

**Проф. др Дејан Ерић<sup>1</sup>**

Институт економских наука и Београдска банкарска академија Београд

**мр Тамара Цвејић Икач<sup>2</sup>**

Студент докторских студија на Економском факултету у Кошицама

## **СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ОДНОСИМА СА ЈАВНОШЋУ НА ПРИМЕРУ КЉУЧНИХ КЛИЈЕНАТА У БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ<sup>3</sup>**

**САЖЕТАК:** Предмет истраживања овога рада је испитивање нивоа примене стратегије управљања односима са јавношћу у банкарском сектору Србије на примеру кључних клијената, као циљним тржиштем банке и утицаја имплементације дате стратегије на перформансе пословања банака. Сагледавање корелативних веза између фактора окружења и комуникације са циљним тржишним сегментима, посматра се као део укупне стратегије управљања банком, укључујући системску примену концепата стратегијског управљања и финансијског менаџмента. Полазна хипотеза је да се стратегија развоја односа са јавношћу успешно примењује у пословању банака, као део опште стратегије управљања кључним клијентима банке. Тестирање хипотезе је вршено путем истраживања на примеру три банке на територији Војводине, анкетирањем кључних клијената посматраних банака. Одабране банке имају прилично

---

1 dejan.eric@ien.bg.ac.rs

2 tcbobica44@gmail.com

3 Овај рад је део истраживачког пројекта бр. 179015 „Изазови и перспективе структурних промена у Србији: стратегијски правци за економски развој и хармонизацију са захтевима Европске уније“, који је финансиран од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Владе Републике Србије.

уједначено тржишно учешће. Узорак испитаника се састоји од 91 корисника банкарских услуга, који су, посматрајући изложеност према свакој банци појединачно, представљали њене највеће клијенте. Резултати истраживања за посматране банке показују да се на нивоу три банке стратегија примењује успешно, али да међу њима има осцилација у нивоу и квалитету примене поменуте стратегије.

*Кључне речи:* стратегија, односи са јавношћу, кључни клијенти банке, банкарство, лојалност клијената, репутациони ризик

## УВОД

Стратегија представља свакако најважнију управљачку одлуку у условима динамичног пословног окружења. Она је неопходна свакој банци, као израз потребе реаговања на све већи динамизам промена, које се дешавају у овом сектору у последњих пола века. Присутна глобална криза у светској економији фокусира се на преиспитивање различитих аспеката стратегија, које комерцијалне и инвестиционе банке примењују. Како у нашој земљи област инвестиционог банкарства још увек није довољно развијена, фокус истраживања биће усмерен на комерцијално банкарство и то у оном делу генералне стратегије који је везан за односе са јавношћу. Истраживање везе и утицаја генералне стратегије и односа са јавношћу има дугу традицију.

Промене које карактеришу финансијска тржишта у савременим условима су везане за изузетно висок ниво неизвесности и потпуно су супротне токовима дерегулације током прве деценије XXI века. Токови секјуритизације су донекле заустављени, али је присутна даља хомогенизација законске регулативе, појачаног надзора над целокупним финансијским системом и наставка појаве нових финансијских инструмената. Глобализација је донела „тржиште без граница” са слободним кретањем капитала и новца, уз виши ниво међузависности, ризика и неизвесности, што је још више потенцирало значај стратегијског менаџмента у пословању савремених финансијских институција, пре свих банака. Промене су присутне на скоро свим нивоима и сегментима пословања, што намеће потребу новог начина функционисања и развоја банака и целокупног финансијског сектора. Утицај глобалне економске кризе је у извесној мери угрозио положај и репутацију појединих великих светских банака, тако да се јавила потре-

ба редефинисања стратегијског реаговања и нове конфигурације пословне политике.

Управљање репутационим ризиком игра важну улогу у институционализацији етике у пословању. Пракса односа са јавношћу је један од фактора који је помогао и помаже у условима изражене неизвесности у друштву и указује на уску повезаност са нивоом репутационог ризика. Управљање репутационим ризиком захтева дијалог са кључним јавностима, као важним алатом и инструментом комуникације у турбулентним временима. Пракса управљања репутационим ризиком се у највећој мери фокусира на купце и производе и као таква постаје суштински део укупне стратегије пословања било које банке.

Савремени модел вредности клијента садржи следеће факторе: садашњи финансијски допринос, будући финансијски допринос, потенцијал препоруке, информациони потенцијал и потенцијал гаранције. Процес управљања кључним клијентима разликује се у односу на традиционални приступ управљања потрошачима и продајом, јер почива на коришћењу нових знања, вештина, способности и праксе од стране менаџмента на свим нивоима, као и реинжењерингу многих пословних процеса и система. Основ овог управљања је селекција и одабир стратегијски значајних клијената из укупног портфолија клијената, креирање програма за њихово задржавање и решавање бројних организационих проблема, како би се омогућило квалитетно и успешно управљање њима. Сложеност овог процеса произлази и из немогућности тренутног мерења користи таквих односа, које су дугорочне.

Уважавајући динамику промена савременог друштва, централно питање које се разматра у раду је успешност примене стратегије управљања односима са јавношћу, као нераздвојивог дела укупне стратегије пословања банака. Без развијене успешне стратегије односа са јавношћу, пре свега кључним клијентима, банке неће остварити жељене резултате, чак и када су остали сегменти стратегијског управљања високо развијени. Банке се не могу на тржишту посматрати изоловано од својих корисника и њихових променљивих потреба, те је из тог разлога неопходно креирати такву пословну стратегију банкарског пословања, која ће уважити захтев савременог динамичног окружења и обухватити као саставни елемент стратегију управљања односима са циљним јавностима, тј. кључним клијентима.

У раду се посматрају банке које немају значајно тржишно учешће, а којима би развијена стратегија управљања кључним клијентима, као део укупне стратегије пословања банака, допринела повећању присуства на

банкарском тржишту. Успех имплементације стратегије управљања кључним клијентима банке се посматра преко резултата анкетања предузећа, као кључних клијената банака. Анализира се утицај банака на изградњу имиџа, дугорочну сарадњу са кључним клијентима, развијеност нивоа поверења, присутну лојалност и ниво профитабилности банке. Од значаја за успешност стратегије су и следећи елементи: развијена двосмерна комуникација са кључним клијентима, њихова способност да прилагоде пакет понуде у складу захтевима клијената, итд.

Истраживања овог рада се полази од опште хипотезе, дате на следећи начин: стратегија развоја односа са јавношћу се успешно примењује у пословању банака, као део опште стратегије управљања кључним клијентима банке. Поред опште хипотезе, истраживање је нешто уже усмерено и на испитивање утицаја поменуте стратегије на успех развоја дугорочних односа на релацији банка – кључни клијенти у циљу повећања профитабилности банака, као и њен допринос побољшању имиџа и перформанси банака на тржишту. Основни циљ је испитивање нивоа примене стратегије управљања односима са јавношћу у банкарском сектору на примеру кључних клијената, као циљним тржиштем банке и утицаја имплементације стратегије на ефекте пословања банака. Сагледавање корелативних веза између фактора окружења и комуникације са циљним тржишним сегментима, посматра се као део укупне стратегије управљања банком, укључујући системску примену стратегијског управљања и финансијског менаџмента.

