trećih zemalja, a udio imovine tih banaka ostao je jednak razini s kraja prethodne godine (1,0%).

**Tablica 3. Vlasnička struktura banaka i udio njihove imovine u imovini svih banaka**

	XII. 2014.		XII. 2015.		XII. 2016.		XII. 2017.		VI. 2018.	
	Broj banaka	Udio	Broj banaka	Udio	Broj banaka	Udio	Broj banaka	Udio	Broj banaka	Udio
Domaće vlasništvo	12	9,9	12	9,7	11	10,3	10	9,9	10	9,9
Domaće privatno vlasništvo	10	4,7	10	4,4	8	4,0	7	3,7	7	3,6
Domaće državno vlasništvo	2	5,2	2	5,3	3	6,3	3	6,1	3	6,3
Strano vlasništvo	16	90,1	16	90,3	15	89,7	15	90,1	13	90,1
<b>Ukupno</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

Izvor: HNB, Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija, Bonitetni podaci o poslovanju kreditnih institucija, raspoloživo na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija> [23.04.2019.]

Prema podacima iz Biltena o bankama i analizama Hrvatske narodne banke (2018.) broj kreditnih institucija na hrvatskom tržištu se uslijed prestanka poslovanja manjih banaka kontinuirano smanjuje, pa su tako sa stanjem na dan 31.12.2017. na tržištu poslovale 24 poslovne banke, jedna štedna banka i 5 stambenih štedionica. Pritom 5 najvećih banaka zauzima gotovo  $\frac{3}{4}$  tržišta. Karakteristika tržišta u regiji srednje i istočne Europe je da dominantan udio imaju banke u stranom vlasništvu, pri čemu Hrvatska nije iznimka. Tako banke i stambene štedionice u inozemnom vlasništvu čine 90,1% ukupne imovine sektora kreditnih institucija, a među njima dominiraju banke s područja Europske Unije, talijanskom (primjer Zagrebačka banka d.d. u vlasništvu UniCredit Grupe i Privredna banka Zagreb d.d. u vlasništvu Intese Sanpaolo) i austrijskom (Erste&Steiermarkische Banka u vlasništvu EGB AG i Raiffeisenbank Austria u vlasništvu RBI AG).

U 2018. godini broj se kreditnih institucija nastavio smanjivati uslijed konsolidacije tržišta i prestanka poslovanja manjih banaka pa su tako na dan 31.12.2018. na tržištu poslovale 4 stambene štedionice i 21 poslovna banka.

Najbitnije transakcije tijekom 2018. godine odnose se na pripajanje OTP Splitske banke OTP banci Hrvatska, čime je ta institucija skočila na četvrto mjesto po visini imovine na domaćem tržištu, zatim pripajanje Prve stambene štedionice Zagrebačkoj banci i pripajanje Veneto banke Privrednoj banci Zagreb. Na ovaj je način koncentracija sektora porasla s već visokih

73% u 2017. na preko 80% krajem 2018. godine. HPB je jedna od tri preostale državne banke, pri čemu je Jadranska banka ovisno društvo HPB Grupe i u postupku pripajanja matici. Integracija Jadranske banke predviđena je do početka drugog kvartala 2019. godine. Preostala državna banka Croatia banka čini 0,56% imovine sustava. (HPB 2018.)

### **3.2. Kretanja u bankarskom sektoru - globalno i u RH**

Zbog suvremenih uvjeta poslovanja, organizacije u gotovo svim gospodarskim granama pod velikim su pritiskom da zadrže ili povećaju svoju konkurentnost. Isto vrijedi i za vrlo dinamičan bankarski i financijski sektor. Upravljanje promjenama posebno je važno za konkurentnost banaka. (Vrečko, Barilović i Božiček 2015.)

Kad je riječ o bankama na globalnoj razini, one se dan danas suočavaju s problemima nametnutim strožom regulacijom nakon financijske krize kao i novim izazovima nastalim plasiranjem financijskih proizvoda od strane ne bankovnih poduzeća. Uz navedeno, treba uzeti u obzir i povećanja konkurencije kao i sve veće zahtjeve klijenata uz ograničene mogućnosti rasta. Zato banke diljem svijeta rade na troškovnoj učinkovitosti kako bi povećale svoju profitabilnost. Povećanje se može ostvariti optimizacijom poslovnih procesa te smanjenjem operativnih i IT troškova, kao i tradicionalnim načinima kao što je smanjenje broja zaposlenika. Budući da klasične poslovnice polako nestaju sukladno s tim nestaje i potreba za većim kadrom. Prema procjeni Citi banke, kroz nekoliko godina broj stalno zaposlenih u bankama smanjit će se za 30-50% iz čega je vidljivo da se u današnjem ubrzanom načinu života, banke i sve druge organizacije fokusiraju na automatizaciju procesa, samouslužne kanale te jačanje dugoročnog i održivog odnosa sa svojim krajnjim korisnicima.

U skladu s današnjim trendovima gašenja poslovnica, banke tržišni udio moraju zadržavati na druge načine. Prema McKinseyevoj studiji, pokušavaju to povećavanjem ulaganja u ciljani marketing pa je JP Morgan Chase & Co, najveća američka banka po imovini, u 2018. izdatak za reklame povećala 13 %, na 3,3 milijarde dolara. No, problem koji studija ističe je taj što se korelacija između kapaciteta ulaganja u oglašavanje i zadržavanja tržišta počela smanjivati, pa banke sve više investiraju u razvijanje digitalnih kanala i alata kojima bi privukli klijente te u kampanje koje populariziraju korištenje aplikacija. (2019.)

U posljednjih nekoliko godina, banke su se susrele sa snažnom konkurencijom koja se pojavila od nebankarskih poduzeća koja također pokušavaju ostvariti određeni tržišni udio. Uglavnom se radi o osiguravajućim društvima (koja privlače ulaganja novca građana u razne

oblike mirovinskog i/ili životnog osiguranja), zatim trgovačkim društvima koja odobravaju kredite svojim kupcima te drugim nefinancijskim poduzećima koja ulaze na tržište koje je ranije bilo rezervirano isključivo za banke.

Jedan od novih izazova su i takozvane financijsko-tehnološke kompanije (*engl. Fintech companies*). Pod tim se nazivom podrazumijeva primjena tehnologije u financijama, a trenutno ovakva vrsta poduzeća zauzima sve veći tržišni udio te potiče klasične financijske i kreditne institucije na reorganizaciju poslovanja i modernizaciju core businessa prihvaćajući digitalne inovacije. Klijenti današnjeg doba žele u svakom trenutku raspolagati svojim financijama, od platnog prometa preko svog mobilnog telefona do kreditne aplikacije putem video linka. Etablirane financijske institucije investiraju u nove tehnologije s ciljem privlačenja korisnika, snižavanja troškova i rasta profita, no pod konstantom su pritiskom inovativnih start-up kompanija. Ipak, banke te kompanije mogu angažirati kao vanjske suradnike koji mogu pomoći unaprijediti poslovanje i prilagoditi usluge potrebama modernog poslovanja.

Uz nove načine poslovanja, modernizaciju i digitalizaciju, banke traže načine kako unaprijediti svoje poslovanje primjenjujući blockchain<sup>4</sup> tehnologiju. U Hrvatskoj je prisutan isti trend pa je popularni hrvatski fintech startup Oradian, koji se bavi razvojem softvera za mikrofinancijske institucije, nedavno dosegao milijun korisnika. Budući da je učestalost hakerskih napada i krađa osjetljivih podataka sve veća na svjetskoj se razini tome pridaje veliki značaj. Samo u 2017. godini ulaganja u cybersecurity startupove su se udvostručila s 3,8 milijardi dolara na 7,6 milijardi dolara. (Financijski klub 2018.) Kako se i trenutno usluge poput prijenosa novca, trgovanja dionicama, dokazivanja vlasništva i identiteta bilježe u digitalnim bazama podataka, tako zahtijevaju središnju instituciju koja ih provjerava kako bi se uklonile nesigurnosti. Bez prisutnosti središnje institucije, podaci bi se mogli mijenjati, premješati ili brisati (novac, zalihe ili medicinske informacije), što bi posljedično uzrokovalo nefunkcionalnost sustava. Institucijama (bankama, osiguravajućim društvima, korporacijama i vladama) tradicionalno je povjereno ažuriranje i čuvanje poslovnih knjiga, a blockchain tehnologija može promijeniti tu paradigmu. Razlog je što ne bi nužno postojala potreba da središnje tijelo djeluje kao posrednik, budući da se sva vlasništva i transakcije mogu

---

<sup>4</sup> Blockchain je decentralizirana baza podataka koja pohranjuje registar imovine i transakcija preko računalne mreže ravnopravnih korisnika, djelujući kao javni registar vlasništva i transakcija, koji je osiguran kriptografijom, a tijekom vremena, njegova se povijest zaključava putem blokova podataka koji su zatim kriptografski povezani i osigurani. (Radanović i Likić 2019.)

matematički verificirati, odobriti, pohraniti i osigurati na blockchainu, pa ni sudionici u sustavu ne bi mogli falsificirati ili manipulirati podacima. (Radanović i Likić 2019.)

Unatoč činjenici da stanje na bankarskom tržištu u Hrvatskoj još uvijek nije na razini tehnološki razvijenih zemalja, posebice što se tiče ulaganja u digitalizaciju, hrvatske su banke zasigurno na dobrom putu. Poslovnice su preuređene i sve više prilagođene modernom načinu života (npr. dostupnost Wi-Fi mreže unutar banke), čekanje u redovima se smanjuje, a mnoštvo bankomata i ostalih uslužnih uređaja samo su neke od pogodnosti koje se nude klijentima. Pregled transakcija i plaćanja moguće je obaviti brzo i jednostavno, a nove usluge i inovativna rješenja iz banaka stižu svake godine. (Kunac 2011.)

Izuzev digitalizacije, hrvatske su banke u 2018. godini doživjele još nekoliko značajnih promjena u poslovanju. U prvom dijelu 2018. godine na poslovne aktivnosti najviše je utjecao proces financijskog restrukturiranja u koncernu Agrokor. Nakon što je sredinom godine uprava Agrokor sklopila nagodbu s vjerovnicima smanjena je razina neizvjesnosti o tržišnim kretanjima. No, u drugom polugodištu otvorena je nova kriza u sektoru poduzeća, jer je brodogradilište Uljanik izgubilo sposobnost ispunjavanja obveza prema vjerovnicima. Neposredni utjecaj poslovanja brodogradnje na financijski sektor znatno je manji nego u slučaju Agrokor. Naplata potraživanja osiguranih državnim garancijama za izgradnju brodova prenijela je krizu iz brodogradnje na proračun središnje države. (Raiffeisenbank Austria d.d. 2018.)

U svibnju 2018. godine na snagu je stupila regulacija zaštite osobnih podataka. Na poslovanje kreditnih institucija značajne promjene nastale su u radu kreditnog registra. Kreditni registar je obustavio izradu kreditnih izvještaja za fizičke osobe. Posljedično, kreditne institucije su se prilagodile smanjenom skupu podataka za procjenu kreditnog rizika potencijalnog zajmoprimca te su izmijenile kreditne politike u poslovanju sa stanovništvom. (Raiffeisenbank Austria d.d. 2018.)

Osim navedenog, promjene su nastale i u vidu primjena novih računovodstvenih standarda kojima se uređuje računovodstveni tretman financijskih instrumenata. Riječ je o Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja 9 - Financijski instrumenti (MSFI 9). Inicijalna primjena MSFI-ja 9 u hrvatskim kreditnim institucijama rezultirala je gubicima u visini od 1,4 milijardi kuna (evidentiranim izravno u kapitalu), od čega se najveći dio iznosa odnosio na povećanje umanjena vrijednosti i rezerviranja. Učinak primjene novog standarda nije bio zanemariv, ali bankovni je sustav bez poteškoća apsorbirao taj gubitak. (HNB 2018.)

U posljednjim godinama tržišno okruženje karakterizira i nekoliko bitnih značajki s makroekonomskog aspekta. Glavni faktor je fiskalna konsolidacija kao i najave ulaska u euro zonu, posebno u kontekstu jačeg uključivanja u prostor europskih integracija, dugoročne stabilnosti gospodarstva te smanjenja valutnog rizika za građane i tvrtke. (Erste&Steiermärkische Bank d.d. 2018.)

### **3.3. Poslovni rezultati banaka u Hrvatskoj u 2018. godini**

U strukturi kreditiranja banaka primjetan je nastavak višegodišnjeg trenda rasta kreditiranja u kunama, u čemu i dalje prednjači sektor stanovništva kod kojeg su se kunski krediti u 2018. povećali za 13,8%, dok su oni s valutnom klauzulom smanjeni za 0,9%. Posljedično, krajem godine kunski krediti činili su 51,9% svih kredita stanovništvu, a šest godina prije njihov je udio bio malo manji od četvrtine. Povećana ponuda kredita banaka u domaćoj valuti potaknuta je i snažnim rastom kunskih izvora sredstava u pasivi banaka, posebice sredstava na transakcijskim računima koji su ostvarili godišnje povećanje od 24,3%. (HNB 2018.)

Pad kamatnih stopa na depozite nije negativno utjecao na razinu depozita u bankama. Zbog visoke averzije prema ulaganjima u rizičnije vrste financijske imovine klijenti su zadržavali depozite u bankama. Višak ponude depozita rezultirao je snižavanjem kamatnih stopa koje banke nude na oročene depozite. Na depozite po viđenju banke ne nude kamatni prinos, a ponuda kamatnog prinosa za nove dugoročno oročene depozite tijekom 2018. bila je blizu nuli. Zbog neatraktivnog prinosa na oročene depozite klijenti po isteku oročenja radije zadržavaju sredstva na računima po viđenju nego da ugovore novo oročenje. Zbog toga se u 2018. učešće oročenih depozita u ukupnim depozitima klijenata u bankama snizilo za dodatnih 8,8 postotnih poena te na kraju godine iznosi 43,2%. (Raiffeisenbank Austria d.d. 2018.)

Stopa adekvatnosti kapitala hrvatskog bankovnog sustava smanjena je i iznosi 22,18% na dan 30. rujna 2018. godine (23,80% na dan 31. prosinca 2017. godine), a glavni razlog je povećanje rizikom ponderirane aktive i postupne primjene novih pondera rizika na dio izloženosti prema državi u stranoj valuti. (ZABA Godišnje izvješće 2018.)

