

Marina Zoroja¹, istraživač pripravnik

Ekonomski institut, Kralja Milana 16, Beograd

Isidora Lj. Ljumović², naučni saradnik

Ekonomski institut, Kralja Milana 16, Beograd

Jelena M. Lazić³, istraživač saradnik

Ekonomski institut, Kralja Milana 16, Beograd

GLOBALNA EKONOMSKA KRIZA KAO IZAZOV MARKETINGU BANAKA⁴

SAŽETAK: Retko koja zemlja u svetu nije bila pogođena globalnom ekonomskom krizom iniciranom na tržištima najrazvijenijih zemalja u svetu. Kako je započeta u finansijskom sektoru, logično je da su velike gubitke pretrpele finansijske institucije. U novonastalim okolnostima, potrebno je naći novi način za prevazilaženje krize i poboljšanje konkurentskog položaja. U poslednje vreme, sve više se piše o marketingu kao načinu opstanka banaka na uzdrmanom svetskom tržištu, jer je zadatak savremenog marketinga da vodi bankarsku organizaciju kako bi njeno delovanje bilo što prihvatljivije tržišnom okruženju. Do skoro su banke imale dosta konzervativan nastup na tržištu ističući kako marketing nije za bankarski sektor, ali u poslednje vreme menjaju stav i koncentrišu se na pristup usmeren prema klijentu. Poslednjih godina primetan je veliki razvoj marketinškog odnosa sa klijentima, kao novog marketing modela. Sve više vodećih banaka teži da lojalnost postojećih klijenata i stekne nove. Uloga marketinga u ovom zadatku je ogromna, naročito u oblasti njegove uspešne implementacije i izgradnje korporativne kulture banaka i unapređenje kvaliteta bankarskih usluga.

Ključne reči: marketing u bankama, usmerenost ka klijentima, konkurentnost, finansijska kriza...

UVOD

Globalna finansijska kriza dovela do značajnih promena u svim sektorima i segmentima poslovanja. pa i na finansijski sektor, iako je kriza upravo iz ovog sektora inicirana. Konkretno, u bankarskom sektoru, kriza je dovela do promene obrazaca ponašanja u polju kapitala, likvidnosti, računovodstvenih pravila, ali i u sferi marketinga. Da bi organizacija banka bila konkurentna mora da sprovodi dve vrste paralelnih aktivnosti. Neophodno je da se fokusira na podsticanje lojalnosti i zadržavanje postojećih klijenata, ali takođe mora se raditi povećanju efikasnosti poslovanja, snižavanju troškova, i upravljanje rizikom.

1 marina.zoroja@ecinst.org.rs

2 isidora.ljumovic@ecinst.org.rs

3 jelena.lazic@ecinst.org.rs

4 Ovaj rad je deo istraživačkog projekta pod šifrom 179001, finansiranog od strane Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Ova, kao i sve prethodne krize, značajno je poljuljala suštinu bankarskog poslovanja kao i poverenje korisnika. Kao posledica navedenog, u razvijenim zemljama je u velikoj meri došlo do otvaranja tržišnog prostora novim učesnicima na tržištu (takozvana „bočna“ konkurencija), za koje se smatra da će u budućnosti u velikoj meri promeniti način funkcionisanja svih finansijskih organizacija. Bennet i Kottasz su u svom istraživanju došli do zaključka da su se stavovi britanske javnosti o bankama nakon krize drastično promenili u domenu integriteta i kompetentnosti bankarskog sektora (Bennet, Kottasz, 2012: 128-129). Promene u skladu sa zahtevima tržišta u segmentu realnog poslovanja, dovode do prilagođavanja i promena i u sektoru marketinga, te je za uspešan marketing neophodno dobro razumevanje specifične i složene prirode bankarskih organizacija i stalno praćenje novonastalih promena. Usled promenjenih okolnosti suština marketinga, rešavanje problema potrošača brže i bolje od konkurencije uz uvažavanje osnovnih principa, postaje osnovni postulat savremenog bankarskog poslovanja. Imajući u vidu navedeno, cilj ovog rada je da analizira ulaganja u marketing u bankama, i da se na ovaj način stekne uvid da li su banke u Srbiji u toku aktuelne ekonomske krize povećale ulaganja u marketing i koje su rezultate banke ostvarile pomenutim ulaganja.

