

Dr Nada L. Vignjević Đorđević,

vanredni profesor, Državni univerzitet u Novom Pazaru,
midass@sezampro.rs

INSTITUCIONALNI SEKTORI I MARKETING MENADŽMENT NA PRIMERU OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

U osnovi razvojne strategije stoji zahtev da ekonomska politika razvija konkurent-ske prednosti ukupne privrede Srbije, a ne samo komparativne prednosti određenih izvozno orijentisanih delatnosti. Time se investicije usmeravaju ka stvaranju nove, savremene struk-ture privrede, konkurentne na inostranom tržištu, što nadalje zahteva otvorenu privredu i zdrav tržišni ambijent, koji će pogodovati stranim ulaganjima i pokretanju domaće štednje.

Strane direktne investicije zahtevaju postojanje transparentne i korektno pravne regulative, te efikasnog bankarskog, odnosno finansijskog sistema. Privlačenje stra-nih investicija jedini je put koji vodi ka privrednom oporavku zemlje, ali podatak zabele-žen u 2005. godini da je samo 10 odsto stranih investicija prikupljenih u poslednje četiri godine uloženo u opremu nimalo ne ohrabruje.

Ključne reči: institucionalni sektori, strategijski marketing, tržište osiguranja, menadžment

Uvod i polazne pretpostavke

Osnovni cilj razvojne strategije Srbije jeste povećanje stope rasta bruto do-maćeg proizvoda i njeno održanje na nivou potrebnom da se suzi postojeći raskorak u *per capita* dohotku između Srbije i zemalja EU, kao i uspešnih zemalja u tranziciji. Srbija s trenutnim godišnjim proizvodom po glavi stanovnika spada u red najsiro-mašnjih zemalja Evrope.

Da bi izašla iz te kategorije, Srbiji je potrebna celovita razvojna strategija, čiji je jedan od ključnih elemenata privlačenje inostranog kapitala, pre svega u obliku direktnih investicija. Time se, pored kapitala, u zemlju unose i savremena tehnologija i menadžment, obezbeđuju izvozna tržišta i aktiviraju procesi koji unapređuju poslovanje domaćih preduzeća. Dodatne investicije predstavlja ljudski kapital, a istraživanje i razvoj obezbeđuje visoke stope rasta BDP-a, kao i povećanje konkurentnosti domaće privrede.

U osnovi, pitanje podizanja konkurentnosti i osposobljavanja zemlje da se integriše u tržište EU svodi se na razvojnu strategiju koja polazi od realnog tržišnog deviznog kursa i liberalizacije spoljnotrgovinske razmene.¹ Time se investicije usmeravaju ka stvaranju nove, savremene strukture privrede, konkurentne na inostranom tržištu, što zahteva otvorenu privredu i zdrav tržišni ambijent, koji će pogodovati stranim ulaganjima i pokretanju domaće štednje.

U osnovi razvojne strategije stoji zahtev da ekonomska politika razvija konkurentne prednosti ukupne privrede Srbije, a ne samo komparativne prednosti određenih izvozno orijentisanih delatnosti.

Strane direktne investicije zahtevaju postojanje transparentne i korektno pravne regulative, te efikasnog bankarskog, odnosno finansijskog sistema. Privlačenje stranih investicija jedini je put koji vodi ka privrednom oporavku zemlje, ali podatak zabeležen u 2005. da je samo 10 odsto stranih investicija prikupljenih u poslednje četiri godine uloženo u opremu nimalo ne ohrabruje. Transakcije ostvarene kupovinom nekog preduzeća zapravo predstavljaju prelivanje novca „iz džepa u džep“, jer čista prodaja preduzeća ne utiče na povećanje bruto društvenog proizvoda. Stoga valja pružiti prioritarnu podršku nematerijalnim investicijama koje se baziraju na znanju, savremenom *know-how*, inovacijama i novim proizvodnim tehnikama. Srbija treba da pristupi proizvodnom i razvojnom povezivanju sa zemljama u okruženju radi stvaranja sinergijskih efekata u pojedinim granama i delatnostima. U tu svrhu valja definisati potencijalna proizvodna jezgra u koja bi se mogla uključiti preduzeća u privatnom i javnom vlasništvu, te ponuditi konkretnu pomoć u prodoru na regionalna tržišta kojima domaći učesnici nisu u stanju sami da ovladaju.

¹ Za Srbiju nije prihvatljiva strategija da se depresijacijom domaće valute kritična masa preduzeća „ispod linije“ učini rentabilnom, uporedo s jačanjem carinske i vancarinske zaštite (protekcionizam). Ovakvom strategijom čuva se i reprodukuje zatečena privredna struktura. A ona je u našem slučaju, kako se videlo, zastarela, pretežno kompatibilna s tržištem koje je postojalo pre dve i po ili tri decenije.