Povrat na prosječni kapital ROAE (*engl. Return on Average Equity*) je na razini od 10,0 %, što je poboljšanje u odnosu na 6% u 2017. Operativni prihodi također su povećani (+1,0%), a u njihovoj strukturi udio neto prihoda od provizija i naknada je porastao, dok su neto kamatni prihodi pali.



Prema preliminarnom agregiranom statističkom izvješću HNB-a, u prvih devet mjeseci 2018. godine hrvatski bankovni sustav ostvario je dobit nakon oporezivanja u iznosu od 4,4 milijardi kuna. To je povećanje za 2,2 milijarde kuna (+100,3%) u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, najvećim dijelom uvjetovano značajno smanjenim troškovima rezerviranja za kredite. (HNB 2018.)

U Tablici 4. prikazana je dobit prije oporezivanja u milijunima kuna 10 najvećih hrvatskih banaka. Ostale banke, koje ostvaruju nižu dobit prikazane su zajedno u retku Ostale kreditne institucije. Promatrajući rezultate, može se primijetiti kako 3 najveće banke Zagrebačka, Privredna banka Zagreb i Erste banka same ostvaruju više od 80% ukupne bankarske dobiti.

**Tablica 4. Dobit prije oporezivanja u milijunima kuna**

<b>DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>			
U milijunima kuna	2016.	2017.	2018.
1. Zagrebačka banka	2.127	1.006	2.111
2. Privredna banka Zagreb	1.982	1.673	1.475
3. Erste & Steiermarkische Bank	830	812	1.025
4. OTP Banka Hrvatska	152	65	261
Splitska banka	468	-98	
5. Raiffeisenbank Austria	585	475	239
6. Hrvatska Poštanska Banka	162	12	182
7. Addiko Bank	79	153	188
8. Sberbank	70	-158	84
9. Istarska kreditna banka Umag	izvan top 10		29
10. Agram banka	17	26	32
<b>Prvih 10</b>	<b>6.472</b>	<b>3.966</b>	<b>5.626</b>
Ostale kreditne institucije	-245	-7	28
<b>Ukupno</b>	<b>6.227</b>	<b>3.959</b>	<b>5.654</b>

Izvor: HNB.hr

Profitabilnost OSV<sup>5</sup> banaka bila je primjetno bolja od profitabilnosti ostalih banaka, pri čemu su se isticale tri vodeće banke, ujedno jedine banke u sustavu s pokazateljem ROAA većim od prosječnoga. Tri su banke iskazale gubitak tekuće godine, a sve su bile iz grupe manjih banaka. (HNB 2018.)

<sup>5</sup> Ostale sistemski važne (OSV) kreditne institucije su institucije kod kojih poremećaj u poslovanju ili prestanak poslovanja mogu dovesti do sistemskog rizika u Republici Hrvatskoj. Posljednje preispitivanje utvrđivanja OSV kreditnih institucija izvršeno je u siječnju 2019., kada je utvrđeno sedam OSV kreditnih institucija.

U Tablici 5. prikazano je 10 najvećih banaka u Hrvatskoj po visini imovine u milijunima kuna, tržišnom udjelu i adekvatnosti kapitala u periodu od 2016. do 2018. godine.

**Tablica 5. Imovina, tržišni udio, adekvatnost kapitala**

u milijunima HRK		2016.	2017.	2018.	Tržišni udio %	Adekvatnost kapitala %
1.	Zagrebačka banka	105.131	102.188	113.243	27,34	26,26
2.	Privredna banka Zagreb	72.439	75.881	83.023	20,05	24,60
3.	Erste & Steiermarkische Bank	56.119	57.206	61.435	14,83	22,71
4.	OTP Banka Hrvatska	15.790	19.647	42.186	10,19	20,00
	Splitska banka*	27.045	26.892			
5.	Raiffeisenbank Austria	31.424	31.386	32.625	7,88	20,49
6.	Hrvatska Poštanska Banka	19.358	19.798	21.252	5,13	17,53
7.	Addiko Bank	21.099	21.199	18.361	4,44	24,17
8.	Sberbank	9.266	8.897	9.639	2,33	19,71
9.	Istarska kreditna banka Umag	izvan top 10		3.533	0,85	18,46
10.	Agram banka	3.551	3.383	3.447	0,83	16,32
<b>Prvih 10</b>		<b>361.222</b>	<b>366.477</b>	<b>388.764</b>	<b>93,87</b>	<b>23,18</b>
Ostale kreditne institucije		35.311	32.776	25.393	6,13	18,36
<b>UKUPNO</b>		<b>396.533</b>	<b>399.253</b>	<b>414.157</b>	<b>100%</b>	<b>22,90%</b>

\* Splitska banka d.d. pripojena je 3. prosinca 2018. OTP banci Hrvatska d.d.

Izvor: Hrvatska poštanska banka d.d., Godišnje izvješće za 2017. godinu

U 2018. godini, nakon šest godina pada ili stagnacije, imovina banaka osjetno se povećala (4,4%) i dosegla rekordan iznos. (HNB 2018.)

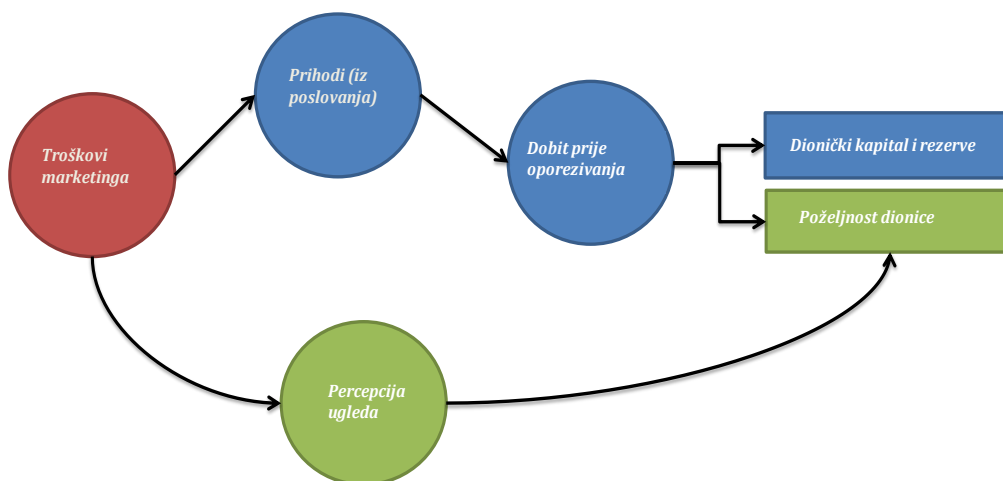
Promatrajući tablicu, vidljivo je kako prvo mjesto zauzima Zagrebačka banka s 27,34% tržišnog udjela i 113 milijardi kuna imovine u prošloj godini. Nakon nje slijedi Privredna banka Zagreb s 20% udjela i 83 milijarde kuna imovine. Dvije strane banke koje su predmet istraživanja u ovom radu, Erste i Raiffeisenbank (RBA) zauzele su treće i peto mjesto u tablici. Erste tako bilježi udio od cca 15%, dok je RBA malo slabija s tržišnim udjelom od cca 8%. Između njih, na četvrto se mjesto pozicionirala OTP banka Hrvatska nakon pripajanja Splitske banke, pa u 2018. godini otkad su dvije banke postale jedna, OTP raspolaže s 42 milijarde kuna imovine i tržišnim udjelom od 10%. Za stranim bankama bitno ne zaostaje jedina velika hrvatska banka HPB koja je u posljednjih nekoliko godina ojačala svoju tržišnu poziciju te zauzela šesto mjesto s 21 milijardom kuna imovine i udjelom od 5,13%.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Metodologija

Ideja za odabir ove teme i vrste istraživanja potaknuta je grafičkim prikazom iz rada „The direct and indirect effects of advertising spending on firm value“ autora Joshi i Hanssens (Slika 5., str. 27). Kako bi se doskočilo problematici nastaloj odabirom banaka kao poslovnog subjekta, budući da iste imaju drugačiji pristup poslovanju i knjiženju stavki bilance i računa dobiti i gubitka, izrađen je model prilagođen ovom slučaju.

**Slika 6. Veza troškova marketinga i vrijednosti poduzeća**



Izvor: Izrada autora, prilagođeno prema Joshi, Hanssens. "The direct and indirect effects of advertising spending on firm value." *Journal of Marketing*, no. 74 (siječanj 2010.): 20-33.

Na Slici 6. prikazan je prilagođeni model koji služi kao podloga prilikom traženja odgovora na postavljeno istraživačko pitanje. Polazišna točka su troškovi marketinga. Pretpostavka je da rast troškova marketinga doprinosi rastu opipljive i neopipljive vrijednosti za poduzeća, u koji zajedno utječu na vrijednosti banke. Opipljiva vrijednost predstavlja prihode i dobit i na slici je označena plavom bojom. Zelenom bojom prikazana je neopipljiva vrijednost, kojom se može identificirati percepcija korisnika o ugledu banke uzevši u obzir i poželjnosti dionice od strane klijenata.

Zbog navedenog, empirijsko istraživanje sastoji se od dva dijela. Korištena su dva potpuno različita pristupa s obzirom na prikupljanje, obradu i analizu podataka koji će zajedno dati odgovor na istraživačko pitanje.

Prvi dio, koji se odnosi na opipljivu vrijednost, analiziran je i prikazan metodom studije slučaja. Analizirani su podaci na primjeru tri poslovne banke koje posluju na tržištu Republike Hrvatske. Odabrane su Hrvatska Poštanska Banka d.d. (HPB), Erste&Steiermärkische Bank d.d. i Raiffeisenbank Austria d.d. (RBA). Razlozi odabira ovih banaka su: (1.) nalaze se u top 10 banaka u Hrvatskoj, (2.) rezultati su prikladni za usporedbu<sup>6</sup> (po veličini aktive, prihodima, dobiti itd.), (3.) iskazani su marketinški troškovi u godišnjim financijskim izvještajima i (4.) vlasnička struktura - obuhvaćeno i domaće i strano vlasništvo. Osim troškova marketinga (oglašavanja i promocije) i dobiti prije oporezivanja u obzir su uzete i stavke veličina aktive i dionički kapital i rezerve te prihodi iz poslovanja. Kako je riječ o financijskim institucijama, nema klasičnih prihoda od prodaje, pa je umjesto njih korištena stavka prihodi iz poslovanja koji se odnose na prihode od naknada i provizija. Provizije i naknade se obračunavaju na usluge plaćanja, održavanja računa i primjerice konverziju valuta, a definira ih sama banka. Rezultati su izneseni u potpoglavlju 4.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja.

U drugom dijelu prikazana je analiza kvantitativnih podataka koja se odnosi na dio modela vezan uz neopipljivu vrijednost te je ispitan anketnim upitnikom. Upitnikom se pokušao dobiti uvid u percepciju klijenata o ugledu banaka s naglaskom na njihove marketinške aktivnosti. Istraživanje je obavljeno na području Republike Hrvatske u svibnju 2019. godine putem anketnog upitnika oblikovanog u Google forms obrascu, koji se do ispitanika distribuirao elektroničkom poštom i/ili putem društvenih mreža. Anketni upitnik sastojao se od ukupno 15 pitanja o značaju promocije, zadovoljstvu uslugama i stavu o vrijednosti poduzeća te ugledu banaka iz perspektive ispitanika. Zaprimito je 106 popunjenih upitnika. Metode korištene prilikom obrade podataka su metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Podaci su obrađeni u statističkom programu SPSS te su prikazani tabelarno u potpoglavlju 4.3. Rezultati kvantitativnog istraživanja.

---

<sup>6</sup> Iz tog su razloga iz istraživanja izuzete ZABA i PBZ, budući da su one same u 2018. godini ostvarile 60% ukupne bankarske dobiti.

Budući da su prethodno opisane metode zajedno korištene u svrhu izrade ovog rada, može se govoriti o korištenju kombinirane metodologije, a objedinjujući rezultate iz oba dijela, donesen je konačni rezultat istraživanja.

## 4.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja

U ovom su dijelu zasebno prikazani marketinški troškovi i rezultati poslovanja odabranih banaka: Hrvatske Poštanske Banke, Erste&Steiermärkische Banke d.d. i Raiffeisen banke.

Odabrane banke zadovoljavaju sva četiri navedena kriterija te su pogodne za usporedbu. Banke se jedino u potpunosti razlikuju po vlasničkoj strukturi. S jedne strane je HPB u stopostotnom hrvatskom vlasništvu, dok je s druga RBA koja je sa stopostotnim stranim kapitalom ušla na tržište i pozicionirala se bez prethodne kupnje manjih hrvatskih banaka. Erste&Steiermärkische banka nastala je kupnjom manjih banaka, odnosno spajanjem Riječke banke i tadašnje Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb koja je pak nastala 2000. godine spajanjem Bjelovarske, Trgovačke i Čakovečke banke.

Navedene banke su odabrane s ciljem utvrđivanja povezanosti između rasta troškova marketinga i financijskih rezultata (iskazano s dobiti prije oporezivanja).

### 4.2.1. Hrvatska poštanska banka d.d.

**Tablica 6. Formalni podaci HPB**

<b>OIB:</b>	87939104217
<b>MB:</b>	3777928
<b>MBS:</b>	080010698, Trgovački sud u Zagrebu
<b>Pravni oblik:</b>	dioničko društvo
<b>Sjedište:</b>	Jurišićeva 4, Zagreb
<b>Temeljni kapital:</b>	1.214.775.000,00 kuna te je podijeljen na 2.024.625 redovnih dionica u nominalnom iznosu od 600,00 kn (uplaćen u cijelosti).

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Sudskog registra

Hrvatska poštanska banka osnovana je u listopadu 1991. godine sa sjedištem u Zagrebu, a prva poslovna adresa bila je u Tkalčićevoj ulici 7.