Питање значаја успешне имплементације стратегије односа са јавношћу у банкарском сектору је било предмет многих истраживања. Нека од њих, која ће бити детаљније анализирана у наставку рада, су послужила као теоријска основа за спроведене анализе у оквиру овога рада. Реч је о истраживањима спроведеним на примеру швајцарских банака<sup>4</sup>, шведске банкарске индустрије<sup>5</sup>, пример *Banco Santander*<sup>6</sup>, истраживања које се баве

---

4 *Pascal Foehn* истиче да састав, задржавање и рационализација портфолија клијента – оног који ствара највише вредности за банку – треба да буде централна тачка за процену садашњих и будућих успеха у банкарству.

5 Резултати истраживања *Zindelin-a*, на примеру шведске банкарске индустрије, које се бавило питањем квалитета и менаџмент односа банке се купцима упућују на очигледну везу између конкурентског позиционирања, односа са купцима и квалитета.

6 *Xifra Jordi* и др наглашавају се кључна улога односа са јавношћу у управљању ризиком репутације у савременим условима пословања на финансијском тржишту.

питањем одабира банке од стране клијената<sup>7</sup>, утицаја развијеног имиџа и репутације банке на профит, итд.

Поред уводних и закључних делова, рад се састоји из још три дела. У наредном делу ће бити објашњен значај стратегије управљања односима са јавношћу, као неопходном делу сваке успешне опште стратегије пословања банака. Након тога, у другом делу биће презентована методолошка основа нашег истраживања са приказом најважнијих резултата. Трећи део рада је посвећен дискусији добијених резултата, као и компарацији са резултатима других истраживања из ове области.

### **ЗНАЧАЈ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА ОДНОСА СА ЈАВНОШЋУ КАО ДЕЛА ОПШТЕ СТРАТЕГИЈЕ БАНКЕ**

Значај односа са јавношћу, као функције управљања и ефекти које има на резултате пословања, садржани су у самој дефиницији овог значајног појма, по којој они представљају *„дистинктивну менаџмент функцију, која помаже да се успоставе и негују везе узајамне комуникације, разумевања, прихватања и сарадње између организације и јавности које је окржују“* (Katlip и др., 2006, стр. 10). Односи са јавношћу укључују и управљање проблемима, помажу менаџменту да буде у току са јавним мњењем и да правовремено реагује. Они дефинишу и наглашавају одговорност коју руководство има у служби јавног интереса и служе као „систем за рано узбуђивање“, тако што кроз предвиђање будућих трендова помажу менаџерима да буде у току са променама и ефективно их користе. Постоје и нешто другачији, али у основи слични приступи односима са јавношћу, као што је онај дат од стране међународног удружења - IPRA (*The International Public Relations Association*), где се истиче како *„односи са јавношћу представљају специфичну функцију управљања, која помаже да се успостави и одржи међусобно комуницирање, разумевање, поверење и сарадња између организације и њених циљних група“*.

Резултат деловања односа са јавношћу у области банкарства су нове и развијене везе које постоје између банке и њених јавности. У креирању дугорочних и успешних веза на релацији банка–клијенти, као неопходан услов је потребно формулисање такве стратегије, чије основне карактеристике морају бити отвореност и проактивност (Katlip и др., 2006, стр.

7 У истраживању Strategic Marketinga по питању одабира банке, као водећи одговор је добијен добра репутација банке.

209-210). Значај комуникације гледано из угла односа са јавношћу, истиче се и у домаћој литератури, уз навођење да је корпоративна комуникација процес превођења идентитета у имиџ и репутацију (Суботић и др., 2004). Ако се односи са јавношћу посматрају са аспекта корпоративне културе, успех пословања зависи од ставова и понашања запослених, исто колико и од понуђених производа и услуга.

У савременим условима у којима се још увек осећају последице глобалне финансијске кризе (Ерић и др., 2012), као једно од кључних питања се намеће одговорност односа са јавношћу за финансијске скандале који су утицали на економски колапс. Повезаност односа са јавношћу и економске кризе утицала је делимично на губитак поверења у финансијске институције широм света. Пре свих, банке су суочене са новом потребом реафирмације значаја односа са јавношћу, као саставним делом опште стратегије путем кога се тај сегмент пословања третира као један од најзначајних фактора, важних за стварање конкурентских предности и очување тржишних позиција, која су током економске кризе пољуљане.

Све претходно наведено јасно указује на значај коју успешна примена стратегије управљања кључним клијентима банке има на укупност њеног пословања. Имиџ, репутација, комуникација, прилагођавање понуде променљивим тржишним захтевима су од пресудне важности како за опстанак банке у савременим динамичним условима, тако и за правилно позиционирање банке у смислу будућег раста и развоја. Поверење и лојалност клијената су основни императиви банкарског пословања, који захтевају холистички приступ концепту стратегијског управљања и финансијског менаџмента, укључујући успешну имплементацију стратегије управљања кључним клијентима банке.

## ИСТРАЖИВАЊЕ И РЕЗУЛТАТИ

Основна хипотеза коју покушавамо да тестирамо у оквиру овога рада се састоји у томе да се стратегија односа са јавношћу успешно примењује у пословању банке, као део генералне стратегије управљања кључним клијентима. У њеном тестирању покушали смо да се базирамо на три кључна аспекта ових односа:

1. Стратегија управљања односима са јавношћу – кључним клијентима банке, доприноси изградњи и одржавању узајамно корисних веза, као и дугорочног, проактивног односа сарадње банке и њених најзначајнијих клијената, што је основ за раст профитабилности.

2. Примена стратегије развоја односа са јавношћу олакшава процес прилагођавања понуде банке потребама њене циљне групе – кључним клијентима, ширењем информација и иновација уз високо присуство интерактивне комуникације.
3. Стратегија управљања односима са јавношћу утиче на побољшање имиџа и перформанси појединачних банака.

Истраживање је спроведено у виду анкете у којој су питања дата писмено у затвореном облику. Питања општег типа дају податке о облику организовања предузећа, која су издвојена као кључни клијенти банке, о претежној делатности и величини предузећа, функцији особа које су у оквиру предузећа задужена за доношење одлука о могућим облицима сарадње са банком. Друга група питања је формулисана у складу са појавама кључних односа који се тестирају, а који су тесно повезани са основном хипотезом.

У оквиру истраживања првог посматраног аспекта, дефинисана су питања која испитују ниво поверења у банку, сигурности пословања са њом, лојалности банци, спремност банке за успостављање дугорочне сарадње са кључним клијентима, ниво спремности клијената за континуирано информисање банке о својим пословним плановима. Приликом тестирања другог специфичног аспекта дефинисана су питања која испитују ниво спремности банке да креира понуду у складу са потребама клијената, степен развијености двосмерне комуникације, јасност порука које банка пласира о својим пословним плановима и производима, транспарентност и иновативност банке. Коначно, питања која се односе на трећи специфични аспект су формулисана тако да дају могућност за утврђивање нивоа задовољства кључних клијената стручношћу и љубазношћу особља банке, квалитетом производа и услуга, ценом, брзином пружања услуга, ефикасношћу банке у решавању проблема, позиционираношћу банке у односу на конкуренте, итд.