Marketing menadžment osiguravajućih kuća

Kompanije moraju precizno odlučiti kako i gde će usmeriti svoj proizvod ili usluge osiguranja na odabranim segmentima tržišta. Potrebe i želje osiguranika na ciljnim tržištima moraju se materijalizovati u obliku određenog marketing miksa. Posebno je važno kako osiguranik doživljava uslugu osiguranja i kako je pozicionira u odnosu na konkurentsku ponudu. Putem analize, direktor marketinga u kompaniji nastoji da opiše aktuelne promene u okruženju i predvidi one u budućnosti. Vrednovanjem promena menadžer bi trebalo da bude u mogućnosti da utvrdi moguće pretnje i povoljne prilike izazvane kolebanjem u okruženju. Razumevanje postojećeg stanja i uzimanje u obzir pretnje i mogućnosti proizašlih iz promena u okruženju pomažu direktorima marketinga u osiguranju da procene delovanje i rezultate preduzetih marketinških napora u sadašnjosti, kao i da razviju marketinšku strategije za budućnost.

U ophođenju sa snagama okruženja u marketingu, mogu se primeniti dva opšta pristupa: prihvatiti snage okruženja kao one koje se ne mogu kontrolisati, ili im se suprotstaviti, uz pokušaj da ih oblikujemo. Ako se snage okruženja posmatraju kao da ih je nemoguće kontrolisati, kompanija ostaje pasivna i reaktivna. Umesto da pokušaju da utiču na snage okruženja, direktori marketinga u kompanijama nastoje da propaganda, usmena propaganda i prethodno iskustvo budu faktori koji utiču na očekivanu uslugu.

Na promovisanje usluga osiguranja eksterni marketing ima direktan uticaj, ali i indirektan – putem koncipiranja uslužne ponude osiguranja, u skladu sa zahtevima i željama osiguranika, a tu je i kreiranje elemenata marketing miksa s obzirom na prethodno iskustvo i usmenu propagandu. Budući da je indirektni uticaj posledica prethodnih rezultata, on se bazira na realnim mogućnostima i sposobnostima kompanije, što utiče na formiranje prethodnog očekivanja i u većini slučajeva potpuno je objektivno.

Eksternim komuniciranjem osiguravajuće kuće eksplicitno daju obećanja o budućoj osiguravajućoj usluzi, njenom kvalitetu i zadovoljstvu osiguranika. Promovišući usluge koje nudi, kompanija direktno utiče na formiranje očekivanja. Što je nivo prethodnih očekivanja viši, to kvalitet mora biti veći, da bi ga osiguranik tako i percipirao. Povećanje očekivanog implicira nužnost povećanja performansi objektivno merenog kvaliteta, kako bi i percipirani kvalitet bio veći. U protivnom, osiguranici su skloni da percipiraju nizak kvalitet čak i onda kada je, objektivno, kvalitet zadovoljavajući. Razlog tome leži u činjenici da (neopravdano) visoka očekivanja nisu ispunjena (istovremeno, manja je i inicijalna sklonost potencijalnog

osiguranika da zaključi osiguranje, ali i veći njegov revolt kada uoči da kvalitet isporučениh usluga nije na nivou obećanja).

Pogrešno je opredeljenje onih osiguravajućih društava koja su sklona da u komuniciranju naglašavaju velike prednosti i superiornost u odnosu na konkurenciju. Što su kreirana očekivanja veća, raste i opasnost od konačnog utiska da je kvalitet slab.

Analiza korisnika usluga osiguranja

Formiranje zajednice rizika osnovna je pretpostavka postojanja osiguranja. Članovi zajednice rizika (preduzeća, banke, zadruga, fizička lica) međusobno se udružuju radi raspodele tereta rizika, to jest radi zajedničkog obezbeđenja od nepredvidivih događaja i istih rizika koji im prete. U zajednici rizika jasno je da je osnovni motiv kupovine usluga osiguranja od strane osiguranika obezbeđenje od mogućnosti nastupanja štetnog događaja, a tu su i drugi, podjednako važni motivi kao što su sigurnost, poverenje i zaštita.

Na ponašanje osiguranika utiče čitav niz faktora koji mogu biti psihološke prirode. Faktori okruženja psihološke prirode jesu kognitivni i afektivni. Ono kognitivno podrazumeva proces od primanja informacija do rešavanja konkretnog problema. Polazi od znanja, razmišljanja i verovanja koja se formiraju pod uticajem iskustva, a uskladištena su u memoriji potrošača. Ono afektivno proističe iz emocija tj. osećanja koja potrošač ima prema određenim događajima ili stimulansima. Osećanja, pak, mogu varirati u intenzitetu i smeru.