Dionice banke upisalo je i preuzelo 50 osnivača/dioničara, poslovnih partnera Hrvatske pošte i telekomunikacija (HPT) koja je tada bila najveći dioničar i osigurala prostor i prve kadrove za rad. Banka je registrirana za „sve novčane, depozitne, kreditne i garancijske poslove s pravnim osobama i sve bankarske poslove s pučanstvom, uključujući i poslove platnog prometa“ te je krajem listopada 1991. upisana u sudski registar. Polazeći od potreba građana i gospodarstvenika za bankarskim uslugama, osobito u sredinama gdje nema poslovnica banaka i oslanjajući se na mrežu od tadašnjih 1.100 šaltera HPT-a, banka je započela s prikupljanjem depozita građana, privatnih poduzetnika i pravnih osoba uglavnom poslovnih partnera HPT-a. Prvi klijenti banke bili su radnici HPT-a kojima su se plaće isplaćivale putem štednih knjižica. (HPB 2018.)

U svibnju 1992. banka počinje obavljati devizni platni promet s inozemstvom i prikupljati prve devizne depozite. Valja napomenuti kako su prve godine rada banke obilježila ratna zbivanja. Sukladno tome, gospodarstvo je bilježilo pad ukupne i investicijske aktivnosti, pad životnog standarda, visoka stopa inflacije, monetarna nedisciplina te povećanje fiskalnih davanja. Čak i u tim složenim okolnostima, banka je bilježila stalni rast bilančne sume i ostvarivala dobit te vodila stalnu brigu o revalorizaciji i očuvanju vrijednosti kapitala osnivača i depozita klijenata i ulagača. Godine 1995. kupljena je zgrada u Jurišićevoj 4 pa sjedište banke seli na tu adresu. Iste su godine usklađeni i akti banke sa Zakonom o trgovačkim društvima. (HPB 2018.)

Javnom ponudom dionica u rujnu 2015. banku su dokapitalizirali pretežno privatni dioničari, a dionički je kapital povećan za 550 milijuna kuna. U strukturu vlasništva ušli su mirovinski fondovi, investicijski fondovi i ostali privatni investitori koji su uplatili ukupno 305,9 milijuna kuna. Republika Hrvatska uplatila je 244,1 milijun pa se vlasnički udio smanjio s 99% na 74,5%. Na ovaj način HPB postaje kreditna institucija s najdiverzificiranijom dioničarskom strukturom među velikim bankama u Hrvatskoj. U tablici 7. vidljivi su vlasnički udjeli najznačajnijih dioničara. Banka je 74% direktno ili indirektno u vlasništvu Republike Hrvatske te se u budućnosti planira nova emisija dionica kako bi se dodatno kapitalno osnažila.

**Tablica 7. Vlasnička struktura HPB d.d.**

<b>Dioničar</b>	<b>Vlasnički udio u %</b>	<b>Dioničar</b>	<b>Vlasnički udio u %</b>
<b>Republika Hrvatska (Ministarstvo državne imovine)</b>	42,43	<b>Erste d.o.o. za ERSTE PLAVI OMF</b>	3,90
<b>HP Hrvatska Pošta d.d.</b>	11,93	<b>Allianz ZB d.o.o. za AZ OMF</b>	2,88
<b>Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka</b>	8,98	<b>CROATIA osiguranje d.d.</b>	2,47
<b>Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje</b>	8,76	<b>Raiffeisen d.d. za Raiffeisen OMF</b>	2,20
<b>Prosperus Invest d.o.o., za Prosperus FGS</b>	4,94	<b>Manjinski dioničari</b>	4,99
<b>PBZ Croatia Osiguranje OMF</b>	4,12	<b>Trezorske dionice</b>	0,04

Izvor: Hrvatska poštanska banka d.d., Godišnje izvješće za 2017. godinu

HPB danas ima više od 600 000 klijenata, aktivu 19,4 milijarde kuna i kapital 1,9 milijardi kuna uz adekvatnost kapitala 17,5 %. Poslovnu mrežu čini 11 regionalnih centara za gospodarstvo, 9 za stanovništvo, 48 poslovnica i 6 ispostava na cijelom teritoriju RH. (HPB 2019.)

#### **4.2.1.1. Financijski rezultati banke**

Iz priloženog računa dobiti i gubitka (Tablica 8.), može se primijetiti stagnacija u neto prihodima od provizija i naknada, dok su ostali nekamatni prihodi osjetili pad radi izostanka jednokratnih i/ili neredovitih efekata od trgovanja vrijednosnim papirima te izostanka dividendnih prihoda od ovisnih društava nastavno na zadržavanje dobiti u 2017. godini u tim subjektima.

Operativni troškovi su u blagom porastu s obzirom na angažman vezan uz pripajanje Jadranske banke i novih regulatornih zahtjeva. Ukupna imovina banke na dan 31.12.2018. iznosi 21,2 milijarde kuna pa je banka pozicionirana na 6. mjestu u Hrvatskoj, uz tržišni udio od 5,1%. Kapital je krajem godine dosegao razinu od 2 milijarde kuna.

**Tablica 8. Račun dobiti i gubitka HPB u 000 kn**

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Prihodi od kamata i slični prihodi</b>	862.370	781.980	720.255	662.753	606.625
<b>Rashodi od kamata i slični rashodi</b>	348.982	271.654	205.858	131.418	92.239
<b>Neto prihod od kamata</b>	513.388	510.326	514.397	531.335	514.386
<b>Prihod od naknada i provizija</b>	484.933	483.022	493.880	520.964	513.501
<b>Rashod od naknada i provizija</b>	312.103	301.289	309.110	328.837	321.386
<b>Neto prihod od naknada i provizija</b>	172.830	181.734	184.770	192.127	192.115
<b>Dobici umanjeni za gubitke od vrijednosnica po fer vrijednosti kroz RDIG</b>	1.370	6.289	23.587	12.668	2.537
<b>Dobici umanjeni za gubitke od vrijednosnica raspoloživih za prodaju</b>	17.353		48.596	30.213	4.637
<b>Dobici umanjeni za gubitke od trgovanja stranim valutama</b>	36.625	40.655	43.408	38.157	46.406
<b>Ostali prihodi iz poslovanja</b>	10.064	42.036	4.507	11.650	4.818
<b>Prihod od trgovanja i ostali prihodi</b>	65.412	88.980	120.098	92.688	53.324
<b>Prihodi iz poslovanja</b>	751.630	781.040	819.265	816.150	759.825
<b>Opći i administrativni troškovi</b>	399.025	414.197	395.050	399.896	411.719
<b>Amortizacija</b>	53.078	45.698	45.053	43.868	45.271
<b>Gubici od umanjenja vrijednosti zajmova i potraživanja od komitenata i ostale imovine</b>	931.762	185.573	200.622	349.794	128.775
<b>Rezerviranja za obveze i troškove</b>	4.818	8.986	25.370	10.132	11.251
<b>Troškovi poslovanja</b>	1.388.683	654.454	666.095	803.690	574.514
<b>DOBIT PRIJE POREZA</b>	-637.053	126.586	153.170	12.460	185.311
<b>Porez</b>	1.669	3.369	28.091	4.127	33.452
<b>DOBIT ZA GODINU</b>	-635.384	123.217	181.261	8.333	151.859

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Revizorskih i Godišnjih izvješća društva HPB d.d.

Dobiti nakon oporezivanja, u 2018. godini iznosi 151,9 milijuna kuna, pri čemu je operativna dobit manja uslijed manjih marži i razvojnih aktivnosti te usklađenja s novom regulativom. Teret rezervacija s kojim se banka susrela u 2017. je smanjen kao rezultat povećane aktivnosti naplate i boljeg upravljanja kreditnim rizikom.

Operativna dobit iznosi 302,8 milijuna kuna, što je za 69,6 milijuna manje nego u prethodnoj godini kao rezultat pada aktivnih kamatnih stopa, a time i kamatnog prihoda u iznosu od 8,5%. Tijekom 2018. razduživanje državnih institucija i povezanih subjekata utjecalo je na smanjenje kamatnih prihoda što je djelomično neutralizirano povećanjem plasmana malim i srednjim poduzećima i stanovništvu. (HPB 2018.)

#### **4.2.1.2. Marketinške aktivnosti**

Od marketinških aktivnosti u prošloj i tekućoj godini najznačajnije je oglašavanje, a Hrvatko i Crna Luca su neizostavna lica. Naglasak je na hrvatskom vlasništvu, a iz banke ističu kako je važno da Hrvatska ima „svoju“ banku. Jedna od važnijih poruka koje komuniciraju iz banke je upravo vlasništvo, uz naglasak na brzu, kvalitetnu i povoljnu uslugu. (Na pitanje jesu li super heroji Hrvatko i Crna Luca zaslužni za uspjeh HPB-a – rast na tržištu, velik digitalni



iskorak i snažniji izlazak među poduzetnike, iz banke odgovaraju kako uz dobar marketing, široj javnosti često dalek i dosadan bankarski svijet postaje privlačniji. Smatraju kako se o njihovim kampanjama mora pričati, a kao manja banka na tržištu mora se boriti glasnije i agresivnije. Kampanjama se želi naglasiti kako se banka razvija u digitalnom smjeru, ali i kako podržava hrvatsko gospodarstvo i nove poduzetničke ideje.)

#### 4.2.1.3. Veza između marketinških aktivnosti i uspješnosti poslovanja

Vodeći se prilagođenim modelom sa Slike 6., u tablici su prikazane stavke računa dobiti i gubitka te bilance pomoću kojih će se pokušati utvrditi kako rast ulaganja u marketinške aktivnosti, prati rast prihoda od prodaje (prihoda iz poslovanja) kao i rast dobiti na kraju godine. Tako su iz tablice razvidni troškovi marketinga, prihodi iz poslovanja, ukupna aktiva, dobit prije oporezivanja te dionički kapital i rezerve u periodu od 2014. do 2018. godine.

**Tablica 9. Pokazatelji poslovanja HPB d.d.**

HPB u 000 kn	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Troškovi marketinga	11.609	0	17.556	51,23%	16.369	-6,76%	16.297	-0,44%	19.574	20,11%
Prihodi iz poslovanja	751.630	0	781.040	3,91%	819.265	4,89%	816.150	-0,38%	759.825	-6,90%
Ukupna aktiva	17.351.000	0	17.691.000	1,96%	19.286.000	9,02%	19.777.000	2,55%	21.233.000	7,36%
Dobit prije oporezivanja	-637.053	0	126.586	-119,87%	153.170	21,00%	12.460	-91,87%	185.311	1387,25%
Dionički kapital i rezerve	845.000	0	1.779.000	110,53%	1.887.000	6,07%	1.905.000	0,95%	2.003.000	5,14%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Godišnjeg izvješća

Promatrajući troškove marketinga, oni kroz promatrane godine bilježe trend rasta, a najveći iznos dosežu u 2018. godini. Dobit prije oporezivanja, također u 2018. godini doseže najveći iznos. Banka je značajno reducirala ukupne troškove poslovanja pa je dobit u posljednjoj godini znatno viša u odnosu na prethodnu 2017., a u usporedbi s prethodnim godinama ostvaren je značajan rast budući da je u 2014. godini poduzeće godinu završilo s gubitkom. U spomenutoj 2017. godini pad dobiti i općenito stagnacije u poslovanju uzrokovane su rezerviranjima za gubitke po izloženosti prema grupi Agrokor. Banka je kroz godine dokapitalizirana što je vidljivo iz stavke dionički kapital i rezerve. U ovom slučaju, ne može se reći kako rast troškova marketinških aktivnosti zaista prati i rast dobiti. No, ipak treba uzeti u obzir kako je veći angažman banke u pogledu marketinga i oglašavanja zasigurno pridonio

jačanju brenda te u konačnici i boljim financijskim rezultatima, a iz same usporedbe 2014. i 2018. vidljiv je pozitivan pomak.

#### 4.2.2. Erste&Steiermärkische Bank d.d.

<b>OIB:</b>	23057039320
<b>MB:</b>	3337367
<b>MBS:</b>	040001037, Trgovački sud u Rijeci
<b>Pravni oblik:</b>	dioničko društvo
<b>Sjedište:</b>	Jadranski Trg 3/a, Rijeka
<b>Temeljni kapital:</b>	1.698.417.500,00 kuna, uplaćen u cijelosti i podijeljen na 16.984.175 dionica, svaka nominalne vrijednosti 100,00 kuna

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Sudskog registra

Erste&Steiermärkische Bank d.d. pod ovim imenom posluje od 1. kolovoza 2003., a nastala je spajanjem Riječke banke d.d., Rijeka i tadašnje Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb. Obje banke imale su značajnu ulogu na hrvatskom financijskom tržištu. Riječka banka, osnovana 1954. godine, s 50-godišnjom tradicijom u bankarstvu predstavljala je vodeću banku grada Rijeke, Primorja i Istre, a Erste&Steiermärkische Bank d.d. Zagreb nastala je 2000. godine spajanjem triju uspješnih regionalnih hrvatskih banaka: Bjelovarske, Trgovačke i Čakovečke banke.

Od samog početka, Erste&Steiermärkische Bank d.d. dio je međunarodne Erste Grupe, koja potječe još od davne 1819. godine i prve Austrijske štedne banke. Od 1997. godine Erste Grupa se razvila u jednog od najvećih pružatelja financijskih usluga u srednjoj i istočnoj Europi, s 46.600 zaposlenih koji uslužuju 15,8 milijuna klijenata, u 2.500 poslovnica u 7 država: Austriji, Češkoj, Slovačkoj, Rumunjskoj, Mađarskoj, Hrvatskoj i Srbiji. (Erste&Steiermärkische Bank d.d 2019.)

Banka posluje na nacionalnoj razini te uslužuje više od 888.352 klijenata kroz mrežu od 129 poslovnica i 740 bankomata. Mreža ujedno uključuje 13 komercijalnih, 8 poduzetničkih i 9 profitnih centara za korporativne klijente. Prema veličini aktive banka zauzima treće mjesto u Hrvatskoj, odnosno 14,7% tržišnog udjela (HNB, 31.12.2018.).

U svom poslovanju banka je prvenstveno usmjerena na građanstvo te malo i srednje poduzetništvo, no istodobno i na tradicionalne velike partnere s kojima posluje u regijama u kojima je snažno prisutna - Rijeci, Zagrebu i Bjelovaru.

Sve dionice Banke drže društva Erste Group Bank AG (10.023.326 dionica ili 59,02 %) i Steiermärkische Bank und Sparkassen AG (6.960.849 dionica ili 40,98 %). (Erste&Steiermärkische Bank d.d. 2018.)