У анализи добијених одговора коришћена је скала Ликертовог типа, где се степени кодирaju бројевима од 1 до 5. Избор ове скале условљен је структуром питања из анкете, тако да нисмо користили друге скале као што је на пример Гутманова, поређења по паровима и сл. Морамо истаћи да је за поједина питања вршено рекодирaње за поједина питања, тако да виша оцена увек указује на већи степен изражености датог својства. Фактори који су испитани су:

- Односи сарадње и веза између кључних клијената и банке.

- Ниво и квалитет успостављене комуникације на релацији банка – кључни клијенти.
- Имиџ и перформансе банке.

У обради и анализи добијених података из истраживања, а у циљу идентификовања потребних информација за проверу поставки рада, користио се статистички пакет за обраду података – SPSS (*Statistical Package for Social Studies*). Методе које су коришћене током обраде података путем SPSS система за обраду података су:

- Дескриптивни показатељи за питања из анкете.
- Факторска анализа за проверу структуре предложених аспеката стратегије управљања кључним клијентима банке, као дела стратегије односа са јавношћу.
- Линеарна корелациона анализа за проверу повезаности издвојених компоненти.
- Једносмерна анализа варијансе за тестирање значајности разлике између банака у компонентама стратегије односа са јавношћу у делу управљања кључним клијентима банке.

Истраживање се спровело на узорку од 91 предузећа, распоређених у три банке, при чему је присутно следеће процентуално учешће испитаника по банкама: Банка 1 (Б1) - 30,46%, Банка 2 (Б2) - 32,97%, Банка 3 (Б3) - 28,57%. Територијална распоређеност је таква да су сви осим два испитаника на територији Војводине. Испитаници су правна лица за која је карактеристично да имају већ успостављен одређен облик сарадње (различити периоди пословања) са банком у смислу кредитних и/или депозитних послова. Клијенти који чине узорак су по изложености према свакој банци појединачно највећи клијенти (првих 100 клијената из портфолија сваке банке класификованих по критеријумима НБС у категорије А и Б<sup>8</sup>). Избор узорка, као кључних клијената, је извршен на основу значаја који имају на пословање банака у смислу доприноса профитабилности пословања банака и утицаја на формирање њеног кредитног потенцијала и значаја за одржавање њене ликвидности.

Критеријум за избор банака је било њихово тржишно учешће и међусобна уједначеност понуде на територији АП Војводине. Оно што их раз-

---

8 Одлуком Народне банке Србије о класификацији билансне активе и ванбилансних ставки банке одређују се критеријуми за класификацију потраживања банке у А и Б категорију (и остале) а у складу са Законом о Народној банци Србије и Законом о банкама.



ликује је цена, квалитет пружања услуга и продаја производа. Тржишно учешће, као важан показатељ успешности банке (распон од 1,25 до 2,73%)<sup>9</sup>, указује на чињеницу да није реч о водећим банкама у банкарском сектору. Дистрибуција тржишног учешћа је таква да су Банка 1 и Банка 3 боље позициониране, мерено величином активе. Банка 2 је са најмањим тржишним учешћем.

У циљу испитивања структуре дугорочних односа сарадње и узајамно корисних веза између банке и кључних клијената, примењена је факторска анализа (метод главних компоненти) над одговорима испитаника на питања која су конструисана с циљем да операционализују узајамно корисне везе и односе. У овом случају било је присутно 5 компоненти.

На основу Гутман-Кајзеровог критеријума (критеријум јединице), узимају се све вредности веће од 1 (што је прва компонента која има карактеристичан корен 3,125), могуће је екстраховати једну компоненту која обухвата 62,5% укупне варијансе. Први фактор објашњава 62% укупног варијабилитета посматраних пет варијабли у анализи. Према *Scree* критеријуму такође је могуће екстраховати један фактор. Изолована компонента, као суштинска вредност варијабли, је интерпретирана на основу матрице компоненте (Табела 1). На основу матрице компоненти се може видети да сва издвојена питања значајно објашњавају екстраховану компоненту.

Табела 1. - Матрица компоненти I – Односи и везе

Питања из анкете		Компонента
1	Поверење и сигурност у банку	0,890
2	Квалитет успостављеног односа са банком	0,799
3	Институцију спремну за развијање дугорочне сарадње са клијентима	0,790
4	Лојалност банци	0,770
5	Ниво спремности за континуирано извештавање банке о својим пословним плановима, у циљу развијања дугорочне сарадње са банком	0,691

Извор: Самостална истраживања аутора

Идентификован је један фактор који повезује посматране варијабле (карактеристичан корен већи од 1 за једну компоненту, која објашњава 62% укупног варијабилитета, што потврђује и *Scree test*). Све варијабле су у корелацији са издвојеним фактором (све компоненте у Матрици имају вредност већу од 0,30, као граничну за одређивање минималног нивоа ко-

9 Према подацима Народне банке Србије за 2009 - Власничка структура и биланс стања/успеха банака.

релације), али за прве две варијабле, питања под бројем 1 и 2 из дате табеле, може се рећи да су у највећој корелацији са издвојеним фактором (имају вредности 0,89 и 0,799). Доминантни садржај компоненте се односи на поверење и сигурност у банку, као и на квалитет успостављене сарадње са банком. Предложени назив компоненте је *Однос и везе*.

Други аспект анализе се односи на структуру елемената који одређују прилагођену понуду банке потребама кључних клијената и квалитет (интерактивне) комуникације. У циљу испитивања структуре овог аспекта, примењена је, такође, факторска анализа (метод главних компоненти). Питања која су се односила на овај аспект су: број година сарадње са банком, транспарентност пословања, спремност банке да креира понуду у складу са сугестијама и захтевима клијената, цена услуга банкарских производа, иновативност и брзина банкарских услуга, развијеност двосмерне комуникације, јасноћа порука које банка пласира, способност банке да препозна будућа кретања на тржишту, итд. На основу Гутман-Кајзеровог критеријума било је могуће екстраховати четири компоненте. Према строжем *Scree* критеријуму за одабир броја компоненти било је могуће екстраховати три компоненте. У прелиминарним анализама је опробано решење са три компоненте, међутим, трећа компонента је обухватала само две ставке из упитника. У решењу са две компоненте, друга компонента је такође обухватила мали број ставки. С обзиром да прва компонента обухвата највећи проценат варијансе и упадљиво већи у односу на остале компоненте, у даљој анализи је задржана једна главна компонента која обухвата 35,7% укупне варијансе.