Faktori okruženja koji mogu imati različite oblike uticaja na ponašanje osiguranika su i kultura, porodica, referentne grupe, društvene klase i slojevi, status, stil života i dr. Ovi faktori mogu uticati i na afektivnu i na kognitivnu dispoziciju osiguranika, a i na njegovo ponašanje. Kultura ima bazičan i najširi uticaj na ponašanje ljudi kao potrošača, definiše načine ponašanja, pravila, običaje i norme kojih se njeni pripadnici pridržavaju. U zemljama gde postoji tradicija kulture osiguranja, i tržište osiguranja je najrazvijenije, i obrnuto. U našoj zemlji, nažalost, kultura osiguranja je, iz objektivnih i subjektivnih razloga, na niskom nivou.

Referentne grupe predstavljaju grupe na čije se ponašanje pojedinac ugleda. Porodica je primarna referentna grupa. Ona na više načina utiče na formiranje vrednosti, verovanja i ponašanja pojedinaca, i to putem ekonomskog stanja, emocionalne podrške, socijalizacije dece i stila života. Ovo su neki od najuticajnijih socioloških faktora koji utiču na ponašanje osiguranika. Od makroekonomskih

faktora najuticajnije su visina nacionalnog dohotka, društveno uređenje i regulativa. Što je veći nacionalni dohodak, veći je i standard stanovništva, a time i potreba za osiguranjem.

Strategijski marketing

Prva faza stvaranja vrednosti i toka isporuke jeste izbor vrednosti, što je zadatak strategijskog marketinga osiguravajućih kuća. Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje predstavljaju suštinu strategijskog marketinga. **Stvaranje i komuniciranje vrednosti** stvar su taktičkog marketinga. Prostor između marketinške strategije i osiguranika prema kome je ona usmerena ispunjen je taktičkim aktivnostima.

Cilj marketinške strategije osiguravajuće kuće može biti povećanje profitabilnosti (povećana prodaja polisa osiguranja već postojećim osiguranicima – povećanje njihove lojalnosti), te porast tržišnog učešća na starim ili novim tržištima, ili i na jednom i na drugima (privlačenje novih osiguranika). Dakle, cilj marketinške strategije osiguravajućih kuća mogu biti oba ova cilja spojena u jedan, što uglavnom i jeste praksa. Pre formulisanja ciljeva marketinške strategije, prema kojima bi bilo usmereno segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje – potrebno je izvršiti situacionu analizu same osiguravajuće kuće. Situaciona analiza daje relevantne podatke o prodaji polisa osiguranja, troškovima osiguravajućeg društva, konkurentskim osiguravajućim kućama i različitim faktorima u makrookruženju. To važi i za podatke o tržištu osiguranja, kako je i definisano. **Jaka tržišna pozicija kompanija** znači da one imaju veliki udeo na tržištu i da su, obično, najprofitabilnije. Smatra se da tržišni udeo nije nužan da bi se ostvarila profitabilnost. Profitabilnost je, naime, rezultat poslovnih strategija, kao što je visok kvalitet pružanja usluga osiguranja itd. Pružanje usluga osiguranja superiornije od konkurenata povećava lojalnost osiguranika, pri čemu kompanija ima manje troškove oko privlačenja novih klijenata, što dovodi do profitabilnog poslovanja. Profitni uticaj na marketinšku strategiju (PIMS) ne koristi se samo za dijagnozu područja problema ili za prepoznavanje povoljnih prilika, nego i za pomoć pri alokaciji resursa među poslovnim jedinicama. Direktorima marketinga u osiguravajućim kućama PIMS ne može da posluži kao formula uspeha ili propisani vodič za garantovano uspešne planove strategijskih akcija. Ti modeli su dopuna, a ne zamena za vlastito prosuđivanje direktora.

Nefinansijske karakteristike u poslovanju osiguravajućih društava odnose se na samu internu organizaciju rada, u koju ulazi i interni marketing. Osnovne karakteristike nefinansijskog poslovanja tiču se funkcionalnog i internog *benčmarkinga*

(konkurentskog poređenja), u čijem se fokusu nalazi specifična aktivnost za kompariranje usluga, logistike i dr. najboljih kompanija, nezavisno od vrste delatnosti. Na primer, osiguravajuće kuće mogu porediti kvalitet svojih usluga iz domena šalterskog poslovanja sa subjektima koji zauzimaju dominantno mesto u toj oblasti (avio-kompanije i dr.). Interni *benčmarking* veoma je interesantan za kompanije koje imaju razučenu organizacionu strukturu. S obzirom na činjenicu da je za osiguravajuće kuće karakteristična struktura u vidu teritorijalno dislociranih organizacionih jedinica u obliku filijala, gde poslovanje čini skup sličnih operacija koje se na veoma jednostavan način mogu komparirati, preporučuje se intenzivna upotreba *benčmarkinga*.² Na primer, osiguravajuća kuća koja ima filijale u raznim regionima može da poredi rad u njima kako bi pronašla najbolje praktično rešenje, koje omogućava **kvalitet** prepoznatljiv za kupca usluge osiguranja ili pak identifikovanje potencijalnih **ušteta**. Filijale osiguravajućih kuća možemo smatrati stratezijskim poslovnim jedinicama.