#### 4.2.2.1. Financijski rezultati banke

Banka kroz godine bilježi pozitivne poslovne rezultate, a u Tablici 9. prikazane su stavke iz računa dobiti i gubitka kroz odabrana razdoblja.

**Tablica 10. Račun dobiti i gubitka Erste&Steiermärkische Bank d.d.**

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Neto kamatni prihod</b>	1.609.000	1.632.000	1.582.000	1.657.000	1.652.000
<b>Kamatni prihod</b>				2.091.000	1.960.000
<b>Ostali slični prihodi</b>				85.000	72.000
<b>Kamatni trošak</b>				443.000	305.000
<b>Ostali slični troškovi</b>				76.000	75.000
<b>Neto prihod od naknada i provizija</b>	381.002	413.000	410.000	445.000	465.000
<b>Prihod od naknada i provizija</b>				610.000	642.000
<b>Trošak od naknada i provizija</b>				165.000	177.000
<b>Prihod od dividendi</b>	79.000	55.000	31.000	25.000	21.000
<b>Neto rezultat iz trgovanja i svođenja na fer vrijednost</b>	177.000	114.000	212.000	201.000	204.000
Dobici / gubici po osnovi financijskih instrumenata koji se mjere po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka					3.000
<b>Neto rezultat od ulaganja po metodi udjela</b>		9.000			
Prihod od najma od ulaganja u nekretnine i ostalog operativnog najma	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Troškovi zaposlenih</b>	402.000	422.000	453.000	487.000	504.000
<b>Ostali administrativni troškovi</b>	414.000	413.000	431.000	467.000	478.000
<b>Amortizacija</b>	44.000	50.000	42.000	58.000	75.000
Dobici/gubici po osnovi financijske imovine i financijskih obveza koje se ne mjere po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	7.000	1.000	50.000	3.000	
Ostali dobici/gubici od prestanka priznavanja financijskih instrumenata koji se ne mjere po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka					14.000
Neto gubitak od umanjenja vrijednosti financijske imovine koja se ne mjeri po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	1.100	1.248.000	363.000	440.000	
Umanjenje vrijednosti koja proizlazi iz financijskih instrumenata					199.000
<b>Ostali operativni rezultat</b>	29.000	1.325.000	167.000	70.000	79.000
<b>Dobit prije poreza od neprekinutog poslovanja</b>	266.000	1.241.000	831.000	811.000	1.026.000
<b>Porez na dobit</b>	34.000	229.000	204.000	162.000	196.000
<b>Neto rezultat za razdoblje</b>	232.000	1.012.000	627.000	649.000	830.000

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Godišnjeg izvješća

U promatranom periodu ostvareni su neto kamatni prihodi u iznosu od cca 1,6 milijardi kuna te blagi rast u prihodima od naknada i provizija koji su u posljednjoj 2018. godini iznosili 465 milijuna kuna. Kamatni i prihodi od naknada i provizija su glavni prihodi u poslovanju banke i ostvaruju se u najvišim iznosima u usporedbi s ostalim prihodima iz poslovanja. Značajni pad kroz godine zabilježen je kod prihoda od dividendi, od 79 milijuna u 2014. do 21 milijun u 2018. godini.

Iako je iz operativnih razloga, smanjen broj zaposlenih, iznos troškova zaposlenika se kontinuirano povećava u odabranim godinama te u 2018. godini doseže iznos od 504 milijuna kuna. Kod ostalih administrativnih troškova, u promatranom razdoblju, nema značajnijih oscilacija te se uglavnom kreću u iznosu od cca 400 milijuna kuna.

U 2014. godini banka je ostvarila dobit u iznosu od 266 milijuna kuna te je vidljiv trend rasta. Tako je već u 2015. ostvarena najveća dobit u promatranom razdoblju te je iznosila 1.241 milijun kuna, a u posljednjoj 2018. godini, banka je generirala dobit u iznosu od 1.026 milijuna kuna. (Erste&Steiermärkische Bank d.d. 2018.)

#### **4.2.2.2. Marketinške aktivnosti**

Erste banka ističe kako za cilj ima biti najbolja banka u Hrvatskoj, uz brigu za sigurnost svojih klijenata i najkvalitetnije proizvode i usluge, vodeći računa o dobrobiti svojih zaposlenika, dioničara i društvene zajednice pa su ta nastojanja popraćena i određenim aktivnostima od strane banke. Ona se pretežito odnose na transparentno poslovanje i otvorenu komunikaciju prema medijima. Tijekom proteklih godina ta su nastojanja prikazana putem reklamne kampanje „Vjeruj u sebe“, kojom su se promovirale pozitivne društvene i ekonomske vrijednosti, integracija i zajedništvo svih pojedinaca u društvu, neovisno o dobi, spolu, etničkoj, vjerskoj ili političkoj opredijeljenosti, spolnoj orijentaciji ili bračnom statusu. (Erste&Steiermärkische Bank d.d. 2018.)

Osim održavanja odnosa s javnošću, banka značajne napore ulaže u digitalizaciju i modernizaciju poslovanja koji se danas smatraju velikim izazovima u bankarskom sektoru.

Među nekima od najvažnijih proizvoda i inovacija u posljednjoj promatranj godini su:

- Projekt transformacije poslovnica s novim vizualnim identitetom i novim načinom rada fokusiranim na savjetodavnu ulogu zaposlenika i jedinstveno korisničko iskustvo za klijente

- Inovativna mobilna aplikacija Keks Pay<sup>7</sup>, koja omogućava slanje i primanje novca bez ikakvih naknada. Riječ je o prvom bankarskom rješenju na hrvatskom tržištu koje je namijenjeno svim zainteresiranim korisnicima, neovisno u kojoj banci imaju otvoren račun
- Društveno odgovorno bankarstvo kroz inicijativu „Korak po korak“, koju je pokrenuo međunarodni Erste Group te razvoj programa „Poduzetnički starter“ namijenjenog osobama koje se samozapošljavaju i žele krenuti u poduzetničke vode

Uz modernizaciju i društveno odgovorno poslovanje, velika se pažnja pridaje i klasičnim marketinškim aktivnostima, pa je tako banka za svoje kampanje osvojila i priznanja od strane struke kroz svaku godinu promatranog razdoblja, od 2014. pa do danas. Posljednja (2019.) osvojena nagrada iz područja marketinga je zlatni Effie<sup>8</sup> u kategoriji dugoročne učinkovitosti za reklamu s likom Andrije.

#### 4.2.2.3. Veza između marketinških aktivnosti i uspješnosti poslovanja

Budući da se rad temelji na promatranju korelacije između marketinških aktivnosti i financijskog rezultata poslovanja, u sljedećoj su tablici prikazane relevantne stavke za ovo istraživanje, preuzete iz Godišnjih izvještaja banke:

**Tablica 11. Pokazatelji poslovanja Erste banke**

Erste u 000 kn	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Troškovi marketinga	36.000	0%	32.000	-11,11%	36.000	12,50%	42.000	16,67%	42.000	0,00%
Prihodi iz poslovanja	3.118.000	0%	8.252.000	164,66%	2.874.000	-65,17%	2.249.000	-21,75%	2.277.000	1,24%
Ukupna aktiva	60.180.000	0%	58.955.000	-2,04%	56.119.000	-4,81%	57.206.000	1,94%	61.434.000	7,39%
Dobit prije oporezivanja	266.000	0%	1.241.000	366,54%	831.000	-33,04%	811.000	-2,41%	1.026.000	26,51%
Dionički kapital i rezerve	7.190.000	0%	6.136.000	-14,66%	6.729.000	9,66%	7.142.000	6,14%	7.180.000	0,53%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Godišnjeg izvješća

<sup>7</sup> U manje od dva mjeseca od lansiranja, Keks Pay je privukao 20.000 korisnika, a inicirano je 2,5 milijuna kuna transakcija prosječnog iznosa oko 120 kuna. Od ukupnog broja korisnika čak 65% su klijenti drugih banaka, dok preostalih 35% ima otvoren račun u Erste banci.

<sup>8</sup> Effie je središnja marketinško-poslovna inicijativa u Hrvatskoj i svijetu koja promiče nezaobilaznu povezanost između marketinških aktivnosti i tržišnih rezultata. Na nacionalnoj razini se dodjeljuje najboljim agencijama i oglašivačima za izvanredno tržišno komuniciranje u segmentima kreativnosti, strategije i postignutih rezultata. (Dani komunikacija n.d.)

Promatran je period od 2014. do 2018. godine. Marketinški troškovi banke kreću se u rasponu od 32 milijuna do 42 milijuna kuna. Najmanji izdaci zabilježeni su 2015. godine, dok je značajniji rast nastao u 2017. godini. Godinu nakon, banka je izdvojila isti iznos sredstava za marketinške aktivnosti, uz neznatne promjene u stavki prihoda, ali uz pozitivan rezultat i rast dobiti prije oporezivanja za 26,51%.

Iako je u 2015. godini banka imala najmanje izdatke za marketing, godinu je završila s najvišom dobiti prije oporezivanja te je generirala najviše prihode iz poslovanja u usporedbi s ostalim promatranim godinama. U godinama kad su izdaci bili najviši, banka nije ostvarila značajni rast prihoda iz poslovanja, ali je zato smanjila troškove pa je došlo do porasta dobiti prije oporezivanja za 1,24% u 2018. u odnosu na prethodnu, 2017. godinu. Iz tog se razloga, na ovom primjeru, ne može potvrditi zaključak iz prilagođenog modela prikazanog Slikom 6. budući da porast ulaganja u marketing ne prati rast prihoda kao ni ostalih promatranih stavki.

#### 4.2.3. Raiffeisenbank Austria d.d.

<b>OIB:</b>	53056966535
<b>MB:</b>	
<b>MBS:</b>	080002366, Trgovački sud u Zagrebu
<b>Pravni oblik:</b>	dioničko društvo
<b>Sjedište:</b>	Magazinska cesta 69, Zagreb
<b>Temeljni kapital:</b>	3.621.432.000,00 kuna uplaćen u cijelosti i podijeljen na 3,627.432 redovne dionice pojedinačnog nominalnog iznosa 1.000,00 kuna.

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Sudskog registra

Raiffeisenbank Austria d.d. registrirana je 13. prosinca 1994. godine kao prva banka u Hrvatskoj osnovana inozemnim kapitalom, sa strateškim ciljem izgradnje cjelovite ponude financijskih usluga klijentima. RBA je dio snažne međunarodne financijske grupacije te je u 100 postotnom vlasništvu Raiffeisen Bank International AG-a iz Beča. (Raiffeisenbank Austria d.d 2019.)

RBA klijentima nudi cjeloviti asortiman bankarskih i drugih financijskih usluga putem članica Raiffeisen grupe u Hrvatskoj koju uz Banku čine Raiffeisen stambena štedionica, Raiffeisen Leasing, Raiffeisen društvo za upravljanje obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima, Raiffeisen mirovinsko osiguravajuće društvo, Raiffeisen Invest, Raiffeisen Consulting, Raiffeisen Factoring te Raiffeisen Bonus. Raiffeisen grupa jedina u Hrvatskoj ima sveobuhvatnu ponudu mirovinskih društava te mirovinsko osiguravajuće društvo, koje je prvo i za sada jedino mirovinsko osiguravajuće društvo registrirano u Hrvatskoj.

U 2018. godine banka je brojila 1.885 zaposlenika. Broj zaposlenih se smanjio zbog promjene operativnog modela poslovanja. Povećano korištenje digitalnih kanala prodaje i samposlužnih uređaja smanjuje potrebe za radnom snagom na poslovima nižeg stupnja složenosti, a povećava potrebe za specijalistima u korištenju naprednih tehnoloških platformi. Broj i struktura zaposlenika definirani su dugoročnim strateškim planom te usklađeni s regulatornim zahtjevima i poslovnim planovima. Bankom rukovodi Uprava koja je u 2018. proširena sa šest na sedam članova. (Raiffeisenbank Austria d.d., 2018.)

Od 1999. banka gradi prodajnu mrežu, a uz otvaranje poslovnica usporedno je osnivala podređena društva za pružanje financijskih usluga u područjima reguliranim po posebnim propisima. Na kraju 2018. godine banka pruža usluge klijentima putem 66 poslovnica te 459 bankomata u mreži Banke i dodatnih 964 bankomata iz mreže Euroneta, preko 12 tisuća instaliranih POS uređaja kod trgovaca u Hrvatskoj te preko digitalnih kanala prodaje.

#### **4.2.3.1. Financijski rezultati banke**

Financijski rezultati banke, u periodu od 2014. do 2018. godine prikazani su u Tablici 12. U posljednjoj promatranoj godini ukupna imovina iznosila je 32.629 milijuna kuna. U odnosu na prethodno razdoblje ostvareno je povećanje za 1.250 milijuna kuna. Porast imovine ostvaren je zbog rasta likvidne imovine koji je rezultat ostvarenog rasta depozita klijenata. Udjel likvidne imovine u ukupnoj imovini povećan je na 46%, a udjel kredita klijentima smanjen je na 49%. Ukupni krediti klijentima na kraju 2018. godine iznosili su 16.099 milijuna kuna i na godišnjoj razini smanjeni su za 2%.

Kao i svaka financijska institucija, banka većinu svojih prihoda generira od naknada i provizija. U promatranom razdoblju ostvaren je značajnije viši prihod (2018. godine 685 milijuna, a 2014. godine 513 milijuna), ali uz istodobni rast rashoda, banka je generirala neto prihod u nižem iznosu u usporedbi s prethodnim godinama.