Табела 2. - Матрица компоненти II - Прилагођавање понуде банке потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације

Питања из анкете	Компонента
1 Институцију спремну за креирање понуде у складу са захтевима клијената	0,866
2 Институцију која прихвата сугестије клијената	0,861
3 Институцију транспарентног пословања	0,823
4 Двосмерна комуникација	0,771
5 Иновативност банке	0,729
6 Препознавање будућих кретања на тржишту и прилагођавање свог пакета понуда њима	0,690
7 Комуникација са банком до сада	0,644
8 Ниво усклађености понуде банке укупним пословним захтевима и потребама	0,579
9 Учесталост креирања производа/услуге у сарадњи са клијентом на иницијативу клијента	0,533

10	Цена производа/услуге	0,441
11	Поруке које банка пласира о себи, својим циљевима, пројектима, плановима и производима/услугама	0,429
12	Интернет	0,298
13	Године сарадње с банком	-0,260
14	Блог	0,083
15	Форум групе	0,068

*Извор: Самостална истраживања аутора*

Питање број 13 има негативну вредност, што указује на негативну ко-реалацију варијабле са издвојеним фактором (већина испитаника – 57,1% њих има развијену дугорочну сарадњу са банком – преко 6 година, те из тог разлога у оквиру самог питања не постоји изражена различита дистрибуција у односу на понуђене одговоре). На основу података претходне анализе уочава се да је одређен један фактор који повезује посматране варијабле. Иако је карактеристичан корен већи од 1 за четири компоненте издваја се она која објашњава 35,6% укупног варијабилитета издвојених варијабли. *Scree test* је показао изразито високу вредност издвојеног фактора у односу на остале. Све варијабле су у корелацији са издвојеним фактором (све компоненте у Матрици имају вредност већу од 0,30). Издвојени фактор боље изражава променљиве обухваћене питањима од 5 до 10. Доминантан садржај компоненте се односи на спремност банке да креира понуду у складу са захтевима клијената уз прихватање њихових сугестија, затим банку као институцију транспарентног пословања уз присуство двосмерне комуникације. Предложени назив компоненте је *Прилагођавање понуде банке потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације*.

У циљу испитивања имица и перформанси банака у складу са поставком: „Стратегија управљања односима са јавношћу утиче на побољшање имица и перформанси појединачних банака” одређена су за анализу питања која се односе на овај аспект и то питања која се односе на: задовољство клијената банкарским услугама, ефикасност решавања проблема и стручност особља. Над овим питањима је примењена факторска анализа (метод главних компоненти). На основу Гутман-Кајзеровог критеријума се издваја једна компонента, као и на основу *Scree* критеријума. Као што се може видети у табели (Табела 3.) у садржај ове компоненте значајно улазе сва изабрана питања.

Табела 3. - Матрица компоненти III – Имиџ и перформансе

Питања из анкете		Компонента
1	Стручност и љубазност особља	0,817
2	Квалитет производа/услуге	0,794
3	Брзина услуге	0,780
4	Друштвено-одговорну институцију	0,771
5	Институцију која прихвата сугестије клијената	0,762
6	Ефикасност решавања проблема	0,744
7	Задовољство производима/услугама	0,741
8	Институцију добро позиционирану у односу на конкуренте	0,529

Извор: Самостална истраживања аутора

Из података добијених претходно поменутих анализа уочава се да је одређен један фактор који повезује посматране варијабле (карактеристичан корен већи од 1) за једну компоненту која објашњава 55,79% укупног варијабилитета. Исти налаз о присутности само једног фактора потврђује и *Scree test*. Све варијабле су у корелацији са издвојеним фактором (оне компоненте у Матрици које имају вредност већу од 0,30), али се за прве две варијабле – питања 1 и 2 може рећи да су у највећој корелацији са издвојеним фактором, при чему највећу корелацију са компонентом остварују питања која се односе на стручност и љубазност особља у банци, као и на квалитет производа односно услуге коју банка нуди (Табела 3). Предложени назив ове компоненте је Имиџ и перформансе. Испитивање постојања везе између издвојених компоненти је вршено применом и израчунавањем Пирсоновог коефицијента линеарне корелације на нивоу значајности 0,01 (строжи критеријум). Резултати су приказани у Табели 4.

Табела 4. - Корелације издвојених компоненти

		Однос и везе	Прилагођавање понуде потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације	Имиџ и перформансе
Однос и везе	R	1	0,801(**)	0,842(**)
	p		0,000	0,000
Прилагођавање понуде потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације	R	0,801(**)	1	0,884(**)
	p	0,000		0,000
Имиџ и перформансе	R	0,842(**)	0,884(**)	1
	p	0,000	0,000	

\*\*p<0,01

Извор: Самостална истраживања аутора,

На основу дате табеле може се видети да све три компоненте значајно позитивно корелирају међусобно, што значи да ако је једна компонента израженија, израженија је и друга. Како је при строжем нивоу значајности (\*\* $p < 0,01$ ) Пирсонов коефицијент (R) већи у свим случајевима од 0,80, корелација међу издвојеним компонентама се оцењује као висока. Разлике у степену изражености издвојених компоненти у односу на три испитиване банке су тестиране применом једносмерне анализе варијансе. Резултати су приказани у Табели 5.

Табела 5. - Резултати једносмерне анализе варијансе

Компоненте	F (2, 77)	Sig.
Однос и везе	7,874	0,001
Прилагођавање понуде потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације	6,484	0,002
Имиџ и перформансе	11,385	0,000

Извор: Самостална истраживања аутора

Као што се може видети (високе вредности F у свим примерима, као показатеља анализе варијансе), постоје значајне разлике у степену изражености све три компоненте у односу на врсту банке при нивоу значајности ( $p$ ) 0,01, а што је дефинисано на основу вредности Sig (*Significance*). Да би се добио прецизнији увид у то између којих тачно банака постоје значајне разлике, урађен је *post hoc Scheffe*-ов тест. Резултати *Scheffe*-овог теста потврђују на блажем нивоу значајности од 0,05 да су присутне значајне разлике у степену изражености све три компоненте у односу на врсту банке, при чему је највиши ниво изражености присутан код треће банке, што и подаци који следе потврђују.

У случају компоненте *Однос и везе* значајне разлике постоје између прве и треће банке (на бази поређења аритметичких средина - АС, где је вредност за банку 1 позитивна, док је за банку 3 негативна), као и треће и друге банке (исти случај као у поређењу банке 1 и банке 3), али нема разлика између прве и друге банке (обе имају АС позитивне). Највиша вредност аритметичке средине је за банку 2, што упућује на највиши ниво присутности издвојене компоненте у тој банци. Највећи ниво стандардне девијације, као мере дисперзије (СД) је присутан код банке 3, што указује на највећи ниво дисперзије. У оквиру треће банке, у односу на преостале две банке, ова компонента најмање је изражена.

У односу на компоненту *Прилагођавање понуде потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације* значајне разлике постоје, поново, између треће банке и осталих банака, пру чему нема значајних разлика између прве и друге банке. Највиши ниво АС је поново присутан код банке 2, а најнижи код банке 3. Најниже вредности остварују клијенти банке 3, у односу на испитанике у оквиру преосталих банака.

У односу на компоненту *Имиџ и перформансе* значајне разлике су остварене у истом смеру као и за претходне две компоненте. Доминантна вредност АС је код банке 2, а најнижа код банке 3. Најниже скорове остварују испитаници у оквиру банке 3, у односу на испитанике у оквиру преосталих банака.

На основу анализе разлика у степену изражености издвојених компоненти (F) у односу на појединачне банке уочава се да постоје разлике између банке 1 и 2, с једне стране, и банке 3, с друге стране. Банке 1 и 2 имају приближно исти ниво квалитативних компоненти, али се за банку 2 може рећи да има доминантне вредности и највиши ниво квалитативних компоненти. Банка 3, за разлику од њих, има најнижи ниво квалитативних компоненти у оквиру спроведеног истраживања

## ДИСКУСИЈА

Резултати спроведеног истраживања могу да се посматрају са два аспекта: 1. везани за тестирање постављене хипотезе преко све три анализиране банке на територији АП Војводине, и 2. кроз приказ и тумачење резултата у оквиру посматраних банака појединачно.