Definisanje istraživanja tržišta osiguranja

Baza podataka uključuje i dijagnostičke i propisane informacije koje pomažu u analizi delovanja marketinga i formulisanja marketinške strategije. Analiza se usredsređuje na mogućnosti, probleme, resurse i povoljne prilike. U sadržaju istraživanja tržišta koje treba da pomogne osiguravajućem društvu pri odabiru strategije identifikovano je više od trideset činjenica koje utiču na njegovo poslovanje, a ogleđaju se u sledećem:

- udeo u odnosu na najvećeg konkurenta
- kvalitet usluga u poređenju s konkurencijom
- cene u poređenju s konkurencijom
- naponi marketinga naspram konkurencije
- modeli segmentacije tržišta
- stopa uvođenja novih proizvoda
- struktura proizvodnog procesa
- kapitalna intenzivnost
- stepen vertikalne integracije
- iskorišćenje kapaciteta.

Proizvodnost kapitalne opreme, proizvodnost zaposlenih, budžeti istraživanja i razvoja, budžeti oglašavanja i promocije – te činjenice mogu se svrstati u tri

2 Upoređenje, a u istraživačkom smislu može da znači sprovođenje ankete.

skupa varijabli: (1) one što se odnose na strukturu tržišta gde kompanija konkuriše; (2) one koje opisuju konkurentsku poziciju preduzeća unutar tog tržišta; (3) one što se odnose na strategiju koju je preduzeće odabralo.

Kriterijumi pomoću kojih se formiraju osnovni segmenti podrazumevaju nekoliko grupa. Prvu grupu kriterija čine najčešće korišćene podgrupe, koje se odnose na geografsku lociranost kupaca i na njihova demografska obeležja kao što su starost, pol, zarada, životni ciklus porodice i sl. Radi se o kriterijumima segmentiranja koji su najjednostavniji i za koje su podaci uglavnom dostupni u svim statističkim izvorima sekundarnih podataka. Međutim, ono što ih čini jednostavno dostupnim istovremeno ih svrstava u grupu nužnih, ali ne i dovoljnih pretpostavki za realizaciju segmentacije i formiranja segmenata. Neki ih autori nazivaju kosturom segmentacije, koji se mora dopuniti ostalim kriterijima, pre svega onima iz grupe ponašanja potrošača.

Različite preferencije kupaca otvaraju problem definisanja uslužne ponude za različite tržišne segmente, zbog čega je uputno, na bazi informacija o koristima koje kupci žele i očekuju od usluge, segmentirati tržište shodno kriterijima iz grupe ponašanja potrošača:

- koristi koju traže od usluga
- očekivanja
- sklonost ka građenju dugoročnih veza
- spremnost da se uključe u proces pružanja usluga – reagovanje na marketinške faktore (faktore ponude) i obim transakcija.

PRIMER: Da bi se definisali tržišni segmenti, sprovodi se kvalitativno istraživanje tržišta, razgovori u fokus grupama od šest do 10 učesnika, u trajanju od 90 do 120 minuta. Ova tehnika omogućava dublje razumevanje ponašanja, stavova, motiva i sl. osiguranika, kao i prikupljanje velikog broja informacija u relativno kratkom vremenskom rasponu. Rezultati diskusije u fokus grupama ne mogu se generalizovati na populaciju, jer je uzorak isuviše mali. Uzmemo li u obzir da su ispitanici izabrani prema unapred odabranim kriterijumima, njihova mišljenja treba smatrati tipičnim samo za predmetni segment populacije; cilj istraživanja: ispitivanje stavova učesnika prema osiguravajućim kućama. Specifikacija ciljeva je sledeća:

- 1) upoznatost i stav prema različitim vrstama osiguranja
- 2) korišćenje i zadovoljstvo uslugama osiguravajućih kuća (OK)
- 3) poverenje u različite OK: privatne/državne, domaće/strane
- 4) percepcija idealne OK
- 5) način informisanja o OK
- 6) percepcija pojedinih osiguravajućih kuća.