**Tablica 12. Odvojeno izvješće o sveobuhvatnoj dobiti Raiffeisenbank Austria d.d.**

u 000 kn	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Prihod od kamata izračunat primjenom efektivne kamatne stope	1.517.000	1.271.000	1.148.000	961.000	869.000
<b>Ostali prihodi od kamata</b>				65.000	65.000
<b>Rashod od kamata</b>	459.000	342.000	251.000	170.000	124.000
<b>Neto prihod od kamata</b>	1.058.000	929.000	897.000	856.000	810.000
<b>Prihod od naknada i provizija</b>	513.000	554.000	543.000	629.000	685.000
<b>Rashod od naknada i provizija</b>	204.000	233.000	246.000	320.000	386.000
<b>Neto prihod od naknada i provizija</b>	309.000	321.000	297.000	309.000	299.000
<b>Neto dobit/gubitak od finan. Instrumenata</b>				75.000	37.000
<b>Neto dobit od trgovanja i tečajnih razlika</b>	153.000	127.000	270.000	248.000	110.000
<b>Ostali prihodi iz poslovanja</b>	84.000	71.000	93.000	101.000	97.000
<b>Prihodi od trgovanja i ostali prihodi</b>	237.000	198.000	363.000	274.000	244.000
<b>Prihod iz poslovanja</b>	1.604.000	1.448.000	1.557.000	1.439.000	1.353.000
<b>Troškovi iz poslovanja</b>	853.000	822.000	1.481.000	1.105.000	884.000
<b>Gubici/ukidanje gubitaka od umanjenja vrijednosti</b>	376.000	314.000	108.000	127.000	213.000
<b>Rezerviranja/ukidanja rezerviranja za obveze i troškove</b>	11.000	623.000	617.000	14.000	17.000
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	364.000	311.000	585.000	475.000	239.000
<b>Porez na dobit</b>	70.000	70.000	125.000	79.000	20.000
<b>Dobit za godinu</b>	294.000	241.000	460.000	396.000	219.000

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Godišnjeg izvješća Banke

Prema izvještaju banke, kamatni rashodi su jedna od najznačajnijih stavki u rashodima, uz opće materijalne troškove i amortizaciju. Na veće izdatke u 2014. utjecalo je najavljeno ispitivanje kvalitete imovine europskih banaka te starenje neprihodonosnog portfelja kao i iznosi za rezervacije kod sudskih sporova i troškova zaposlenika. (Financijski klub 2018.) U 2015. i 2016. vidljiva je velika razlika u rezerviranjima za obveze i troškove, u iznosima od 623 i 617 milijuna, koj su do 2018. godine smanjeni na 17 milijuna. Razlog tome su visoki troškovi zbog loših kredita plasiranih prije 6 i više godina. No, promatrajući dobit prije oporezivanja, banka je najveću dobit ostvarila upravo u 2016. godini.

Vezano za dobit na kraju godine, banka je najvišu dobit ostvarila 2016. godine i to u iznosu od 460 milijuna kuna, što predstavlja značajnu promjenu u usporedbi s prethodnom godinom kad je ostvarena dobit iznosila 241 milijun kuna. U zadnjoj godini promatranog razdoblja 2018., banka je nakon oporezivanja, godinu završila s 219 milijuna kuna dobiti. (Raiffeisenbank Austria d.d. 2018.) Kapital i rezerve kroz promatrano razdoblje kreću se u iznosu od 4,0 do 4,8 milijuna kuna, iz čega se može zaključiti da banka nije imala značajnijih dokapitalizacija.



#### 4.2.3.2. Marketinške aktivnosti

U 2018. godini osmišljen je novi koncept poslovnica koji je u potpunosti usmjeren na iskustvo krajnjih korisnika te njihovo zadovoljstvo uslugama i doživljajem. To se odnosi na sve usluge koje RBA nudi svojim klijentima, na kanale i tehnologiju putem kojih ih pruža, a novost se također očituje i u samom dizajnu poslovnice, odnosno u modernom estetskom izričaju i dodatnim funkcionalnostima. Prateći trenove u bankarstvu, novi je dizajn podređen korisničkom iskustvu, klijentima je na raspolaganju 24-satna zona unutar koje se nalaze uplatno-ispladni bankomati, a u prostoru poslovnice na raspolaganju je zona s ugodnim sjedećim mjestima, video zidom s dinamičnim sadržajem, kao i polica s knjigama te tableti i besplatan Wi-Fi. Osim modernizacije poslovanja, banka ulaže i u klasične marketinške aktivnosti od kojih su neke prepoznate od strane struke. Banka je kroz nekoliko godina osvojila nagrade iz područja marketinga, a posljednje priznanje odnosi se na brončanu Effie nagradu za reklamu „U dobroj formi“ te nominaciju za Effie nagradu za reklamu „Brži od zvuka“ iz 2013. godine.

#### 4.2.3.3. Veza između marketinških aktivnosti i uspješnosti poslovanja

U sljedećoj tablici prikazani su marketinški troškovi te prihodi iz poslovanja i dobit prije oporezivanja s kojima će se troškovi usporediti. Osim toga, u tablici su prikazani iznosi dioničkog kapitala i rezervi. Podaci su prikazani s ciljem utvrđivanja na stvarnom primjeru postoji li veza između ulaganja u marketing i poslovnih rezultata.

**Tablica 13. Pokazatelji poslovanja RBA**

RBA u 000 kn	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Troškovi marketinga	30.000	0%	25.000	-16,67%	25.000	0,00%	29.000	16,00%	27.000	-6,90%
Prihodi iz poslovanja	1.604.000	0%	1.448.000	-9,73%	1.557.000	7,53%	1.439.000	-7,58%	1.353.000	-5,98%
Ukupna aktiva	31.419.000	0%	31.181.000	-0,76%	31.416.000	0,75%	31.379.000	-0,12%	32.629.000	3,98%
Dobit prije oporezivanja	364.000	0%	-311.000	-185,44%	585.000	-288,10%	475.000	-18,80%	239.000	-49,68%
Dionički kapital i rezerve	4.827.000	0%	4.014.000	-16,84%	4.450.000	10,86%	4.458.000	0,18%	4.226.000	-5,20%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz Godišnjeg izvješća

Kroz odabrani period troškovi marketinga kreću se u rasponu od 25 milijuna do 30 milijuna kuna. U odnosu na prvu promatranu godinu bilježe pad, pa su tako najviši izdaci zabilježeni upravo u 2014. godini i nakon toga u 2017. godini. Posljedično, u 2014. godini banka je

ostvarila najviše prihode iz poslovanja, no dobit manju nego u godinama koje su uslijedile. U ovom slučaju spomenuta veza, može se primijetiti jedino u 2014. godini kad je banka imala najveće troškove marketinga i istovremeno generirala najviše prihode iz poslovanja, no ne i najvišu dobit.

#### **4.2.4. Usporedba rezultata i ograničenja istraživanja kod metode studije slučaja**

Promatrajući rezultate odabranih banaka, nije razvidno da rast troška marketinga prati rast prihoda te rast dobiti prije oporezivanja. Spomenuta veza, može se primijetiti kod RBA u 2014. godini kad je banka imala najveće troškove marketinga i istovremeno generirala najviše prihode iz poslovanja, no ne i najvišu dobit. Uz pretpostavku da rast prihoda iz poslovanja može biti uvjetovan i drugim stavkama, povezanost nije opravdana.

Iz priloženog, može se primijetiti kako Erste banka ulaže najviše sredstava u marketing (u posljednje dvije godine cca 42 milijuna kuna, RBA od 27 do 29 milijuna i HPB 16 do 19 milijuna) te istovremeno generira najviše razine prihoda kao i dobiti prije oporezivanja. Navedno može biti očekivano, budući da poduzeće s nižim prihodima posljedično raspolaže s manjim budžetom te si ne može priuštiti značajnije troškove marketinga.

Kako provedeno istraživanje ne prati rezultate modela koji je bio podloga za istraživanje u obzir treba uzeti ograničenja koja su se pojavila prilikom izrade rada.

Prvo ograničenje proizašlo je iz malog uzorka - promatrane su samo 3 banke te nije provedena dubinska analiza kojom bi se eventualno mogao potvrditi spomenuti utjecaj.

Promatrane su stavke u kratkom roku i kroz svaku godinu pojedinačno. Naime, prema modelu rast troškova ne mora utjecati na prihode u toj istoj godini, već u dugom roku.

Uz navedeno, sa stopostotnom sigurnošću ne može se utvrditi na što točno se odnose knjiženi iznosi pod stavkom *troškovi marketinga* preuzeti iz RDG-a. U bilješkama nema dodatnih razgraničenja. Budući da su podaci prikupljeni iz javno dostupnih izvještaja, a ne internim putem od strane banke, može se samo pretpostaviti kako se u ove troškove ubrajaju svi troškovi promocije i oglašavanja, uključujući i troškove prema trećim stranama (npr. marketinškim agencijama, produkcijskim kućama itd.).

Isto tako, ograničenje se može identificirati zbog specifičnosti djelatnosti kao i računa dobiti i gubitka. Nema knjiženih klasičnih prihoda od prodaje, već prihodi od naknada i kamata pa su promatrani cjelokupni prihodi iz poslovanja, kao i troškovi iz poslovanja što ne može pratiti

odabrani model. Kako bi se ublažilo spomenuto ograničenje promatrana je i veličina aktive, ali ni to nije precizan pokazatelj zbog ostalih faktora koji mogu utjecati na ovu stavku.

Također, ograničenje se nameće i prilikom utvrđivanja ukupne vrijednosti poduzeća za koju su potrebni kompleksniji izračuni. Promatrajući samo dionički kapital i cijenu dionice, treba uzeti u obzir kako su iznosi u izvještajima fiksirani na dan 31.12. prethodne godine. Isti mogu biti povezani i sa društvom koje je vlasnik banke - grupom i/ili državom iz koje grupa potječe kao i činjenicom da je hrvatsko tržište vrijednosnica još uvijek nerazvijeno.

Gledajući konkretne brojke, na ova tri primjera nije moguće utvrditi jasno izraženu povezanost. No, ne znači da povezanost zaista ne postoji jer danas nema poslovanja koje uspješno funkcionira bez marketinga što će se pokazati u rezultatima istraživanja anketnim upitnikom.

#### **4.3. Rezultati kvantitativnog istraživanja**

Prema Joshi i Hanssens (2010.), u modernoj se ekonomiji velik dio vrijednosti poduzeća odnosi na takozvanu neopipljivu imovinu (*engl. intangible assets*) kao što je primjerice vrijednost brenda (*engl. brand equity*). Iz tog su razloga, u drugom dijelu empirijskog istraživanja, ispitani stavovi i mišljenja korisnika bankarskih usluga u RH, kao i njihova percepcija vrijednosti i ugleda banke. Naglasak je na bankama koje su prethodno bile predmet istraživanja metodom studije slučaja.

U nastavku su tabelarno prikazani rezultati prikupljeni putem anketnog upitnika, na uzorku od 106 ispitanika. U prvom dijelu upitnika su osnovni podaci o ispitanicima kao spol, dob, stručna sprema i trenutni radni status, dok je drugi dio rezerviran za mišljenje o bankama.

### 4.3.1. Struktura uzorka

U Tablici 14. prikazana je struktura ispitanika s obzirom na 4 glavna obilježja: spol, dob, stručnu spremu i trenutni radni status.

**Tablica 14. Struktura uzorka**

Demografska obilježja ispitanika		N	%
Spol	Ž	81	76,42
	M	25	23,58
Dob	od 19 do 30 godina	78	73,58
	od 31 do 40 godina	17	16,04
	od 41 do 50 godina	10	9,43
	od 51 do 60 godina	1	0,94
Stručna sprema	srednja stručna sprema	43	40,57
	viša i visoka stručna sprema	63	59,43
Radni status	student/ica, učenik/ica	35	33,02
	nezaposlen/a	11	10,38
	samozaposlen/a (poduzetnik, obrtnik, samostalna djelatnost..)	2	1,89
	zaposlen/a privremeno ili sezonski	12	11,32
	zaposlen/a za stalno u javnom sektoru	17	16,04
	zaposlen/a za stalno u privatnom sektoru	28	26,42
	umirovljenik/ca	1	0,94

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

U istraživanju je sudjelovalo 106 ispitanika: 81 žena (76,42%) i 25 muškaraca (23,58%). Najveći broj ispitanika je starosne dobi od 19 do 30 godina (78 ispitanika; 73,58%) dok je tek 1 ispitanik (0,94%) starosne dobi od 51 do 60 godina. Nitko od ispitanika se nije izjasnio da pripada starosnoj skupini do 18 i preko 60 godina.

Veći broj ispitanika ima višu i visoku stručnu spremu (59,43%) u odnosu na ispitanike koji su se izjasnili da su srednje stručne spreme (40,57%). Promatrajući zaposlene privremeno ili sezonski te zaposlene u javnom i privatnom sektoru kao cjelinu vidljivo je kako je najveći broj ispitanika označio status zaposlen (53,77%) te status studenta (33,02%).

#### 4.3.2. Ponašanje i stavovi (ocjene) ispitanika

Analizirani su rezultati odgovora na pitanja ispitanika vezanih za njihov osobni stav o korištenju bankarskih usluga i percepcije o ugledu banaka koje posluju na tržištu RH.

Istraživanje je započeto pitanjem s koliko banaka ispitanici imaju aktivan poslovni odnos, kako bi se ispitala moguća privrženost samo jednoj banci.

**Tablica 15. Korištenje bankarskih usluga**

		N	%
<b>Bankarske usluge koristite kod</b>	Isključivo 1 banke	82	77,36
	2 do 3 banke	21	19,81
	više od 3 banke	3	2,83

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

Većina ispitanika (77,36%) koristi bankarske usluge isključivo kod 1 banke. Usluge 2 do 3 banke koristi 19,81% ispitanika dok 2,83% ispitanika koriste usluge više od 3 banke.

Uz pretpostavku da korisnici bankovnih usluga mogu birati s kojom bankom će poslovati i koje usluge će koristiti u kojoj banci, ispitana su obilježja koja bi presudila u izboru ili u promjeni banke.

Tablica 16. prikazuje mišljenja ispitanika o pojedinim obilježjima koja utječu na izbor banke. Oblikovana su Likertovom skalom, odnosno ocjenama od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno beznačajan, a 5 jako značajan utjecaj.