- Уколико се пође од првог аспекта, резултати су следећи:

Најбројнији клијенти посматраних банака, по својој структури, чине предузећа која су организована као друштва са ограниченом одговорношћу (78,0%), разврстана као мала предузећа (62,6%) са трговином као претежном делатношћу. Организациони облик предузећа која чине највећи део испитаника је такав да по свом облику подразумева да су најприсутније функције власник (34,1%) и директор (34,1%). У складу с тим одлуке о успостављању пословне сарадање са банком доносе се претежно или самостално (39,6%) или тимски (34,1%). Питање функције у предузећу је важно са аспекта контакта менаџмента банке са кључним људима у предузећима, која чине портфолио банке, и то у смислу директне сарадање

и обостране размене информација о пословним политикама и циљевима. Практичари односа са јавношћу су усмерени на креирање и упућивање адекватних порука о банци и добијање повратних информација о њој из ових извора, који су кључни код доношења одлука о успостављању и развијању сарадње са банком. Добијени резултат је у складу са истраживањем које је спровео *Pascal Foehn* на примеру банака у Швајцарској и који је истакао да састав, задржавање и рационализација портфолија клијента – оног који ствара највише вредности за банку – треба да буде централна тачка за процену садашњих и будућих успеха у банкарству (*Pascal*, 2004).

У погледу начина информисања о банкама, према резултатима нашег истраживања, кључни клијенти су информисани о перформансама банке од стране својих пословних партнера и пријатеља (64,4%), што би могло да се окарактерише као највреднији извор информисања посматрано из угла банке. Задовољни клијенти и препорука коју дају је кључна за успех сваке банке. Значај препоруке је наглашен на примеру више других истраживања. Студија на примеру швајцарских банака се фокусира на модел вредности клијената који садрже факторе међу којима је и потенцијал препоруке, као фактор вредновања клијената (*Pascal*, 2004), где се констатује како је најбољи продавац задовољан купац. Иста студија је показала да је 69% нових клијената стечено путем позитивне препоруке. *Истраживање Strategic Marketinga* по питању одабира банке, као водећи одговор је добијен добра репутација (*Strategic Marketing Research*, 2008).

Према нашим резултатима кључни клијенти банке су задовољни развијеним нивоом остварене комуникације са банком (4,16), при чему се као доминантан облик комуникације издваја комуникација „лицем у лице” са запосленима у банци (63,7%) и нешто мање телефонска комуникација (25,3%). У раду који се бавио примером *Banco Santander* наглашава се кључна улога односа са јавношћу у управљању ризиком репутације у савременим условима пословања на финансијском тржишту. У том истраживању се наводи да је банка током свог пословања, негујући комуникацију и дијалог, често наглашавала „*Ми размењујемо мишљења са нашим купцима*”. У закључку истог истраживања наводи се да управљање репутационим ризиком захтева дијалог са кључним јавностима, као важним алатом и инструментом комуникација у турбулентним временима. Пракса управљања репутационим ризиком се у највећој мери фокусира на купце и производе (*Xifra* и др., 2009, стр. 353-360).

Поруке које банке пласирају о себи и својим производима/услугама, пословној политици на примеру три банке у оквиру спроведеног истраживања су повремено јасне и разумљиве (4,07). Однос пословне сарадње

банака и клијената је у највећој мери дугорочан – у трајању од најмање 6 и више година (57,1%). Успостављени односи сарадње се оцењују као изнадпросечни, на нивоу задовољавајући и добри (4,18). У оквиру развијене сарадње лојалност према банци је успешно развијена (4,06), као и поверење и сигурност у банку (3,9). Поменути резултати су у складу са истраживањем *Strategic Marketing Research* у ком се на питање: „Шта вам је важно када бирате банку са којом ћете радити?“ као други одговор по проценту заступљености издваја утисак клијената да је банка од поверења (*Strategic Marketing Research*, 2008).

Задовољство производима и услугама испитаних кључних клијената на примеру три банке је такође изнадпросечно (3,81). Проблеме који се повремено јављају у пословним односима са клијентима банке решавају углавном брзо и ефикасно (3,97). Решавањем проблема банке остварују услов позитивног става због испуњених очекивања кључних клијената и тиме отварају могућност за наставак сарадње, побољшање представе банке као организације која води рачуна о потребама и захтевима својих клијената. Дугорочна сарадња је могућа уколико су обе стране спремне на њу. Кључни клијенти су показали релативно висок ниво спремности (3,6) за континуирано извештавање банака о својим пословним плановима, у циљу успостављања дугорочне сарадње са банком. С друге стране, клијенти су и банку видели као институцију спремну за развијање дугорочне сарадње са њима (3,83), чак спремнију од самих клијената. Резултати истраживања *Bruninga* и *Ledinghama* тему „Перцепција односа на релацији организација–јавност“ подржавају претпоставку да перцепција односа организација–јавност утиче на оцене кључних чланова јавности. Како се ту истиче, најважнији аспект управљања овим односима и показивање њиховог значаја је у задовољству кључних чланова јавности, што је темељ за стручњаке односа са јавношћу да обезбеде менаџменту чврсте податаке који показују вредност улагања у *PR* (*Bruning* и др., 2000, стр. 85-95). *Hsieh An-Tien* и *Li Chung Kai* у наредном истраживању истичу се како свесност потрошача о организацији и развијеним односима сарадње може утицати на раст њихове лојалности, што повратно компанијама може донети раст прихода, повећање тржишног удела и достизање осталих организационих циљева. Када је имиџ повољан, перцепција потрошача у смислу активности односа са јавношћу ће бити више сагласна са репутацијом компаније и потрошачи ће моћи да одржавају позитивна веровања, ставове и понашања. Такође, у закључку истог истраживања се наводи да би организације прво требало да развију поверење потрошача у компанију, а затим напорима у односима са јавношћу утичу на раст лојалности кроз развој повољне слике о себи.



Поред спремности на сарадњу, банке су, мерено из угла кључних клијената овог истраживања, виђене и као институције које прихватају сугестије клијената (3,41) уз могућност креирање понуде у складу са њиховим захтевима (3,4), при чему је на њихову иницијативу понуда креирана често (3,0). Ниво до ког банке усклађују свој пакет понуде према захтевима кључних клијената је изнадпросечан (3,63). Резултати истраживања *Zineldin*-а, на примеру шведске банкарске индустрије, које се бавило питањем квалитета и менаџмент односа, банке се купцима упућују на очигледну везу између конкурентског позиционирања, односа са купцима и квалитета (*Zineldin*, 2005, стр. 329-344).

Према нашим резултатима изабране банке су виђене као институције транспарентног пословања (3,48), друштвено одговорне (3,65) и добро позициониране у односу на конкуренте (3,69). Истраживање *Zineldin*-а такође наглашава да конкурентна позиција на тржишту и добра репутација компаније могу брзо да се валоризују кроз раст тржишног учешћа и финансијских перформанси. Анализа удела на тржишту је значајан фактор и контролни инструмент за праћење промена у тржишној позицији, који обезбеђује јасну слику менаџменту банке о дугорочној одрживости у ставовима клијената и тржишним сегментима. У истој студији се наводи да се укупан квалитет производа раставља на три компоненте, од којих су једна имиџ и позиционирање (перцепција потрошача о укупном квалитету и стратешком положају банке). Као закључак се наводи да се конкурентно позиционирање, између осталог, може постићи кроз квалитет производа и услуга, CRM (*Customer Relationship Management*) и диференцирање.