Osiguravajuće društvo može da bira između tri opcione strategije usklađivanja svog potencijala s potencijalom tržišta: **1)** strategiju masovnog tržišta; **2)** strategiju koncentracije na jedan tržišni segment i **3)** strategiju višestruke segmentacije tržišta. Strategija masovnog tržišta ili tzv. nediferencirani marketing odgovara kada je tržište u svojim zahtevima homogeno. S jednom kombinacijom marketing miksa, baziranom na jednom proizvodu, preduzeće nastoji da podmiri potrebe svih kupaca. Ovu strategiju vrlo je teško izvesti na tržištu osiguranja, jer ono u svojim zahtevima nije homogeno. Strategija koncentracije na jedan tržišni segment ili tzv. koncentrisani marketing odgovarajuća je strategija kada postoji jedna dobro definisana grupa (segment). Preduzeće stvara marketing miksa za posebne potrebe jednog ciljnog segmenta između nekoliko tržišnih segmenata; radi se o jednoj marki proizvoda ili usluge prilagođene jednoj grupi potrošača. Konkurentska prednost stiže se specijalizacijom ili uniformnim, dobrim podešavanjem marketing miksa potrebama ciljnog tržišnog segmenta. Ova strategija segmentacije vrlo je raširena na tržištu osiguranja (penzijsko osiguranje, dobrovoljno zdravstveno, životno osiguranje i sl.).

Strategija višestruke segmentacije pretpostavlja orijentaciju ka nekoliko tržišnih segmenata, pri čemu se stvara marketing miksa za svaki segment ponaosob. Preduzeće koristi razlike između tržišnih segmenata nastojeći da ostvari maksimalno učešće u njemu. Preduzeće treba da ima velike izvore. Stvaraju se različiti okviri cena za svaki tržišni segment. Ovu strategiju segmentiranja na tržištu osiguranja mogu da sprovedu samo velike osiguravajuće kuće.

Segmentacija tržišta je aktivnost koja prethodi izboru ciljnih tržišta, dugoročnom uvećanju obima posla, dugoročnom povećanju dobiti, kratkoročnom uvećanju obima posla, kratkoročnom povećanju dobiti, utiče na organizacionu sliku, razloge za ofanzivnu strategiju, razloge za defanzivnu strategiju, interne resurse/mogućnosti, relativnu spremnost za nadmetanje itd.

Privlačnost segmenata svrstava se u nekoliko grupa:

1. Brzina rasta – brzina prosečnog godišnjeg rasta izvora prihoda koje koristi taj segment. Može se upotrebiti i ukupna prosečna brzina rasta. Naravno, prilikom njenog određivanja treba uzeti u obzir koliko je (ili nije) podsticajno poslovno okruženje.
2. Dostupna veličina segmenta – jedan od načina izračunavanja jeste da se proceni ukupan prihod tog segmenta tokom određenog vremena, umanjen za nedostupan prihod, bez obzira na uložena sredstva. Drugi najčešći način jeste da se upotrebi veličina celog segmenta, jer to

isključuje da rukovodilac treba da donese bilo kakav sud koji bi mogao iskriviti stvarnu sliku. Taj se metod preporučuje.

3. Potencijal profita – mnogo je teži za proračunavanje zbog znatnih kolebanja od segmenta do segmenta. Na primer, za procenu potencijala profita segmenta može se koristiti sledeći način proračuna.

PRIMER: U slučaju osiguranja, potčinioci mogu biti:

Tabela 1

Potčinioci	Rang segmenta, veliki, srednji, mali, x Ponderisana vrednost	Bodovi ponderisanih potčinilaca
Nezadovoljene potrebe za uslugama osiguranja, efikasnost	35	
Nezadovoljene potrebe za uslugama osiguranja (sigurnost)	35	
Potencijal cene	1	
Konkurentska snaga	10	
Troškovi ulaska u segment	10	

Izvor: istraživanje autora

Uz ove tri grupe činilaca (rast, veličina i dobit) mogli bismo, što se tiče tržišta osiguranja, dodati rizik, društveno-političke činioce i slično. Za svaki činilac privlačnosti segmenta ponderiše se relativna važnost u odnosu na one druge, u skladu s posebnim zahtevima određene osiguravajuće kuće. Ako se uzme da se ukupni cilj kompanije obično izražava profitom, te da je profit funkcija *obim segmenta* puta *zarada* puta *rast*, razumno je očekivati da će ponderisanje prema svakom nazivu grupe činilaca privlačnosti izgledati kako je prikazano:

Tabela 2 Segmentacija tržišta osiguranja i potencijal profita

Brzina rasta	40
Pristupačna veličina segmenta	20
Potencijal profita	40
Ukupno:	100

Izvor: istraživanje autora

U nekim slučajevima može doći do većeg ponderisanja rasta (tada treba smanjiti ostale stavke). Ti činioци, onda, mogu da se kombinuju sa specifičnim tržišnim činioциma.