**Tablica 16. Utjecaj obilježja kod izbora banke**

Koliki je, po Vašem mišljenju, utjecaj pojedinih obilježja kod izbora banke?		N	%	Prosjek	SD
[imidž/ugled banke]	1 (potpuno beznačajan)	7	6,6	3,62	1,12
	2 (beznačajan)	12	11,32		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	16	15,09		
	4 (značajan)	50	47,17		
	5 (jako značajan)	21	19,81		
[jednostavnost i brzina usluga]	1 (potpuno beznačajan)	6	5,66	4,33	1,11
	2 (beznačajan)	5	4,72		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	2	1,89		

	4 (značajan)	28	26,42		
	5 (jako značajan)	65	61,32		
<b>[visina kamatnih stopa]</b>	1 (potpuno beznačajan)	7	6,6	4,11	1,19
	2 (beznačajan)	6	5,66		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	10	9,43		
	4 (značajan)	28	26,42		
	5 (jako značajan)	55	51,89		
<b>[blizina poslovnice]</b>	1 (potpuno beznačajan)	4	3,77	3,83	1,10
	2 (beznačajan)	10	9,43		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	21	19,81		
	4 (značajan)	36	33,96		
	5 (jako značajan)	35	33,02		
<b>[dostupnost bankomata]</b>	1 (potpuno beznačajan)	5	4,72	4,19	1,12
	2 (beznačajan)	6	5,66		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	10	9,43		
	4 (značajan)	28	26,42		
	5 (jako značajan)	57	53,77		
<b>[intenzitet i zanimljivost promocije]</b>	1 (potpuno beznačajan)	11	10,38	2,85	1,07
	2 (beznačajan)	30	28,3		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	36	33,96		
	4 (značajan)	22	20,75		
	5 (jako značajan)	7	6,6		
<b>[struktura vlasništva banke (npr. banka u hrvatskom vlasništvu)]</b>	1 (potpuno beznačajan)	17	16,04	2,78	1,21
	2 (beznačajan)	30	28,3		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	29	27,36		
	4 (značajan)	19	17,92		
	5 (jako značajan)	11	10,38		
<b>[ljubaznost djelatnika]</b>	1 (potpuno beznačajan)	6	5,66	3,88	1,23
	2 (beznačajan)	13	12,26		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	12	11,32		
	4 (značajan)	32	30,19		
	5 (jako značajan)	43	40,57		
<b>[etičnost i briga za klijente]</b>	1 (potpuno beznačajan)	5	4,72	4,07	1,17
	2 (beznačajan)	9	8,49		
	3 (niti značajan niti beznačajan)	12	11,32		
	4 (značajan)	28	26,42		
	5 (jako značajan)	52	49,06		

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

S obzirom da su u fokusu prosječne ocjene pojedinih obilježja, može se primijetiti kako je najbolje ocjenjeno obilježje jednostavnost i brzina usluga gdje je utvrđena prosječna ocjena 4,33. Ovo obilježje slijedi dostupnost bankomata s prosječnom ocjenom 4,19. Prosječnu ocjenu iznad 4 još imaju i obilježja visina kamatnih stopa te etičnost i briga za klijente.

Najniža razina važnosti navedenih obilježja utvrđena je za element strukture vlasništva banke gdje je utvrđena prosječna ocjena 2,78. Za ovim obilježjem ne zaostaje ni intenzitet i zanimljivost promocije, što je prema ispitanicima niti značajno niti beznačajno obilježje (prosječna ocjena 2,85). Samo 6,6% ispitanika smatra da je promocija jako značajno obilježje. Razlog tome može biti generalno negativan stav prema „reklamama“ odnosno nepoznavanje što promocija uopće jest.

Promatrajući odgovore može se primijetiti kako je korisnicima bankarskih usluga u RH najvažnija brzina i jednostavnost. Budući da veliki broj klijenata banaka još uvijek izbjegava korištenje mobilnog i internet bankarstva, što iz skeptičnosti prema sigurnosnim značajkama što zbog naplate naknade za korištenje tih usluga, odgovor se može povezati s visokim rangiranjem obilježja blizina poslovnice i dostupnost bankomata.

U tablici 17. od ispitanika je zatraženo da ocijene utjecaj izvora informacija na izbor banke, također brojevima od 1 do 5.

**Tablica 17. Utjecaj izvora informacija na izbor banke**

Koliko, po Vašem mišljenju, pojedini izvori informacija utječu kod izbora banke?		N	%	Prosjek	SD
[televizija, radio, tisak]	1 (potpuno beznačajno)	12	11,32	3,15	1,18
	2 (beznačajno)	17	16,04		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	34	32,08		
	4 (značajno)	29	27,36		
	5 (jako značajno)	14	13,21		
[društvene mreže]	1 (potpuno beznačajno)	12	11,32	3,34	1,20
	2 (beznačajno)	12	11,32		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	26	24,53		
	4 (značajno)	40	37,74		
	5 (jako značajno)	16	15,09		
[obitelj, prijatelji, poznanici]	1 (potpuno beznačajno)	6	5,66	4,10	1,05
	2 (beznačajno)	3	2,83		

	3 (niti značajno niti beznačajno)	9	8,49		
	4 (značajno)	44	41,51		
	5 (jako značajno)	44	41,51		
<b>[web stranica banke]</b>	1 (potpuno beznačajno)	5	4,72	3,52	1,10
	2 (beznačajno)	16	15,09		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	24	22,64		
	4 (značajno)	41	38,68		
	5 (jako značajno)	20	18,87		
<b>[internet forumi]</b>	1 (potpuno beznačajno)	14	13,21	<b>2,95</b>	<b>1,18</b>
	2 (beznačajno)	24	22,64		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	31	29,25		
	4 (značajno)	27	25,47		
	5 (jako značajno)	10	9,43		

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

Najveću prosječnu ocjenu ispitanici su dodjelili obilježju informiranje preko obitelji, prijatelja i poznanika gdje je utvrđena prosječna ocjena 4,10. Najmanja prosječna ocjena dodijeljena je informiranju putem internet foruma gdje je utvrđena prosječna ocjena 2,95. Tako se 83,02% ispitanika izjasnilo da su obitelj, prijatelji i poznanici značajan odnosno jako značajan izvor informacija prilikom izbora banke. Ovim putem korisnici se najčešće informiraju o novim proizvodima i uslugama, ali se isto tako ovim putem najbrže šire negativne informacije i iskustva. Ne kaže se uzalud da se dobar glas daleko čuje, a loš još dalje. Tako će i u slučaju poslovanja banke, zadovoljni klijent banku hvaliti, dok će se nezadovoljni žaliti što je jedan od razloga zašto su današnje moderne tvrtke sve više orijentirane na zadovoljstvo klijenata. (Kos, Trstenjak i Kralj 2011.)

Prilikom izbora banke za 32,08% ispitanika televizija, radio i tisak kao izvori informacija ne utječu niti značajno niti beznačajno, dok su za 27,36% ispitanika navedeni izvori informacija značajni. Društvene mreže kao izvor informacija značajno utječu kod izbora banke za 37,74% ispitanika. Web stranica banke je značajan izvor informacija prilikom izbora banke za 38,68% ispitanika. Kako su današnje web stranice redizajnirane i prilagođene korisnicima, one zasigurno predstavljaju najsigurniji i najlakši izvor svih potrebnih informacija budući da sadrže detaljna objašnjenja za sve proizvode, česta pitanja i odgovore, ali i mogućnost izravnog kontakta sa zaposlenicima.



Sljedećim pitanjem od ispitanika se tražilo da se izjasne koliko bitnim smatraju elemente promocije prilikom stvaranja imidža banke. Odgovori su prikazani u tablici 18.

**Tablica 18. Utjecaj elemenata promocije na stvaranje imidža banke**

Kako biste ocijenili utjecaj pojedinih elemenata promocije/marketingške komunikacije na stvaranje imidža banke?		N	%	Prosjek	SD
[sponzorstva i donacije]	1 (potpuno beznačajno)	5	4,72	3,46	1,07
	2 (beznačajno)	16	15,09		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	27	25,47		
	4 (značajno)	41	38,68		
	5 (jako značajno)	17	16,04		
[dostupnost i transparentnost informacija o poslovanju banke]	1 (potpuno beznačajno)	7	6,6	3,78	1,09
	2 (beznačajno)	7	6,6		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	14	13,21		
	4 (značajno)	52	49,06		
	5 (jako značajno)	26	24,53		
[info-promotivni materijali]	1 (potpuno beznačajno)	7	6,6	3,45	1,12
	2 (beznačajno)	13	12,26		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	30	28,3		
	4 (značajno)	37	34,91		
	5 (jako značajno)	19	17,92		
[programi lojalnosti i popusti]	1 (potpuno beznačajno)	4	3,77	4,03	1,10
	2 (beznačajno)	8	7,55		
	3 (niti značajno niti beznačajno)	15	14,15		
	4 (značajno)	33	31,13		
	5 (jako značajno)	46	43,4		

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

Najveći utjecaj među ponuđenim elementima promocije/marketingške komunikacije na stvaranje imidža banke dodijeljen je programima lojalnosti i popustima gdje je utvrđena prosječna ocjena 4,03. Tako je 43,40% ispitanika označilo kako programi lojalnosti i popusti jako značajno utječu na stvaranje imidža banke, dok samo 3,77% ispitanika smatra da su navedeni elementi potpuno beznačajni.

Povezanost navedenog obilježja s imidžom banke te izrazito visok utjecaj na korisnike može biti posljedica toga što korisnici ovo obilježje ipak najviše osjete na svom primjeru. Tako je čest slučaj da banke uvode razne nagradne igre za svoje klijente (primjerice ulaznice za festivale, koncerte, razna kulturna događanja), mogućnost skupljanja bodova te popuste kod plaćanja karticom banke izdavača na određenim prodajnim mjestima. Iz perspektive poduzeća, lojalnost korisnika je ono čemu se teži. Nije dovoljno da je klijent samo zadovoljan, bitno je da se ponovo vraća te da se poslovni odnos proširuje novim proizvodima/uslugama. Ipak, zadovoljan klijent s vremenom će postati lojalan te proizvod/uslugu preporučiti drugima. Veći stupanj lojalnosti poduzeću donosi veću profitabilnost. (Kos, Trstenjak i Kralj 2011.)

Najmanja razina utjecaja dodijeljena je info-promotivnim materijalima gdje je utvrđena prosječna ocjena 3,45. Info-promotivni materijali mogu se odnositi na letke u poslovnici koji prikazuju vrste kredita, kartica, osiguranja ili paketa koje banka ima u ponudi.

Treba napomenuti da iako je po pitanju o obilježjima utjecaja na izbor banke promocija ocijenjena slabo (prosječna ocjena 2,85) prosječne ocjene utjecaja različitih izvora komunikacije su iznad 3 kao i ocjene ostalih elemenata promocije.

U sljedećem pitanju od ispitanika se tražilo da ocijene zadovoljstvo uslugama navedene tri banke koje su predmet istraživanja ukoliko su klijenti istih, a ukoliko nisu od ispitanika se zatražilo da navedu banku s kojom posluju te ocijene razinu zadovoljstva uslugom. Dalje, prikazana je ocjena ugleda banaka, koje su u fokusu ovog rada, bez obzira na status klijenta. Osim prosječne ocjene ispitano je i postojanje značajnost razlike među odgovorima.

**Tablica 19. Ocjena ugleda navedenih banaka**

Bez obzira jeste li njihov klijent, kako biste ocijenili ugled navedenih banaka?		N	%	Prosjek	SD	X <sup>2</sup>	P*
<b>[HPB]</b>	1 (jako loš)	3	2,83	3,31	0,76	115,51	<0,001
	2 (loš)	5	4,72				
	3 (niti dobar niti loš)	59	55,66				
	4 (dobar)	34	32,08				
	5 (jako dobar)	5	4,72				
<b>[Erste Banka]</b>	1 (jako loš)	2	1,89	3,58	0,87	71,08	<0,001
	2 (loš)	5	4,72				
	3 (niti dobar niti loš)	45	42,45				
	4 (dobar)	38	35,85				

	5 (jako dobar)	16	15,09				
<b>[Raiffeisen Banka]</b>	1 (jako loš)	3	2,83	3,38	0,79	105,98	<0,001
	2 (loš)	4	3,77				
	3 (niti dobar niti loš)	57	53,77				
	4 (dobar)	34	32,08				
	5 (jako dobar)	8	7,55				

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

Najvišu prosječnu ocjenu ugleda 3,58 ima Erste banka. 42,45%, ispitanika ocijenilo je ugled Erste Banke kao niti dobar niti loš dok se 35,85% ispitanika izjasnilo kako ugled ove banke smatraju dobrim.

Nakon Erste banke, slijedi RBA s prosječnom ocjenom ugleda od 3,38. Ispitanici su ugled Raiffeisen Banke najvećim dijelom ocijenili kao niti dobar niti loš (53,77%).

Ugled HPB je prema ispitanicima najlošiji, s prosječnom ocjenom ugleda od 3,31. Najveći broj ispitanika ocijenio je ugled HPB-a kao niti dobar niti loš (55,66%).

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati Hi kvadrat<sup>9</sup> testa.

**Tablica 20. Hi kvadrat test**

	13. Bez obzira jeste li njihov klijent, kako biste ocijenili ugled navedenih banaka? [HPB]	13. Bez obzira jeste li njihov klijent, kako biste ocijenili ugled navedenih banaka? [Raiffeisen Banka]	13. Bez obzira jeste li njihov klijent, kako biste ocijenili ugled navedenih banaka? [Erste Banka]
Chi-Square	115,509 <sup>a</sup>	105,981 <sup>a</sup>	71,075 <sup>a</sup>
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 21,2.

Za testiranje značajnosti razlike ugleda banke proveden je Kruskal-Wallis<sup>10</sup> test. Opravdanost korištenja Kruskla-Wallis testa proizlazi iz obilježja varijable razine ugleda banke koji je

<sup>9</sup> Hi-kvadrat test je test kojim se utvrđuje povezanost između dvije varijable kvalitativnog tipa čije distribucije značajno odstupaju od normalne. (Verčić, Čorić i Vokić 2010.)

<sup>10</sup> Kruskal-Wallis test je neparametrijski test koji se koristi kada postoji više od 3 grupa koje se uspoređuju. Ibid., str 141.

iskazan kroz rang ljestvicu gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja u rasponu vrijednosti od 1 do 5.

**Tablica 21. Kruskal-Wallis test**

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ugled banke is the same across categories of Banka.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,052	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,10.

Izvor: Izrada autora

Na temelju empirijske razine signifikantnosti od 0,052 može se utvrditi postojanje razlike u ugledu među promatranim bankama gdje je najveći ugled utvrđen kod Erste banke, dok je najmanji utvrđen kod HPB. Zaključak se može donijeti tek pri graničnoj razini signifikantnosti od 10% (empirijska p vrijednost 5,2% > 5,0%).