1. KARAKTERISTIKE BANKARSKIH USLUGA

Klasici marketing teorije u sferi finansijskih usluga (Ennew i Waite, 2007: 53-64) navode sedam generičkih karakteristika finansijskih usluga. Ove karakteristike obuhvataju neopipljivost, odnosno nematerijalnost (engl. *intangibility*), nedeljivost proizvodnje i potrošnje (*inseparability*), prolaznost usluge (*perishability*), varijabilnost, tj. heterogenost (*heterogeneity*), poverenička odgovornost (*fiduciary responsibility*), kontingentnost potrošnja (*contingent consumption*) i trajanje potrošnje (*duration of consumption*). Njihova podela na sedam karakteristika je do sada najpotpunija, jer se većina drugih autora opredeljuje samo za pet osnovnih karakteristika: neopipljivost, varijabilnost, neodvojivost, kratkotrajnost i nemogućnost posedovanja.

Bankama je u današnje vreme teško da na jedinstven način zadovolje svoje potrošače a time ih trajno veže za sebe, jačajući emocionalnu sferu sa klijentima. Kod banaka ova osobina se uglavnom vezuje za fizička obeležja prostora, opreme i izgled osoblja.

Značajan element bankarskog poslovanja predstavlja upravo osoblje koje je u direktnom kontaktu sa klijentima i pruža im raznovrsne usluge i pored toga što u danas se mnoge aktivnosti obavljaju virtuelno, van banaka.

Prolaznost se odnosi na činjenicu da se usluge ne mogu skladištiti, preprodati ili povratiti tokom ili nakon njihovog korišćenja, te je potrebno regulisati ponudu i tražnju. Kratkotrajnost ne predstavlja problem ukoliko postoji stabilna tražnja

za bankarskim proizvodima i uslugama. Kako se usluge ne mogu skladištiti, potrebno je napraviti plan upravljanja pružanja usluga. U periodima kad je tražnja za uslugama manja od ponude, stimulacija tražnje se vrši promotivnim akcijama i drugim tehnikama unapređivanja prodaje. Međutim, kada je potražnja za uslugama veća od ponude, neminovno je formiranje redova čekanja. U bankarskom sektoru Srbije, ovo je posebno izraženo u periodima isplate penzije, ili u periodu plaćanja mesečnih računa. Banka bi trebalo da funkcioniše tako da bude u stanju da korisniku pruži uslugu u onom trenutku kad postoji potreba za njom. U okviru ove osobine možemo govoriti i o nemogućnosti vlasništva. Ovde se pre svega misli na nemogućnost posedovanja, upravljanja i rukovanja na način kao što je to moguće činiti sa fizičkim dobrima. Pošto su odnosi između klijenata i banaka definisani zakonom, pratećim ugovorima i internim propisima, to rezultira time da korisnik banke poseduje određena prava nad samom uslugom, ali pravna regulativa ne garantuje da će korisnik bankarske usluge biti i zadovoljan uslugom.

Standardizacija usluga je poželjna ali nekada teško izvodljiva. Na ishod procesa pružanja usluge utiče veliki broj činilaca van uticaja dobavljača usluge. Bankarske usluge pružaju zaposleni, te će kvalitet pružene usluge zavisiti od brojnih faktora vezanih za pružaoca usluge. Kvalitet dve filijale iste banke, pa čak i dva šaltera u okviru iste filijale može značajno da varira. U centru pružanja usluge nalazi se njen korisnik, koji i sam utiče na ishod procesa. Neki elementi bankarske usluge su precizno definisani i ne podležu varijabilnosti (npr. stopa prinosa na štednju, iznos naknade za vođenje računa i slično).

Poverenička odgovornost je osobina karakteristična samo za bankarske i finansijske organizacije. Iako je svim organizacijama koje pružaju usluge bitan kvalitet i sigurnost usluga, u bankama je ova funkcija naročito važna, jer banke u suštini upravljaju tuđim sredstvima. Prema pravilima dobre bankarske prakse, zaposleni su korisnicima bankarskih usluga dužni da objasne sve pozitivne i negativne aspekte usluga koje koriste.

Kontingencija broja klijenata banke i kvaliteta pruženih usluga mogu se menjati u toku vremena i pod uticajem različitih faktora.

Vremenska dimenzija kontakta klijenta sa bankom može da bude različita, od jednokratnih usluga (uplata, promene valute i tako dalje) do višestrukih u dužem periodu (na primer hipotekarni kredit). Poželjna ciljna grupa banake su lojalni klijenti su korisnici usluga banke na duži rok bez obzira što u nekim periodima banka može da pruži uslugu nešto lošiju od konkurencija.