Institucionalni sektori

Najznačajniji institucionalni sektori u formiranju i upotrebi akumulacije na nivou makrosistema, a time i komponentni delovi tržišnih izvora i plasmana jesu: **1.** privreda, **2.** neprivreda, **3.** stanovništvo, **4.** državni organi i institucije, **5.** banke i druge finansijske organizacije i **6.** inostranstvo. Posmatrano s razvojnog aspekta, najznačajnija je pozicija privrednog sektora u formiranju tržišnih i osiguravajućih resursa i korišćenju plasmana. Komplementaran značaj ima sektor stanovništva.

Najveći značaj ovih sektora, kao i njihov komplementaran odnos, proističe iz empirijskih podataka koji ukazuju da je privredni sektor tradicionalno finansijski deficitan, dok je sektor stanovništva permanentno finansijski suficitan. Pri tome, koliki će deo formiranih bankarskih resursa na bazi štednih depozita stanovništva biti upotrebljen za kreditiranje tog istog sektora, a koliki deo za kreditiranje sektora privrede, zavisi od ostvarenih stopa samofinansiranja u sektoru privrede. S obzirom na to, banke su veoma angažovane na razradi rafiniranih strategija za apsorpciju što većih iznosa depozita stanovništva. Ova strategija olakšana je činjenicom da rastuća i dinamična privreda obezbeđuje stalni porast dohodaka stanovništvu, što daje osnovu za procentualni porast štednje u ukupnom privrednom dohotku. Takođe, štedni depoziti stanovništva, čak i kada su neoročeni, nisu podložni prevelikim oscilacijama pri ulaganju i povlačenju, što bankama omogućuje da s velikom sigurnošću određuju iznos štednih depozita, a to se može transferisati u hroničan finansijski deficitni sektor privrede. Shodno tome, smanjuje se retransfer sredstava štednih depozita stanovništva, tj. odnos između korišćenih kredita i položenih depozita stanovništva. S jedne strane, ovo smanjivanje može biti posledica visokog porasta depozita stanovništva i, s druge strane, posledica pooštavanja uslova za korišćenje sredstava od strane stanovništva. Ukoliko se evidentiraju visoke stope preliivanja sredstava posredstvom banaka u korist privrednih transaktora, to može biti posledica niskih stopa rasta akumulativne i reproduktivne sposobnosti privrede, što, opet, povratno postaje uzrok kumulativnog zaduženja privrede.

Bilans poslovnih banaka kompleksna je i dinamična kategorija, kroz čije se promene reflektuju osnovne funkcije banaka. Presecanjem bilansa na određene delove, uz poštovanje njihovih interakcionih odnosa, stvaraju se uslovi za ocenu

performansi privrednog sistema, pre svega odnosa u formiranju i upotrebi akumulacije i štednje, s naglaskom na položaj preduzeća privrednog sektora. Shodno tome, pasiva bilansa se javlja u funkciji indikatora promena formiranja izvora sredstava po institucionalnim sektorima, dok je aktiva bilansa i njena struktura plasmana indikator ostvarene (moguće) transformacije (transfera) sektorski formiranih resursa. Uobičajeno je da postoji kvantitativni raskorak između sektorskih izvora i sektorskih plasmana.

Sektorsku transformaciju izvora bankarskih resursa omogućuje faktički različiti položaj institucionalnih sektora u formiranju i korišćenju ukupne akumulacije u makrosistemu. To znači da je bilans banaka indikator njihove uloge u mobilizaciji akumulacije i njene ekonomski racionalne alokacije.