U Tablici 22. prikazan je stav oko kupnje dionica navedenih banaka kojim se izražava mišljenje ispitanika o ugledu, sigurnosti, snazi banke odnosno mišljenju o vrijednosti cjelokupnog poduzeća i pretpostavkama o trendu rasta cijene dionica.

**Tablica 22. Stav o mogućnosti kupnje dionica navedenih banaka**

Da kupujete dionice neke banke, čije biste najprije kupili?	N	%
HPB	15	14,15
Erste Banka	25	23,58
Raiffeisen Banka	23	21,70
Neka druga banka	43	40,57

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete (N=106)

Na ovo pitanje najveći broj ispitanika odgovorio je da bi kupio dionice neke druge banke koja nije ponuđena kao mogući odgovor (40,57%). Od ispitanika koji su odgovorili na ponuđene odgovore, najprije bi se odlučili za kupnju dionice Erste banke (23,58%). Redoslijed slijedi onaj ocjene ugleda.

### 4.3.3. Rezultati i ograničenja anketnog upitnika

Uzevši u obzir sličnosti u poslovanju i ponudi banaka kao i pretpostavku da je danas jednostavno odabrati s kojom bankom poslovati te je promijeniti u slučaju nezadovoljstva, ispitanici su na pitanje o utjecajima prilikom odabira banke kao najvažniji faktor naveli jednostavnost i brzinu usluga, zatim dostupnost bankomata i visinu kamatnih stopa. Struktura vlasništva banke (hrvatsko/strano) ispitanicima je najmanje značajno obilježje. Imidž/ugled banke ispitanicima je značajno obilježje s prosječnom ocjenom 3,62. Kod izvora informiranja prilikom odabira banke na ispitanike najviše utječu preporuke obitelji, prijatelja i poznanika (prosječna ocjena 4,19).

Vezano za promociju, samo 20,75% ispitanika ocijenilo je promociju kao značajno obilježje. Ljudi najčešće smatraju kako promocija nije presudno obilježje te da na njih ne utječe, iako su više nego što misle, konstantno pod utjecajima različitih promotivnih aktivnosti. U sljedećim pitanjima, elementi promotivnog miksa ocijenjeni su višim ocjenama, primjerice programi lojalnosti su za 31% značajno, a za 46% ispitanika jako značajno obilježje.

Kod pitanja koje se odnosi na ocjene ugleda banaka prethodno obrađenih metodom studije slučaja ispitanici su najbolje ocjene dodijelili Erste banci (prosječna ocjena 3,58) dok najlošiji ugled prema ispitanicima ima HPB (prosječna ocjena 3,31). Budući da su odgovori jako slični testirana je značajnost razlike ugleda Kruskal Wallis testom, a pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,052 razlika je potvrđena.

Kod pitanja o potencijalnoj kupnji dionica, većina ispitanika je označila odgovor neka druga banka. Od ispitanika koji su, pak, odgovorili na ponuđene odgovore, najviše ih se izjasnilo kako bi se odlučili za kupnju dionice Erste banke.

Iako su rezultati anketnog upitnika dali pozitivne rezultate, treba napomenuti kako postoje određena ograničenja nastala prilikom analize anketnog upitnika. Jedan od njih je zasigurno mali uzorak (106 ispitanika) koji je uz to i prigodan te lokalno koncentriran. Ograničenjem se može smatrati i fokus na 3 banke obrađene metodom studije slučaja, što je rezultiralo ograničenim brojem odgovora u anketnom upitniku.

No, bez obzira na navedena ograničenja, ispitanici su elemente promotivnog miksa označili visokim ocjenama, pa se može prepoznati utjecaj marketinških aktivnosti na stvaranje slike o imidžu banke, što je naposljetku potvrđeno statističkom analizom. Isto tako, banka koja ima najviše izdatke za marketing kroz promatrane godine, od strane ispitanika je prepoznata kao

banka s najboljim ugledom, što je vidljivo iz više pitanja. Odgovori na pitanje o potencijalnoj kupnji dionica, slijede odgovore koji se odnose na ocjene ugleda, pa prema ispitanicima najbolji ugled imaju redom: Erste, RBA te HPB.

## 5. ZAKLJUČAK

Po definiciji Kotlera i sur. (2014.), marketing je proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. S vremenom se marketing udaljava od same razmjene, a u fokusu se pojavljuju individualne potrebe potrošača. Zato se kaže da je marketing postao okosnica organizacije budući da povezuje funkcije i ciljeve te se koristi kao izvor komunikacije unutar poduzeća, ali i poduzeća prema okolini. Korištenjem i planiranjem marketing aktivnosti poduzeća ostvaruju prednosti, a zbog sve većih ulaganja u marketinške aktivnosti i njihov značaj za ostvarenje ciljeva, pojavljuje se i potreba za mjerenjem njihove učinkovitosti/uspješnosti. Poduzeća najčešće zanima koliko je povećana prodaja te koliko je sredstava potrebno kako bi se realizirali marketinški, ali i financijski ciljevi. Analizirajući dostupne izvještaje može se donijeti zaključak o uspješnosti poduzeća uz pretpostavke da je uspješno poduzeće ono koje iz godine u godinu ima tendenciju rasta, generira sve veće prihode te ostvaruje sve veću dobit. Isto tako, kad govorimo o dioničkim društvima, bitna je i cijena dionice te cjelokupna slika poduzeća u javnosti.

Ovim radom prikazani su rezultati istraživanja do kojih se došlo kombinirajući teoriju i empiriju s ciljem ispitivanja postojanja povezanosti između intenzivnijih ulaganja u marketing s boljim financijskim rezultatima i pozitivnijom percepcijom korisnika o ugledu odabranih banaka. Predmet rada temeljen je na financijskim pokazateljima uz osvrt na poslovanje bankarskih institucija na području Hrvatske, kao i promjenama koje su uslijedile nakon pretvorbe i privatizacije i ulaskom novih tržišnih igrača. Neosporivo je da je ulaskom stranih banaka došlo značajnih promjena u poslovanju. Svaka se banka mora izboriti za tržišni udio, pridobiti nove klijente, dok paralelno postojeće treba zadržati. Zato današnje banke, prije svega, imaju dobro razvijene marketinške aktivnosti, a primjeri oglašavanja banaka prisutniji su nego kod ostalih poduzeća. Marketinške aktivnosti iziskuju troškove, a pitanje na koje se traži odgovor odnosi se upravo na vezu marketinških troškova i financijskih rezultata poduzeća.

Metodom studije slučaja ispitana je povezanost između porasta troškova marketinga i financijskog rezultata poduzeća, u ovom slučaju tri banke. Ideja za ovakvu vrstu istraživanja nastala je iz zaključaka proizašlih iz istraživanja „The direct and indirect effects of advertising spending on firm value“ autora Joshi i Hanssens (2010.) u kojem je grafički prikazan model iz

kojeg je vidljivo kako povećanje marketinških izdataka, uz naglasak na oglašavanju, utječe na rast prodaje što rezultira rastom profita i naposljetku jačanjem vrijednosti poduzeća. Osim navedenih utjecaja autori su u sklopu modela prikazali utjecaj na vrijednost poduzeća preko troškova oglašavanja kroz neopipljivu vrijednost za potrošače/korisnike.

Iako je prilikom analize prikupljenih podataka svaka banka prikazana zasebnom studijom slučaja razvidno je kako Erste banka ulaže najviše sredstava u marketing (u posljednje dvije godine 42 milijuna kuna, RBA od 27 do 29 milijuna i HPB 16 do 19 milijuna cca) te istovremeno generira najviše razine prihoda kao i dobiti prije oporezivanja. Ipak, promatrajući stavke iz računa dobiti i gubitka ne može se utvrditi postojanje povezanosti između porasta troškova marketinga i povećanja prihoda, profita i bilance (imovine). Unatoč rastu marketinških izdataka, uz naglasak na oglašavanju i općenito promotivnim aktivnostima, nije slučaj da navedene stavke prate isti trend.

U nastavku istraživanja uslijedila je analiza anketnog upitnika, kojim se utvrdio utjecaj marketinških troškova na neopipljivu vrijednost poduzeća. U istraživanju je sudjelovalo 106 ispitanika, a anketni upitnik proveden je s ciljem ispitivanja mišljenja klijenata o poslovanju banaka te njihovom ugledu. Fokus je na bankama prikazanim metodom studije slučaja.

S obzirom na sličnosti u poslovanju i ponudi odabranih banaka, na pitanje o utjecajima prilikom odabira banke ispitanici su kao najvažniji faktor odabrali jednostavnost i brzinu usluga. Kod izvora informiranja prilikom odabira banke, na ispitanike najviše utječu preporuke obitelji, prijatelja i poznanika. Vezano za promociju, samo 20,75% ispitanika ocijenilo je promociju kao značajno obilježje, dok su u sljedećim pitanjima, elementi promotivnog miksa ocijenjeni višim ocjenama. Tako su programi lojalnosti za 31% ispitanika značajno, a za 46% ispitanika jako značajno obilježje. Kod pitanja ocjena ugleda banaka prethodno obrađenih metodom studije slučaja prema rezultatima anketnog upitnika, najbolji ugled ima Erste banka (prosječna ocjena 3,58) dok najlošiji ugled ima HPB (prosječna ocjena 3,31). Kruskal wallis testom, pri empirijskoj razini signifikantnosti od 0,052 potvrđeno je postojanje razlike u ugledu među promatranim bankama. Također, na pitanje o potencijalnoj kupnji dionica najveći broj ispitanika se izjasnio kako bi se odlučili za kupnju dionice Erste banke.

Iako su rezultati anketnog upitnika dali pozitivne rezultate treba napomenuti kako ipak postoje određena ograničenja nastala prilikom analize anketnog upitnika. Bez obzira na navedena ograničenja, ispitanici su elemente promotivnog miksa označili visokim ocjenama,



pa se može prepoznati utjecaj marketinških aktivnosti na stvaranje slike o imidžu banke, što je naposljetku potvrđeno statističkom analizom.

Erste banka je u usporedbi s druge dvije banke bolje rangirana te zaista po pokazateljima ima bolje rezultate, zauzima najveći tržišni udio i generira najviše razine prihoda i dobiti na kraju godine. Uz navedeno, ima i najviše godišnje izdatke za marketing. Zanemariivši stvarne brojke, banka je najprisutnija u svojim promotivnim aktivnostima te je od strane marketinške struke svake godine nominirana ili dobitnik nagrade za marketinška postignuća. Osim toga, iz rezultata anketnog upitnika vidljivo je kako odgovori na pitanja o ugledu prate redosljed visine ulaganja u marketinške aktivnosti, pa se iz tog razloga može utvrditi povezanost između porasta troškova marketinga i bolje percepcije klijenata o vrijednosti i ugledu banke.

Zbog specifičnosti u poslovanju, banke nisu reprezentativna poduzeća za ovakvu vrstu istraživanja. Iako marketinške aktivnosti zasigurno imaju utjecaj na poslovne rezultate, posebice u vidu boljeg odnosa s klijentima, rasta prihoda od prodaje, rezultata na kraju godine te samim tim i na vrijednost poduzeća, ovaj primjer to nije opravdao. Rezultati ulaganja nisu nužno vidljivi u tekućoj godini ni nekoliko sljedećih godina, što su i pokazala istraživanja spomenuta u teorijskom dijelu.

Konačni zaključak ovog istraživanja slijedi prethodno navedeno, a unatoč tome što na ovom primjeru nije dokazana povezanost između porasta troškova marketinga i povećanja prihoda, profita, bilance (imovine) povezanost između porasta troškova marketinga i bolje percepcije korisnika o vrijednosti i ugledu banke postoji.

## LITERATURA

1. American Marketing Association. 2013., [online]  
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (8. kolovoz 2018.).
2. Aralica, Zoran. "Povezanost vrijednosti kapitala i odabranih pokazatelja u proizvodnim poduzećima." *Ekonomski pregled*, Vol. 56 No. 12, 2005.
3. Bartulović, Marijana. *Regulatorni okvir financijskog izvještavanja*. Split, 2013.
4. Biličić. "Metoda slučaja u znanosti i nastavi." 2005.: 217-228.
5. BrendKultura. 2019. [online] <http://brendkultura.com/hpb-heroj-kvalitetnog-i-sigurnog-zivota/>.(kolovoz 2019.).
6. Cvitanović, Petra Leonora. "Managing Accounting and Financial Aspects of Marketing." 2018.: 83-94.
7. Dani komunikacija. [online] <https://danikomunikacija.com/hr/natjecanja/> (kolovoz 2019.).
8. Dukić, Gale. "Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača." *Ekonomski vjesnik*, 2015.: 583-598.
9. Dvorski, Vranešević, Dobrinić. "Suvremene tendencije u razvitku marketinga - Osvrt na direktni marketing." *Ekonomski pregled*, 55 (7-8), 2004.: 619-640.
10. *Ekonomski riječnik*. 2016. [online] <http://www.ekonomskirjecnik.com/definicije/neto-dobit.html> (siječanj 31., 2019.).
11. Erste&Steiermärkische Bank d.d. "Godišnje izvješće za godinu koja završava 31.12.2018." 2018.
12. Erste&Steiermärkische Bank d.d. - O nama. 2019. [online]  
<https://www.erstebank.hr/hr/o-nama> (svibanj 25., 2019.).
13. Farris, Hanssens, Lenskold, Reibstein. "Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement." Henry Stewart Publications, 2015.
14. Financijski klub. "Analiza bankarske industrije u Hrvatskoj 2018." Zagreb, 2018.