Способност све три банке да препознају будућа тржишна кретања, по оцени њихових кључних клијената је висока (4,10). Посматрајући више аспеката пословних перформанси банке, клијенти су најмање задовољни ценом производа и услуга (3,21), потом иновативношћу банке (3,60). Цена или трошковни фактор није најважнији у банкарској индустрији, наводи се у истраживању *Zineldin*-а, с обзиром на карактер банкарске услуге. Како су банкарске услуге произведене у интеракцији са клијентима, избор банке је под већим утицајем начина на који корисници очекују да приме услуге. Резултати, пак, овог рада, на примеру три домаће банке, су у супротности са резултатима на нивоу шведских банака. У домаћим условима цена и тарифа услуге и производа и даље је један од кључних фактора у избору банака (*Zineldin*, 2005, стр. 329-344). Ово је потврђено и истраживањем *Strategic Marketing*-а најважнији критеријум при избору банака је висина провизија (*Strategic Marketing Research*, 2008). Квалитет производа и услуга су у овом

раду оцењени боље (3,88), као и брзина услуге (4,06). Убедљиво највеће задовољство је према стручности и љубазности особља банке (4,38).

Сумирајући све испитане варијабле и добијене резултате од утицаја на креирање укупног имица банке и његове даље улоге у остваривању жељеног резултата пословања, истиче се потреба синергије између свих активности у оквиру односа са јавношћу. Креирање финансијске вредности је уско повезано са укупном стратегијом и посебно имицом компаније, као што истиче *Tosun*. У истраживању које је он спровео излаже се идеја да за креирање финансијске вредности у пословању треба да постоји синергија између свих активности у оквиру односа са јавношћу. У раду он истиче постојање три основне улоге односа са јавношћу у погледу повећања удела на тржишту, међу којима су повећање вредности преко корпоративног имица и имица производа. Једна од кључних функција финансијских односа са јавношћу је да изгради лојалност финансијским производима компаније, како би се повећала вредност акција или бар извршио позитиван утицај на њено кретање. Корпоративни односи са јавношћу посебно подржавају корпоративне циљеве у ширем смислу. Они су одговорни за успостављање разумевања и поверења оних јавности које могу имати или имају интерес у организацији. Према теоретичарима, корпоративни односи са јавношћу управљају комуникацијом између компаније и њене јавности. Слаб или јак корпоративни имиц може направити значајну разлику у односу на тржишну и финансијску вредност компаније (*Tosun*, 2004, стр. 202-208).

II - Посматрајући добијене резултате овог истраживања, са другог аспекта, у оквиру посматраних банака појединачно, ситуација је другачија, с обзиром на најниже вредности свих варијабли у оквиру групе испитаника за банку 3. У погледу организационе структуре, величине, делатности, функције, резултати су као и код друге две банке. Оно што је карактеристично за банку 3 је облик одлучивања. Самостално доношење одлука је далеко фреквентније код ове банке у поређењу са свим анализираним резултатима, као и осталих банака појединачно (65,4%). У погледу година сарадње са овом банком, највећи број клијената (84,6%) има сарадњу 6 и више година, што је далеко више кључних клијената у односу на преостале две банке. Поруке које ова банка пласира о себи немају битно нижу вредност (4,03) у поређењу са вредношћу на нивоу банака генерално (4,07). Све остале варијабле, које се односе на комуникацију и имиц банке су појединачно за ову банку са најнижим вредностима.

На основу добијених резултата факторске, корелационе и једносмерне анализе варијансе, које су се методолошки користиле у обради података,

постављена основна хипотеза је потврђена. Другим речима, емпиријским истраживањима смо доказали да стратегија односа са јавношћу се успешно примењује у пословању банке као део генералне стратегије управљања кључним клијентима.

Што се тиче три кључна аспекта ових односа, резултати истраживања нам говоре следеће:

1. Стратегија управљања односима са јавношћу – кључним клијентима банке, доприноси изградњи и одржавању корисних и дугорочних веза, што је основ за раст профитабилности финансијских услуга добијени се следећи резултати:

Издава се један фактор који повезује посматране варијабле тј. групу питања којима се тестира постављена хипотеза (карактеристичан корен већи од 1 за једну компоненту која објашњава 62% укупног варијабилитета, што потврђује и *Scree test*).

Све варијабле су у корелацији са издвојеним фактором (компоненте у Матрици имају вредност већу од 0,30, тј. на нивоу су од 0,691–0,890). Доминантан садржај компоненте је поверење и сигурност у банку, као и квалитет успостављене сарадње са банком. Такође, висок ниво корелације је присутан и код осталих варијабли, тј. питања као што су: спремност банке за развијање дугорочних односа, лојалност кључних клијената банци, спремност банке да континуирано извештава клијенете у циљу изградње дугорочне сарадње, итд.

Стратегија управљања односима са јавношћу, тј. кључним клијентима банака успешно се примењује и као резултат тога се развило поверење, сигурност и лојалност банци. Захваљујући успешној примени поменуте стратегије, кључни клијенти банку виде у позитивном светлу и као институцију спремну за дугорочну сарадњу.

2. Други анализирани аспект везан за истраживање да ли примена стратегије развоја односа са јавношћу олакшава процес прилагођавања понуде банке потребама њене циљне групе – кључним клијентима, ширењу информација и иновација, показао је следеће резултате:

Идентификован је један фактор који повезује посматране варијабле, групу питања којима се тестира постављено питање (карактеристичан корен већи од 1 за једну компоненту која објашњава 35,6% укупног варијабилитета, што потврђује и *Scree test*).

Све варијабле, осим оне која испитује коришћење интернета, блога и форум група у пословању кључних клијената су у корелацији са издвојеним фактором (све компоненте у Матрици имају вредност већу од 0,30, тј. на нивоу су од 0,429–0,866). Доминантни садржај компоненте се односи на спремност банке да креира понуду у складу са захтевима клијената уз прихватање њихових сугестија, затим банку као институцију транспарентног пословања уз присуство и примену двосмерне комуникације. Питање које се односи на број година сарадње клијената са банком има негативну вредност, што указује на негативну корелацију варијабле са издвојеним фактором (већина испитаника – 57,1% има развијену дугорочну сарадњу са банком – преко 6 година, те из тог разлога у оквиру самог питања не постоји изражена различита дистрибуција у односу на понуђене одговоре, нити се питање уклапа у дефинисану хипотезу 2). Питање о начину информисања клијената, тј. средствима комуникације (интернет, блог, форуми) се не односи на комуникацију и информисање клијената са банком и о банци, већ на њихово пословање, што објашњава низак степен корелације са компонентом.

Стратегија управљања односима са јавношћу тј. кључним клијентима банке, успешно се примењује. У складу са стратегијом односа са јавношћу, развијена је двосмерна комуникација и као резултат тога се развила прилагођена понуда банке потребама кључних клијената уз уважавање њихових сугестија и предлога, као основ за успостављање дугорочне сарадње. Банке се при томе виде као институције транспарентног пословања, што позитивно утиче на став и мишљење кључних клијената. Поруке које банке пласирају о себи су елемент стратегије односа са јавношћу којем би требало посветити већу пажњу, на основу добијених резултата.