2. KLJUČNI KRITERIJUMI MARKETINGA U BANKARSKOM SEKTORU

Prioritet upravljanja odnosima sa klijentima (engl. *Customer Relationship Management - CRM*) je stvaranje lojalnih klijenata. CRM koncept predstavlja usklađivanje poslovnih strategija, organizacione strukture i korporativne kulture, na osnovu informacija o klijentima i informatičke tehnologije, sa ciljem da se u svim kontaktima sa klijentima zadovolje njihove potrebe i ostvari poslovna korist odnosno dobit (Hanić i dr., 2011: 136). Ključno za stvaranje odanih korisnika je uspostavljanje osećanja poverenja. Bankarski marketing predstavlja izvor tržišne usmerenosti menadžmenta poslovne banke i koordinacije radi uspešne izgradnje sistema koji proizvodi satisfakciju, interno lociranu na zaposlene, a eksterno na potrošače bankarskih proizvoda. Marketing banaka koristi principe kojima vezuje svoje poslovne aktivnosti prevashodno za potrebe potrošača bankarskih usluga ipronalaženje novih poslovnih mogućnosti.

Složenost bankarskih usluga uslovljava primenu tri vrste marketinga (Salkić, 2009: 104). Eksterni marketing označava uobičajeni posao koji banka obavlja da bi pripremila, odredila cene, distribuirala i promovisala uslugu korisnicima. Interni marketing predstavlja aktivnosti obrazovanja i motivacije zaposlenih u bankama da bi unapredili svoju poslovnu efikasnost i kvalitet usluga koje pružaju. Interaktivni marketing se realizuje u neposrednom kontaktu pružalaca i korisnika usluga banaka.

Postavlja se pitanje da li marketing može da bude jedan od instrumenata za prevazilaženje aktuelne krize u bankama. Pred izvršne rukovodioce bankarskih institucija, svakodnevno se stavlja zadatak kako opstati i uspešno poslovati, uz sve kompleksnije uslove poslovanja. Naime, u okruženju izrazito jake konkurencije banke su sve više izložene rizicima, tako da je cilj stvaranje održive konkurentske prednosti. Banke su do pre desetak godina imale dosta konzervativan nastup na tržištu ističući kako marketing nije za bankarski sektor, ali u poslednje vreme menjaju stav i koncentrišu se na pristup usmeren ka klijentu. Ovakav trend je indentifikovan prvo na najrazvijenijim svetskim tržištima, a kasnije, ulaskom stranih banaka na manje razvijena tržišta, koje svojim agresivnim nastupom, velikim iskustvom i stranim kapitalom polako stiču dominaciju, se preneo i na tržište Srbije. Usmerenost na potrošače zahteva istraživanja tržišta i razvoj marketing strategije, koja se sastojе od odabira i analize ciljnih grupa klijenata i stvaranja odgovarajućeg marketing miksa. Da bi marketing strategije bile adekvatne, moraju sadržati detaljne analize makro i mikro okruženja, planove za najbolju upotrebu sredstava organizacija i taktike za ostvarenje postavljenih ciljeva. Marketing strategija predstavlja izraz snage poslovne banke na tržištu, odnosno alatku njene profitabilnosti.

Za uspešnost marketing strategije najbitnije je da menadžment poslovne banke

pravilno proceni korišćenja marketing instrumenata koje u datim okolnostima može da smanji rizik poslovanja. Principi koji čine suštinu marketing strategije, koja svojom snagom ostvaruje učešća u svesti postojećih potrošača bankarskih proizvoda i privlači potencijalne su: princip segmentacije, princip targetiranja i princip pozicioniranja. Princip segmentacije podrazumeva kreiranje mapa tržišnih proizvoda, pomoću kojih je moguće da se na osnovu sličnog ponašanja prethodnih potrošača izdvoje određeni segmenti, bitni za poslovanje i da banke usmere svoje aktivnosti ka ciljnim grupama potrošače bankarskih proizvoda. Princip segmentacije određuje poslovnu putanju banke. Princip targetiranja, ima više kriterijuma koji ga određuju i koji uspostavljaju njegovu vrednosnu poziciju. Prvi određuje koji tržišni segment može da proizvede očekivanu finansijsku dobit, tj. profit poslovnoj banci. Drugi kriterijum je obezbeđenje rasta poslovne banke. Treći kriterijum je obezbeđenje suštinske kompetentnosti, tj. originalnost ponude. Poslovna banka, takodje mora da uzme u obzir jačinu konkurencije, koliki je broj konkurenata na tržištu, broj snabdevača i sve ostale relevantne eksterne činioce. Princip pozicioniranja, pokazuje o upoznatosti potrošača o konkretnim bankarskim proizvodima koje banka nudi. Cilj je izgraditi poverenje i korektan poslovni odnos između banke i korisnika njenih usluga, biti uvek inovativan i drugačiji od konkurencije plasmanom kvalitetnog paketa ponude proizvoda, na dugoročnoj osnovi.