Ukoliko su državni depoziti sastavni deo pasive banaka, to je indikator da u konkretnom privrednom sistemu postoji mogućnost institucionalnog zaduživanja države kod centralne banke. U tom slučaju radi se o nedovoljno razvijenoj tržišnoj privredi, gde se država neposredno zadužuje kod centralne banke i takva sredstva plasira za razne privredne intervencije, što se evidentira kao državni depozit. S obzirom na to da je u tim privrednim sistemima uloga političkog faktora velika, moguće je da kasnije dođe do plasmana tih sredstava u sasvim druge svrhe, nezavisno od njihove prvobitne namene. U razvijenim tržišnim privredama institucionalna mogućnost deficitnog finansiranja države ostvaruje se na tržišnim način. Naime, država prodaje svoje hartije od vrednosti na tržištu kapitala, a banke ih kupuju zavisno od svog poslovnog interesa. U ovom slučaju, deficitno finansiranje države evidentira se u vidu plasmana u hartije od vrednosti u okviru aktive u bilansu banaka. Time može doći do posrednog **transfera** sredstava nekih drugih sektora u korist plasmana u državni sektor. Ako se u pasivi bilansa poslovnih banaka u znatnijem obimu javljaju krediti centralne banke, to može biti znak da makrosistem ne obezbeđuje dovoljno akumulacije, zbog čega se znatan deo emisije kredita centralne banke usmerava preko deficitnog finansiranja države, za razne privredne i neprivredne intervencije, dok se drugi deo, takođe znatan, usmerava na finansiranje tzv. prioriteta preko poslovnih banaka. Ova praksa postoji kod netržišnih privrednih sistema, gde su banke prinuđene da se u većem obimu zadužuju kod centralne banke radi očuvanja sopstvene likvidnosti. U ovim slučajevima dolazi do povećanja depozitnog, a time i kreditnog potencijala, mada ne i u istoj srazmeri, zbog promene stope obaveznih rezervi. To omogućuje kasniju sektorsku transformaciju kreditnog potencijala poslovnih banaka.

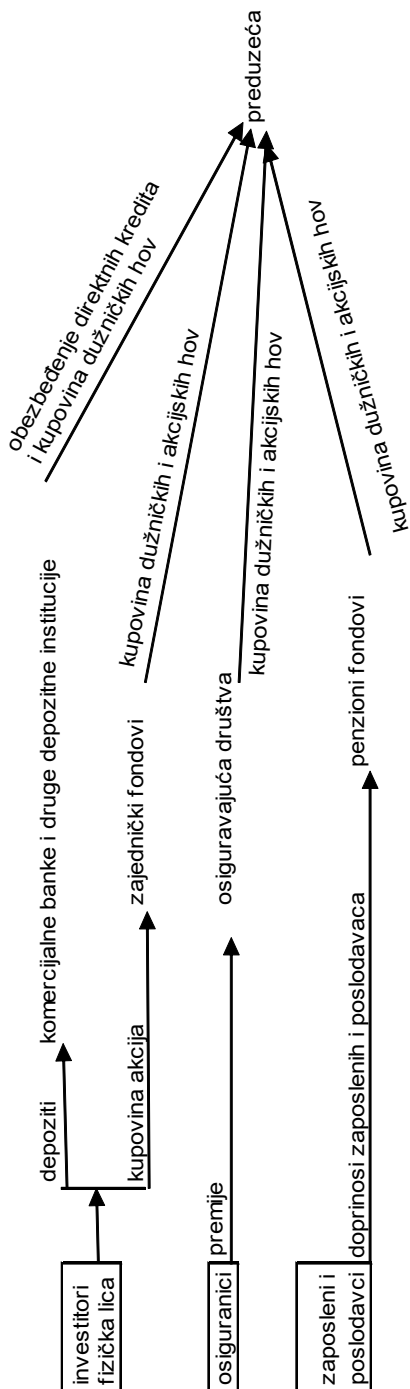
Stepen sektorske transformacije bankarskih sredstava može se sagledati i na posredan način, preko analize učešća pojedinih sektora u ukupnim plaćenim i

naplaćenim kamatama od banaka po osnovu deponovanih sredstava i korišćenih kredita. Sektor privrede permanentno **više plaća** (za primljene kredite) nego što naplaćuje kamate (za deponovana sredstva). Utvrđivanjem razlike između stope učešća sektora privrede u formiranju finansijskog potencijala banaka dobija se stepen sektorske transformacije potencijala poslovnih banaka u korist sektora privrede. Znatno iznos bankarskih izvora koji može biti sektorski transformisan potiče od deviznih transakcija sa inostranstvom. Ovaj bankarski izvor u nacionalnim uslovima ima dva komponentna dela: 1. devizne transakcije koje vrši privredni sektor i 2. devizne doznake naših radnika koji rade u inostranstvu ili primaju penzije iz inostranstva. Kod prvog ne postoji sektorska transformacija jer se objektivno može pretpostaviti da taj deo ponovo, u najvećoj meri, koristi privredni sektor.

Na osnovu **empirijskih podataka**, može se formulisati zaključak da svi sektori, osim privrede, koriste kod banaka znatno manje kredita nego što iznosi njihovo učešće u formiranju kreditnog bankarskog potencijala, dok neki sektori uopšte i ne koriste ove kredite. Iz toga se može izvući zaključak da sektor banaka vodi politiku izrazite sektorske transformacije sredstava u korist privrede. Ako se uočena politika posmatra sa aspekta kratkog roka, to može biti pozitivno, jer privredi obezbeđuje nedostajuća finansijska sredstva. Međutim, posmatrano na dugi rok, ova pojava mogla bi se shvatiti kao signal da u makrosistemu postoje defekti u formiranju akumulacije, zbog čega treba preduzeti određene institucionalne promene.