3. За трећи аспект, везан за стратегију управљања односима са јавношћу као фактор који утиче на побољшање имиџа и перформанси појединачних банака - добијени се следећи резултати:

Издаваја се један фактор који повезује посматране варијабле, тј. групу питања којима се тестира постављена хипотеза (карактеристичан корен већи од 1 за једну компоненту која објашњава 55,79% укупног варијабилитета, што потврђује и *Scree test*).

Све варијабле су у корелацији са издвојеним фактором (компоненте у Матрици имају вредност већу од 0,30, тј. на нивоу су између вредности од 0,529–0,817). Доминантан садржај компоненте су стручност и љубазност особља у банци, као и квалитет производа односно услуга које банка нуди. Такође, висок ниво корелације је присутан и код осталих варијабли, тј. пи-

тања као што су: брзина пружања услуге, ефикасност решавања проблема, итд. Коначно, банке се виде као друштвено-одговорне институције.

Стратегија управљања односима са јавношћу, тј. кључним клијентима банке успешно се примењује и као резултат тога се развио став код кључних клијената о банкама као институцијама које имају стручно и љубазно особље, које брзо решава проблеме, чиме задржавају клијента и доказују схватање важности кључних клијената у банкама, као друштвено-одговорним институцијама.

Код сва три сегмента истраживања присутна је адекватна примена стратегије управљања односима са кључним клијентима у испитаном сегменту

Анализа обраде података, добијених анкетирањем кључних клијената банака, показала је да три издвојене компоненте (*Однос и везе, Прилагођавање понуде потребама клијената уз уважавање двосмерне комуникације и Имиџ и перформансе*) значајно позитивно корелирају међусобно, што значи да, ако је једна компонента израженија, израженија је и друга. Уколико су добро развијене двосмерне комуникационе активности, боља је информисаност, сарадња ће бити дугорочнија и успешнија, а тиме се утиче на поверење, сигурност и лојалност кључних клијената банци. Имиџ банке се на тај начин успешније гради и одржава. Све поменуто утиче на побољшање пословних перформанси банке, тј. њену већу профитабилност. Повратно, банке остварују могућност да на бази изграђеног позитивног имиџа квалитативно и квантитативно унапређују пословну сарадњу и развијају обострано корисне везе са својим кључним клијентима, чиме се стварају услови да се више инвестира у развој и имплементацију успешне стратегије односа са јавношћу због позитивног утицаја које има на пословање банака. Како је при строжем нивоу значајности (\*\* $p < 0,01$ ) Пирсонов коефицијент ( $R$ ) већи у свим случајевима од 0,80, корелација међу издвојеним компонентама се оцењује као висока. Постоје значајне разлике у степену изражености све три компоненте у односу на врсту банке при нивоу значајности ( $p$ ) 0,01. Резултати *Scheffe*-овог теста потврђују на блажем нивоу значајности од 0,05 да су свуда присутне значајне разлике у степену изражености све три компоненте у односу на врсту банке, при чему је највиши ниво изражености присутан код треће банке. На основу анализе разлика у степену изражености издвојених компоненти ( $F$ ) у односу на појединачне банке, уочава се да постоје разлике између Банке 1 и 2, с једне стране, и Банке 3, с друге стране. Банке 1 и 2 имају приближно исти ниво квалитативних компоненти, при чему банка 2 има највиши ниво, а банка

3, за разлику од њих, најнижи ниво квалитативних компоненти у оквиру нашег истраживања

Утицај успешне примене стратегије односа са јавношћу на профитабилност банака, мерено њиховим тржишним учешћем, није дао очекиване резултате. Посматране банке имају тржишно учешће на финансијском тржишту које је далеко испод водећег (14,25%). Појединачно гледано, највеће има Банка 3 (2,73%), следи Банка 1 (2,07%), док је са најмањим тржишним учешћем банка 2 (1,25%). Резултати истраживања указују на то да је примена активности односа са јавношћу у смислу стратегије управљања кључним клијентима најмање успешна код Банке 3 у односу на Банке 1 и 2. Поредећи величину тржишног учешћа и ниво ефикасности примене стратегије односа са јавношћу, постоји непропорционалност. Ефикаснија примена успешне стратегије односа са јавношћу није у позитивној корелацији са величином тржишног учешћа на примеру банака обухваћених овим истраживањем.

Истраживање пружа основе банкама за моделирање тржишно оријентисане пословне политике, стицање нових конкурентских предности утемељених на учвршћивању пословног угледа банке и идентитета који је изграђен и указује на могућност предвиђања будућих трендова на финансијском тржишту. Резултати истраживања могу бити од помоћи и топ менаџменту банке у формулисању укупне стратегије банке као израз потребе прилагођавању све захтевнијем тржишту банкарских услуга.

## **ЗАКЉУЧАК**

Релација односи са јавношћу – утицај на профитабилност и перформансе банака није до сада у довољној мери истражена, посебно не у делу домаћег банкарства. У оквиру овога рада покушали смо да тестирамо хипотезу да ли се стратегија односа са јавношћу успешно примењује у пословању банке, као део генералне стратегије управљања кључним клијентима. Резултати емпиријског истраживања које смо спровели на примеру три банке су недвосмислено потврдиле ову хипотезу. На тај начин смо покушали да попунимо одређену празнину која постоји у истраживањима стратегијског менаџмента у области банкарства на нашим просторима, посебно са аспекта управљања кључним клијентима.

Односи са јавношћу се још увек, у највећем броју случајева, посматрају као део маркетиншке функције (посматране банке немају самостално из-

двојену стратегијску област - односа са јавношћу, већ се она налази у склопу сектора маркетинга). Такође, присутно је парцијално схватање односа са јавношћу кроз поједине аспекте које су само део укупног спектра ових актовности.

Не постоји трајно дефинисана формула за успешну имплементацију било које стратегије. Фактори екстерног окружења, пре свега тржиште су динамични и константно се мењају. Отуда је потребно повремено ре-испитивање како генералне стратегије, тако и свих њених елемената, као што је и стратегија управљања односима са јавношћу. Успешна примена стратегије односа са кључним клијентима банке захтева будно особље, способно да аналитички приступи проблему и правовремено предузме одговарајуће акције, што може имати дугорочне позитивне ефекте на пословање. Стратегија управљања односима са јавношћу, која се темељи на примени четири основна корака: дефинисању проблема у односима са јавношћу, планирању и програмирању, предузимању акције и комуникацији и оцењивању програма треба да представљају саставни део укупне стратегије управљања кључним клијентима банке.

Кроз спроведено истраживање и добијене резултате за посматране банке на финансијском тржишту Војводине, закључак је да се на нивоу три банке у целини, стратегија успешно примењује. Међутим, између банкама појединачно постоје одређене разлике и осцилације у нивоу и квалитету примене поменуте стратегије. Као најзначајнији фактори које смо нашим истраживањем идентификовали издвајају се:

Поверење и сигурност у банку, лојалност, као и квалитет успостављене сарадње са банком.

Квалитет и значај препорука, најприсутнијег вида информисања о банци.

Спремност банака на креирање понуде у складу са захтевима клијента, прихватање сугестија клијената, транспарентност пословања банака и двосмерна комуникација (доминантна „лицем у лице”).