2.1. BANKARSKI MARKETING KAO NAČIN ZA PREVAZILAŽENJE KRIZE

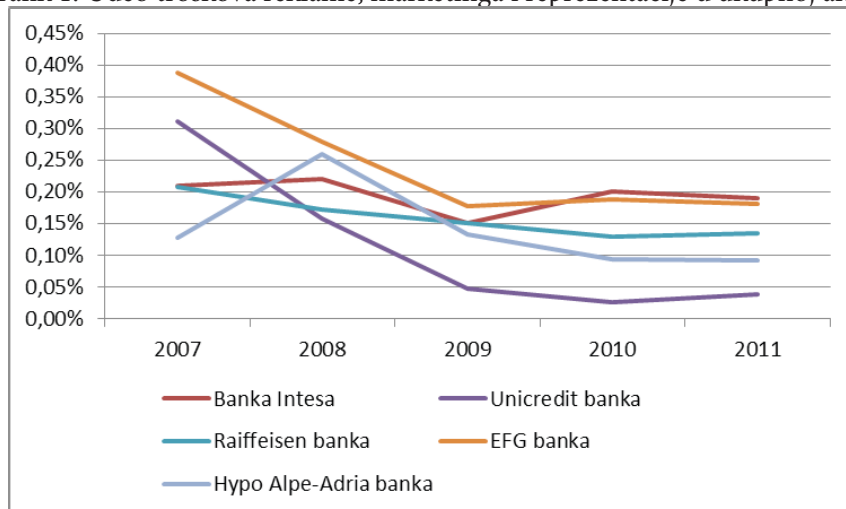
Trenutna ekonomska kriza nije prva kriza ove vrste. U poslednjih par decenija finansijske, a kasnije i ekonomske krize su bile karakteristične za mnoge države i delove sveta. Ono što je za aktuelnu ekonomsku krizu karakteristično, je njen opseg, odnosno broj država koje je zahvatila. Imajući u vidu navedeno, jasno je da je uloga marketing u vremenu krize već analizirana. Tako su, na primer, Grewal i Tansuhaj analizirajući krizu u Aziji, istočnoj Evropi i južnoj Americi došli do zaključka da su tržišna orijentacija i fleksibilna struktura glavni načini za prevazilaženje krize (Grewal i Tansuhaj, 2001: 67).

Da bi ispitali dinamiku ulaganja u reklamu, marketing i reprezentaciju, odnosno da li je marketing način za prevazilaženje krize banaka u Srbiji, sprovedli smo o istraživanje koje je obuhvatila sedam najvećih banaka u Srbiji prema kriterijumu bilansne aktive iz 2012. Godine, na osnovu Izveštaja za III tromesečje 2012. godine, Narodne banke Srbije. Prvobitni plan je bio analiza sedam najvećih banaka u Srbiji, ali kako nismo mogli da pronađemo podatke za Komercijalnu banku i Societe Generale banku (koje trenutno zauzimaju drugo i četvrto mesto prema kriterijumu ukupne aktive), u razmatranje je uzeta, trenutno šesta

po veličini Hypo Alpe-Adria banka. Podaci su dobijeni iz godišnjih izveštaja analiziranih banaka, a posmatrani period je bio od 2007. do 2011. godine. Osim apsolutnih pokazatelja troškovi reklame, marketinga i reprezentacije, uveli smo i pokazatelj koji smo definisali kao udeo pomenutih troškova u ukupnoj aktivi. Ovakvom analizom smo pratili ulaganja u reklamu, marketing i reprezentaciju u toku celog kriznog perioda, od samog početka.