15. Frančišković, Ivan, and Josip Tomljanović. "Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije." 2001.
16. Grande, Inman, Raghubit. "The Three Faces of Consumer Promotions." *California Management Review*, 2004.: 30-34.
17. Grbac, Meler. *Metrike marketinga*. Rijeka, 2010.
18. Gregurek, Miroslav. "Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj." *Ekonomski pregled* 52., 2001.
19. Grgić, Damir. "Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća." *Ekonomski pregled*, Vol. 58 No. 9-10, 2007.: 586-598.
20. Grubišić, Dragana. *Poslovna ekonomija*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2007.
21. Haramija, Predrag, and Đuro Njavro. "Tranzicija i njezini rezultati." *Zagrebačka škola ekonomije i managementa*, 2016.
22. HNB. *Bilten o bankama*, br. 31. Zagreb: HNB, 2018.
23. HNB. *Godišnje izvješće 2018*. Zagreb: Hrvatska narodna banka, 2018.
24. HPB. "HPB - Godišnje izvješće 2018." 2018.
25. HNB O nama. 2019. [online] <https://www.hpb.hr/o-nama/osnovne-informacije> (accessed 2019.).
26. Joshi, and Hanssens. "The direct and indirect effects of advertising spending on firm value." *siječanj 2010.*: 20-33.
27. Kesić. *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb, 2003.
28. Kos, Trstenjak, and Kralj. *Zadovoljstvo kupaca - kako ga mjeriti?* Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2011.
29. Kotler. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator, 1994.
30. Kotler, Keller, and Martinović. *Upravljanje marketingom*. 2014.
31. Kotler, Wong, Saunders, Armstrong. *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE, 2006.
32. Kraft. *Kolika je konkurencija u hrvatskom bankarskom sektoru? Istraživanje*, Zagreb: HNB, 2007.

33. Kraft, Hofler, and Payne. Privatizacija, ulazak stranih banaka i efikasnost banaka u Hrvatskoj: analiza stohastičke granice fleksibilne Fourierove funkcije troška. Zagreb: HNB, 2004.
34. Kunac, Jadranka. "NEW MODELS OF COMMUNICATION WITH BANK CUSTOMERS." 2011.
35. Leburčić. "Integracija kvalitativnih i kvantitativnih aspekata: perspektive empirijskih istraživanja otoka." Sociologija sela 39, 2001.: 189-210.
36. Lehmann. "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value." Journal of Marketing, 2004.: 73-75.
37. Lončarević, Marko. "Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća." Ekonomski pregled 57, 2006.: 97-129.
38. Madden, Fehle, Fournier. "Brands Matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding." 2006.
39. Matić, Pavić, Mateljak. Menadžment - priručnik za nastavu. Split: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2009.
40. Matutinović, Igor, and Zoran Stanić. "Privatizacija elektroenergetskog sustava u Hrvatskoj - razvojni iskorak ili zabluda neoliberalne ideologije." Ekonomski pregled, 2002.
41. McAlister L., Srinivasan R., Jindal N. "Advertising effectiveness: The moderating effect of firm strategy." 2015.
42. Mervar, Andrea. "Ekonomski rast i zemlje u tranziciji." Ekonomska kretanja i ekonomska politika, 2002.
43. Mesarić, Milan. "Uloga države u tržišnom gospodarstvu s osvrtom na aktualno stanje u Hrvatskoj." 2001.
44. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske. [online] Sudski registar. 2019. [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080010698](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080010698) (svibanj 20., 2019.).
45. Oracle Financial Services. "A Strategic Approach to Cost Efficiency: Boosting profitability amidst new challenges." 2017.

46. Paliga, Strunje, Pezo. "Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske." *Ekonomski misao i praksa*, br.2, 2010.: 211-223.
47. Perčević, Hrvoje. *Financijski izvještaji i elementi financijskog izvještavanja*, Nastavni materijali EFZG. Zagreb, 04. 24., 2019.
48. Podrug, Rašić Bakarić, and Slijepčević. *Identificiranje i analiza temeljnih kriterija za odabir banke u Hrvatskoj - ciljna skupina studenti*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007.
49. *Poslovni dnevnik*. 2018. [online] <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/oglasavanje-novcarskih-usluga-banka-je-ucinila-zabavnim-339562> (05.30. 2019.).
50. Previšić, and Bratko. *Marketing*. Zagreb: Sinergija, 2011.
51. Previšić, Ozretić Došen, Vranešević, i Kesić. *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, 2007.
52. Radanović, and Likić. "Mogućnosti upotrebe blockchain tehnologije u medicini." 2019.
53. Raiffeisenbank Austria d.d. *O nama*. 2019. [online] <https://www.rba.hr/o-nama/povijest> (accessed 06. 01., 2019.).
54. Raiffeisenbank Austria d.d. "Raiffeisenbank Austria d.d. - Godišnje izvješće." Zagreb, 2018.
55. Renko, Nataša. *Strategije marketinga*. Zagreb, 2005.
56. Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, and Srivastava. "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions." 2004.: 76-89.
57. Salkić, and Fazlović. *Odlučivanje o medijima u okviru bankarskog marketinga*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, 2009.
58. Segetlija, Zdenko. *Uvod u poslovnu logistiku*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.
59. Sičenica, Bernard. "Uloga promocije u marketingu hrvatskih banaka." *EKONOMSKI PREGLED*, 52 (5-6) , 2001.: 730-745.

60. Simon, and Sullivan. "The measurement and determinants of brand equity: A financial approach." 1993.
61. Šerić, Neven. Publicitet u stvaranju poslovnog imidža financijske institucije. Split: Ekonomski fakultet, 2001.
62. Šimović, Deskar-Škrbić. Ekonomika javnog sektora: uloga države u tržišnom gospodarstvu. 11 21, 2018. <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-uloga-drzave-u-trzisnom-gospodarstvu/> (1. 26. 2019).
63. Štulhofer, Aleksandar. "Krivudava staza hrvatske privatizacije." Privatizacija i modernizacija, 1998.
64. Šubić. "Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije." 2009.: 311.
65. Večernji list. 2019. [online] <https://www.vecernji.hr/biznis/banke-ciljanim-marketingom-pokusavaju-zadržati-trzisni-udio-1299556> (05. 25., 2019.).
66. Verčić, Ana Tkalac, Dubravka Sinčić Ćorić, and Nina Pološki Vokić. Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. Zagreb, 2010.
67. Veselica, Vladimir, and Dragomir Vojnić. "Europske zemlje u tranziciji na pragu XX. stoljeća." 2000.
68. Vranešević, and Marušić. Mjerenje vrijednosti marke. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br 1., 2003.
69. Vrečko, Barilović, and Božiček. "Uloga IT odjela u unapređenju projektnog menadžmenta u bankama." Informatologia, Vol. 48 No. 3-4, 2015.
70. Vuković, and Sačer. "The Impact of Privatisation process on business performance." Ekonomski pregled 69, 2018.: 621-637.
71. Vuković, Lukeš, Vuković, and Ikonić. "Važnost studije slučaja u procesu formuliranja strategije industrijskih poslovnih sustava." 2008.
72. ZABA. "ZABA Godišnje izvješće." 2018.
73. Zelenika, R. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka, 2000.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Elementi promotivnog miksa	13
Slika 2. Funkcije marketinga i financija	20
Slika 3. Marketinški lanac produktivnosti	24
Slika 4. Marketinški lanac produktivnosti (2)	25
Slika 5. Oglašavanje i vrijednost poduzeća	27
Slika 6. Veza troškova marketinga i vrijednosti poduzeća	41

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Metrika marketinga i financija	16
Tablica 2. Vlasnička struktura banaka u Hrvatskoj, u milijunima kuna	32
Tablica 3. Vlasnička struktura banaka i udio njihove imovine u imovini svih banaka	34
Tablica 4. Dobit prije oporezivanja u milijunima kuna	39
Tablica 5. Imovina, tržišni udio, adekvatnost kapitala	40
Tablica 6. Formalni podaci HPB	43
Tablica 7. Vlasnička struktura HPB d.d.	45
Tablica 8. Račun dobiti i gubitka HPB u 000 kn	46
Tablica 9. Pokazatelji poslovanja HPB d.d.	47
Tablica 10. Račun dobiti i gubitka Erste&Steiermärkische Bank d.d.	49
Tablica 11. Pokazatelji poslovanja Erste banke	51
Tablica 12. Odvojeno izvješće o sveobuhvatnoj dobiti Raiffeisenbank Austria d.d.	54
Tablica 13. Pokazatelji poslovanja RBA	55
Tablica 14. Struktura uzorka	58
Tablica 15. Korištenje bankarskih usluga	59
Tablica 16. Utjecaj obilježja kod izbora banke	59
Tablica 17. Utjecaj izvora informacija na izbor banke	61
Tablica 18. Utjecaj elemenata promocije na stvaranje imidža banke	63
Tablica 19. Ocjena ugleda navedenih banaka	64
Tablica 20. Hi kvadrat test	65
Tablica 21. Kruskal-Wallis test	66
Tablica 22. Stav o mogućnosti kupnje dionica navedenih banaka	66

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

Ovo se istraživanje provodi u svrhu pisanja diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Anketa je anonimna, a njeno ispunjavanje zahtijeva otprilike 5 minuta. Unaprijed se zahvaljujem na dobroj volji i Vašim iskrenim odgovorima.

#### 1. Spol

M

Ž

#### 2. Dob

do 18 godina

od 19 do 30 godina

od 31 do 40 godina

od 41 do 50 godina

od 51 do 60 godina

60 godina i više

#### 3. Stručna sprema

osnovna škola

srednja stručna sprema

viša i visoka stručna sprema

#### 4. Vaš trenutni radni status

student/ica, učenik/ica

zaposlen/a za stalno u javnom sektoru



- zaposlen/a za stalno u privatnom sektoru
- zaposlen/a privremeno ili sezonski
- samozaposlen
- umirovljenik/ca
- nezaposlen/a

**5. Mjesto prebivališta \_\_\_\_\_.**

**6. Koje financijske usluge koristite?**

- platni promet
- štednja
- fondovi
- osiguranja
- kreditiranje i/ili leasing
- kreditne kartice

**7. Bankarske usluge koristite kod:**

- isključivo 1 banke
- 2 do 3
- više od 3

## 8. Koliko je po Vašem mišljenju, utjecaj pojedinih obilježja kod izbora banke?

	1 (potpuno beznačajan)	2 (beznačajan)	3 (niti značajan niti beznačajan)	4 (značajan)	5 (jako značajan)
imidž/ugled banke					
jednostavnost i brzina usluga					
visina kamatnih stopa					
blizina poslovnice					
dostupnost bankomata					
intenzitet i zanimljivost promocije					
struktura vlasništva banke					
ljubaznost djelatnika					
etičnost i briga za klijente					

## 9. Koliko po Vašem mišljenju, pojedini izvori informacija utječu kod izbora banke?

	1 (potpuno beznačajan)	2 (beznačajan)	3 (niti značajan niti beznačajan)	4 (značajan)	5 (jako značajan)
televizija, radio, tisak					
društvene mreže					
obitelj, prijatelji, poznanci					
web stranica banke					
Internet forumi					

**10. Kako biste ocijenili utjecaj pojedinih elemenata promocije/marketingške komunikacije na stvaranje imidža banke?**

	1 (potpuno beznačajan)	2 (beznačajan)	3 (niti značajan niti beznačajan)	4 (značajan)	5 (jako značajan)
reklame					
sponzorstva i donacije					
dostupnost i transparentnost info o poslovanju					
info – promotivni materijali					
programi lojalnosti i popusti					

**11. Koliko ste zadovoljni uslugama navedenih banaka?**

	1 (jako nezadovoljan/a)	2 (nezadovoljan/a)	3 (niti zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a)	4 (zadovoljan/a)	5 (jako zadovoljan/a)
HPB					
ERSTE					
RBA					
Klijent sam neke druge banke					

**12. Ukoliko ste u prethodnom pitanju ocijenili zadovoljstvo uslugom neke druge banke, molim navedite njen naziv \_\_\_\_\_.**

**13. Bez obzira jeste li njihov klijent, kako biste ocijenili ugled navedenih banaka?**

	1 (jako loš)	2 (loš)	3 (niti dobar niti loš)	4 (dobar)	5 (jako dobar)
<b>HPB</b>					
<b>ERSTE</b>					
<b>RBA</b>					

**14. Da kupujete dionice neke banke, čije biste najprije kupili?**

- HPB
- ERSTE
- RBA
- Neka druga banka

**15. Ukoliko ste u prethodnom pitanju označili zadnji odgovor, molim navedite naziv banke \_\_\_\_\_.**

## SAŽETAK

Marketing je neizostavna sastavnica svih poduzeća, a marketinška komunikacija osnovni način kojim poduzeće komunicira. Zbog sve većih izdataka u vidu marketinških aktivnosti, pojavljuje se i potreba za mjerenjem učinkovitosti istih. Poduzeća najčešće zanima koliko je povećana prodaja zahvaljujući marketinškim aktivnostima kao i koliko je sredstava potrebno kako bi se realizirali ciljevi. Osim kratkoročnih utjecaja, u slučaju promatranja rezultata u dugom roku, mjerenje se najčešće temelji na odnosima između oglašavanja i vrijednosti poduzeća. Najbolji primjeri poduzeća koja ulažu značajne iznose u marketinške aktivnosti, s ciljem jačanja vrijednosti su banke. Trendove u modernom poslovanju prate i banke na hrvatskom tržištu, a s godinama i većim izazovima konkurencije su promijenile i svoje marketinške strategije. Tako je današnji pristup individualniji, a način poslovanja inovativniji, kako u distribucijskim kanalima tako i u promotivnim aktivnostima. Zbog svega navedenog, cilj ovog istraživanja je ispitati na primjeru tri komercijalne banke koje posluju na tržištu Republike Hrvatske, povezanost između rasta troškova marketinga i rasta prihoda te povećanja ukupne vrijednost poduzeća.

***Ključne riječi: marketinške aktivnosti, financijski rezultat, vrijednost poduzeća, banka***

## **SUMMARY**

Marketing is an indispensable component of all businesses, and marketing communication is the primary way a company communicates. With increasing expenditures in the form of marketing activities, there is also a need to measure their effectiveness. Businesses are most often interested in how much sales are increased due marketing activities and how much resources are needed to reach their goals. In addition to short-term effects, when looking at results in the long run, measurement is most often based on the relationship between advertising and firm value. The best examples of companies investing heavily in marketing activities to enhance value are banks. Banks in the Croatia are also following the trends in modern business, and through the years and bigger challenges of the competition they have changed their marketing strategies. Thus, today's approach is more individual and the way of doing business more innovative, both in distribution channels and in promotional activities. For the sake of all of the above, the aim of this research is to examine, on example of the three commercial banks operating on the Croatian market, the association between rising marketing costs, revenue growth and increasing the overall value of businesses.

*Key words: marketing activities, financial outcomes, firm value, bank*