Navedene promene, kao i one u okruženju i u okviru samih preduzeća, potenciraće svu složenost upravljanja promenama marketinškog menadžmenta. Budući menadžeri u osiguranju postajaće sve više sistemski, umesto strogo trgovinski i osiguravajuće orijentisani. To praktično znači da će menadžeri u osiguranju biti više stratezi nego dosadašnji operateri, kako bi ostvarili evolutivni položaj osiguravajućih kuća u savremenim tržišnim uslovima. To će u punom smislu predstavljati inovativne, gotovo revolucionarne tokove karakteristične za ukupno poslovno okruženje.

U poslednje vreme desile su se mnoge konsolidacije među finansijskim institucijama, i jedan finansijski konglomerat može u sebe da uključuje sve tipove finansijskih institucija. Mnogi finansijski konglomerati nude usluge komercijalnih banaka, usluge bankarskog investiranja, brokerske usluge, zajedničke fondove, usluge osiguranja. Oni takođe imaju i penzijski fond i rade s penzijskim fondovima drugih kompanija. Najuočljiviji primer finansijskog konglomerata jeste „Citygroup” Inc, koja nudi usluge komercijalne banke preko „Citybank uni”, usluge osiguranja preko „Traveler’s insurance unit” i bankarske investicije i brokerske usluge preko „Salmon Smith Barney unit”.



Slika 1 Osiguravajuća društva na tržištu finansijskih usluga

Zaključak

Institucionalni investitori upravljaju sve većim delom štednje. Štednja ostvaruje beneficije od finansijskih inovacija, koje su znatno snizile troškove usluga upravljanja investiranim novcem i povećale kvalitet i raznovrsnost investicija. Ovo „prikupljanje“ individualne štednje unapredilo je granicu efikasnosti odnosa prihod – rizik i s druge strane, ostvarilo je ekonomiju obima transakcija preko veličine. Takođe, štediške mogu da očekuju viši nivo prihoda za isti nivo rizika.

Trenutni naponi na unapređenju poslovanja čine nezaobilazan aspekt tranzicionog procesa, jer su usmereni ka kristalisanju pravnog i regulatornog okvira, izgradnji poverenja kod domaćih i stranih investitora te jačanju finansijskih tržišta.

Tržište osiguranja očekuje rast u narednom periodu, što će izazvati ulazak stranih osiguravajućih društava. Očekuje se jaka konkurentska borba, a to će zahtevati intenzivno korišćenje istraživanja tržišta, kako od strane dosadašnjih lidera tako i od kompanija koje žele da postanu lideri na našem tržištu osiguranja.

U budućnosti se može očekivati još brža konsolidacija bankarskog sistema i osiguranja te veća konkurencija, a iz toga će proizaći povoljniji uslovi i veći dijapazon usluga koje će banke nuditi.

Literatura

1. McDonal L. Dunbal (*Segmentacija tržišta, Market Segmentation*), Clio, Beograd, 2003, str. 136.
2. Lanning M. J. i Michaels E. G, *A Business is a Value Delivery System*, Clio, Beograd, 2003.
3. Keller K. L, *Marketing management*, 12. izdanje, Data status, Beograd 2006, str. 36.
4. Nada Vignjević Đorđević, *Marfin-marketing u finansijama*, Europress, Beograd, 2005.
5. M. Beer and N. Nohria, *Cracking the Code of Change*, Harvard Business Review, may-june, 2000.
6. *Council Regulation*, EC, No 2007/2000.
7. Nada Vignjević Đorđević, Nebojša Žarković, *Osiguranje – pravo, institucije, mehanizam*, Finegraf, Beograd, 2010.
8. G. Davis and M. Useem, *Top Management Company Directors and Corporate Control*, Pettigrew and Wittington, 2003, <http://www/calpers.org>.

Summary

**Institutional Sectors and Marketing Management Exemplified
by Insurance Companies**

Nada L. Vignjević-Đorđević, Ph.D.

Institutional investors manage an increasingly larger portion of savings. Savings benefit from financial innovations which have considerably cut down costs of managing the invested funds while increasing the quality and variety of investments. Such „collecting” of individual savings has improved the efficient frontier of the returns-risk ratio and, on the other hand, has accomplished an economy of scale of transactions through size. In addition, depositors can expect a higher level of returns for the same level of risk.

Current efforts to promote business operations constitute an indispensable aspect of the transition process as they are aimed at the crystallization of a legal and regulatory framework, at gaining the trust of local and foreign investors and at the strengthening of financial markets.

Translated by: Vesna Turudija