Rezultati istraživanja su prikazani na grafiku broj 1 i tabeli broj 1i pokazuju pad ulaganja u reklamu, marketing i reprezentaciju u periodu od 2007-2011. godine. Najznačajniji pad skoro kod svih pet banaka desio se u periodu 2008-2009. godina. Ovakvi rezultati su u saglasnosti sa prethodnim istraživanjem autora (Hanić i Domazet, 2012: 11-12), koji su analizirali, „dvadesetpet finansijskih organizacija (16 banaka, 5 društava za osiguranje i 4 lizing kompanije). Naime, u pomenutom istraživanju, autori su ulaganja podelili na promocioni budžet finansijskih organizacija i u budžet za oglašavanje finansijskih organizacija. Mi smo došli do zaključak je da je budžet za ukupna ulaganja u marketing i oglašavanje u toku 2009. godine značajno redukovan kao posledica efekata svetske ekonomske krize, a povećanje ulaganja u marketing smo identifikovali 2010. godine, kada su u polovini analiziranih banaka apsolutna ulaganja u reklamu, marketing i reprezentaciju bila u porastu, dok su ulaganja u odnosu na bilansu aktivu ostala prilično konstantna. I ovo je saglasno sa rezultatima istraživanja Hanića i Domazeta koji su identifikovali trend povećanja ulaganja u promociju u 2010. godini.

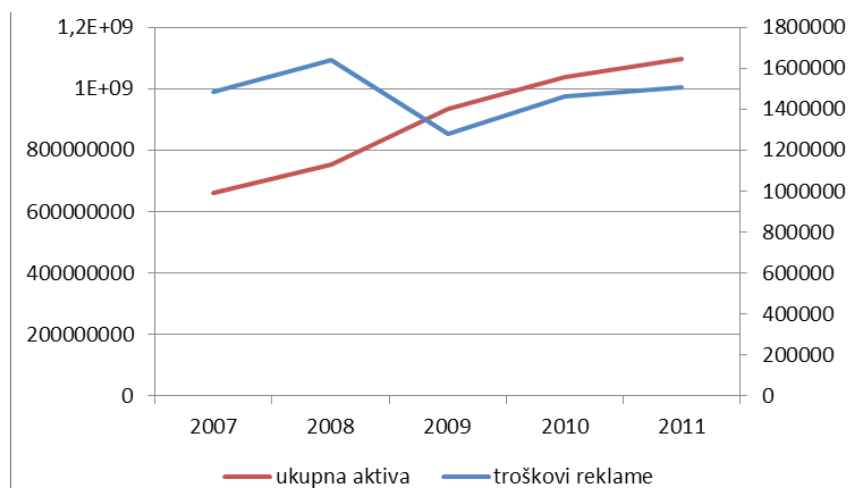
Grafik 1. Udeo troškova reklame, marketinga i reprezentacije u ukupnoj aktivi



Trend pada ulaganja u reklamu se još ilustrativnije može videti sa grafika 2 i 3, gde je uočljiv drastičan pad u 2009. godini, prvoj godini nakon krize. Međutim, iako je došlo do pad ulaganja u marketingto u ovoj godini nije uslovilo pad ukupne aktive analiziranih banaka. Interesantna je i činjenica da od svih analiziranih

banaka *Unicredit banka* ulaže najmanji deo svoje aktive u reklamu, marketing i reprezentaciju (prosek za analiziranih 5 godina je 0,12%), a da je u periodu 2009-2011. godina, napredovala dva mesta po bilansnoj aktivni, sa 6 na 4 mesto. Takođe ova banka je drastično smanjila ulaganja u marketing u posmatranom periodu sa rekordnih 0,31% 2007. godine na 0,03%, odnosno 0,04% 2010. i 2011. godine. Dobijeni podaci iz naše analize sugeriše da su se u Srbiji banke opredelile za smanjivanje ulaganja u marketinga aktivnosti u kriznom periodu. Ovakvi obrasci ponašanja svih poslovnih organizacija, pa i banaka ne treba da čude. U svo radu Grubor navodi da se u kriznom periodu nosioci marketing aktivnosti fokusiraju na značajnije smanjivanje troškova (Grubor, 2011: 308).