Стручност и љубазност особља, квалитет производа и услуга, брзина пружања истих и ефикасност у решавању проблема.

Добијени резултати су у складу са банкарском менаџерском теоријом по којој се поверење и сигурност у банку дефинишу као најважнији фактори за развијање лојалности и дугорочне сарадње кључних клијената и

банака. Унапређење пословног угледа је свесно вођена активност чији је циљ креирање жељеног имиџа у свести свих кључних конституената банке. Да би се поменути циљ остварио, неопходно је да менаџмент банке располаже свим важним информацијама о перцепцијама стејкхолдера. Имиџ се може ојачати комуницирањем, а бољи пословни углед утиче на успешније привлачење како нових људских ресурса у банке, њихову сатисфакцију и лојалност, тако и клијената. Пословни углед је један од кључних фактора који утиче на опредељење клијената за одређену банку. Односи са јавношћу, својим комуникационим активностима доприносе да се такво виђење банке утемељи и очува. Може се закључити да је стратегија односа са јавношћу врло битан елемент генералне стратегије банке. Она има значајан утицај на боље позиционирање посматраних банака. Самим тим, ови елементи опште стратегије банака морају бити пажљиво планиране и усклађене са другим елементима стратегије. Постизање високог квалитета производа и услуга и диференцијација пружају банкама могућност да креирају додатне конкурентске предности и повећају тржишно учешће, чиме расту и укупне финансијске перформансе.

## **SUMMARY**

### **STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC RELATIONS ON THE EXAMPLE OF KEY CLIENTS IN THE BANKING SECTOR**

Banks cannot be viewed in isolation from their customers and their changing needs. In view of a dynamic business environment and in order to establish better relations, it is necessary to devise a general business strategy which includes elements of strategic management relationships with target audiences, i.e. with the key clients of a bank. The aim of this paper is to demonstrate the importance of the implementation of management strategies in dealing with key clients, as well as in making this an inherent part of the overall business strategy of a bank. Serbian banking sector needs to adopt a new business concept, taking into account the environment of the global financial and economic crisis and a diminished confidence in financial institutions. Under such operating conditions, a good concept of managing public relations helps managers to be in touch with public opinion in order to respond in a timely manner and to predict future trends. Openness and a proactive approach to developing and maintaining long-term relationships with key clients enable customization of offers and a more efficient fulfillment of the customers' requirements. Effective management strategies for key customers as part of the overall strategy of a bank lead to maintaining a good image and reputation of the bank, which is



important for boosting performance. Image, reputation, communication, and adaptation to changing market requirements are of crucial importance for the trust and loyalty of customers. The main imperative of a banking business are a holistic approach to the concept of strategic management and financial management, including a successful implementation of management strategies to key customers of the bank.

*Key words:* strategy, public relations, key clients of a bank, the banking sector, customer loyalty, reputational risk

## ЛИТЕРАТУРА

1. Black S., *Односи с јавношћу*, Clio, Београд, 2003.
2. *Development of Customer Profitability Analysis in Service Industries*, BAA Annual Conference Business School, University of Portsmouth, 11–13, April 2006.
3. Durkin, M.G. and Howcroft, B., Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies, *Marketing Intelligence Planning*, Vol. 21., No. 1, 2003, стр. 61–71.
4. Ерић, Д. и Ђукић М., *Финансијска тржишта у условима кризе*, Инститит економских наука и Београдска банкарска академија, Београд, 2012.
5. Ерић, Д. и Стошић И., *Корпоративно реструктурирање*, Инститит економских наука, Београдска банкарска академија и Чигоја штампа, Београд, 2013.
6. Zineldin, M., Quality and Customer Relationship Management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry, *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 4, 2005, стр. 329–344.
7. Инд, Н., *Корпорацијски имиџ*, Clio, Београд, 1996.
8. Katlip, S. M.; Senter, A. H. i Brum, G. M., *Успешни односи с јавношћу*, Службени гласник, Београд, 2006.
9. Lawniczak, R., Re-examining the economic roots of public relations, *Public Relations Review*, Vol. 35, 2009, стр. 346–352.
10. Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Унверзитет Браћа Карић, Београд, 2001.
11. Народна банка Србије, //www.nbs.rs//, 2009–2013
12. Oliver, S., *Public Relations Strategy*, GBR: Kogan Page Limited, London, 2007, стр. 1–20.
13. Суботић, Д. и Ђурић, Ж., *Односи с јавношћу*, Институт за политичке студије, Београд, 2004.
14. Steyn, B., *Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation*, Chapter 8, стр. 137–147, 150–161, 164–167, //www.books.google.

- com//, 2006.
15. Shajahan, S.: *Relationship marketing: text and cases*, New Delhi, Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited, //www.books.google.com//, 2004.
  16. Strategic Marketing Research, *Banks and banking services*, Omnibus 2007.; јануар, март, мај, септембар, новембар 2006; јануар, март, мај, јули, септембар 2007.
  17. Strategic Marketing Research: *Како нас други виде*, 2008.
  18. Sparling, K., *Организација и функције маркетинга*, Clio, Београд, 1994.
  19. Tosun, N., Financial value and public relations, *Corporate Communications: An international Journal*, Vol. 9, No. 3, 2004, стр. 202–208.
  20. Филиповић, В. и Костић-Станковић, М., *Односи с јавношћу*, ауторово издање, Београд, 2008.
  21. Farli, R., *Директни маркетинг*, Clio, Београд, 1996.
  22. Fang L. H., Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services, *The Journal of Finance*, Vol. 60, No. 6, december 2005, стр. 2729–2761.
  23. Foehn, P., Client valuation in private banking: results of a case study in Switzerland, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, 2004, стр. 195–204.
  24. Hsieh A.T. and Li C.K., The moderating effect of brand image on public relations perception and customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 1, 2008, стр. 26–42.
  25. Weiner, M., Connecting public relations performance with business outcomes, *The Public Relations Strategist*, PRSA, новембар 2009.
  26. Xifra, J, and Ordeix, E., Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander, *Public Relations Review* 35, 2009, стр. 353–360.

## RÉSUMÉ

The main goal of this paper is to examine the level of implementation of strategies in public relations in the banking sector of Serbia on the example of their key clients. Consideration of the correlative relationship between environmental factors and communication with the target market segments is seen as part of the overall strategy of a bank. The basic hypothesis in this paper is that the strategy of development of public relations is successfully applied in banks, as part of their overall strategy for managing their key clients. Testing hypotheses is carried out through research on the example of three banks on the territory of Vojvodina, interviewing the key clients of the select banks. The selected banks have a fairly equal market share. The sample consists of 91 clients of these banks, which are, considering the exposure to each bank individually, represented by its

largest customers. The survey results for these banks show that in three banks the strategies are applied successfully, but among them there are fluctuations in the level and quality of implementation. The survey results confirm the initial hypothesis that the public relations strategy is successfully implemented. Comparing the size of the market share and the level of effectiveness of the public relations strategy, there is a disproportion. Efficient implementation of successful public relations strategy is positively correlated with the size of the market share of the select banks in Vojvodina.

Овај рад је примљен **14.04.2014.** а на састанку редакције часописа  
прихваћен за штампу **28.05.2014.** године.