Grafik 2. Ukupna aktiva (leva osa) troškovi reklame (desna osa) izabranih banaka



Grafik 3. Ukupna aktiva (leva osa) i % udeo troškova reklame u ukupnoj aktivni (desna osa) izabranih banaka

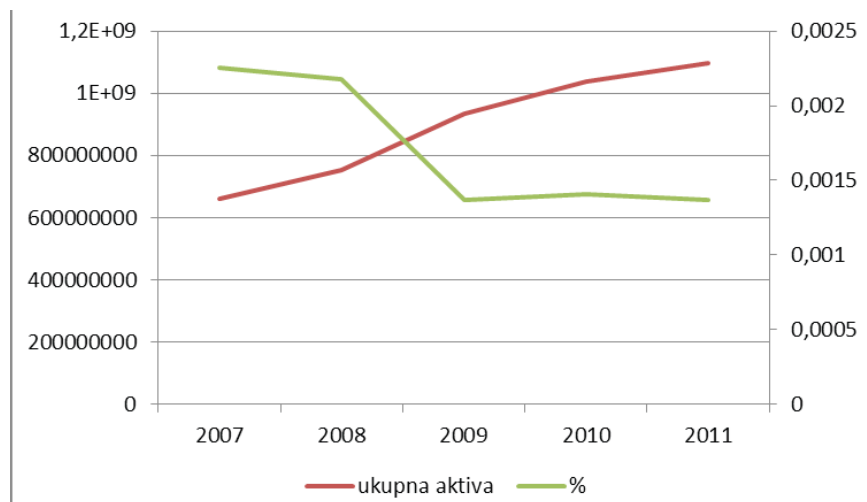


Tabela 1. Troškovi šest najvećih banaka u Srbiji na reklamu, marketing i reprezentaciju

u 000 RSD	1 Banka Intesa	2 Komerčijalna banka	3 Unicredit banka	4 Raiffeisen banka	5 EFG banka	6 Hypo Alpe- Adria banka
troškovi	404.23				325.52	
reklame	6	344.198	226.963	359.828	0	170.357
ukupna	194.75	144.373.81	73.069.6	173.441.2	84.109.	
aktiva	7.667	1	17	32	689	133.458.508
2007 %	0,21%	0,24%	0,31%	0,21%	0,39%	0,13%
troškovi	556.67				346.48	
reklame	0	n.d.	140.417	301.374	9	296.013
ukupna	250.20		89.513.8	175.033.3	124.02	
aktiva	0.714	n.d.	00	60	9.266	114.398.731
2008 %	0,22%	n.d.	0,16%	0,17%	0,28%	0,26%
troškovi	461.68				259.91	
reklame	3	n.d.	64.569	308.429	7	183.556
ukupna	307.93		135.767.	204.499.5	146.84	
aktiva	8.537	n.d.	562	04	0.445	139.110.485
2009 %	0,15%	n.d.	0,05%	0,15%	0,18%	0,13%
troškovi	704.23				338.65	
reklame	2	n.d.	44.413	241.772	6	135.237
ukupna	359.12		166.982.	187.133.1	180.88	
aktiva	2.995	n.d.	191	79	9.979	144.597.751
2010 %	0,20%	n.d.	0,03%	0,13%	0,19%	0,09%
troškovi	735.77				290.48	
reklame	6	n.d.	75.779	267.611	5	135.745
ukupna	392.32		198.568.	199.499.1	160.47	
aktiva	2.689	n.d.	042	49	4.737	146.716.143
2011 %	0,19%	n.d.	0,04%	0,13%	0,18%	0,09%

ZAKLJUČAK

Ključni zadatak marketinga u bankarskom sektoru jeste da privuče nove klijente i zadrži postojeće što u vremenu finansijske krize, kada je poverenje u banke poljuljanonije lak zadatak. Banke novi klijente privlače kreiranjem raznovrsnih, konkurentnih ponuda, dok postojeće klijenti pokušavaju zadržati stalnim unapređenjem kvaliteta usluga i poslovnom politikom koja će stvoriti lojalnost kod klijenata.

Krizni obrasci ponašanja, recesija, povećanje rizika poslovanja i konkurencije i sve veća neizvesnost postaju uobičajeni faktori poslovanja. U takvim uslovima poslovanja neophodno je kreirati i definisati nove modele za unapređenje poslovanje i prevazilaženje kriza. Potreba za marketinškim aktivnostima u uslovima globalne ekonomske krize je na finansijskim tržištima razvijenih zemalja davno prepoznata. Međutim, analiza u okviru ovog istraživanja je pokazala da u Srbiji u bankarskom sektoru ulaganja u marketing nisu prepoznata

kao jedan od instrumenata za prevazilaženje krize. Ne samo da nisu prepoznata, već imamo primer Unicredit banke koja je sa skromnim ulaganjima, u odnosu na ostale banke (u odnosu na prvih sedam banaka) napredovala sa 6. na 4. mesto prema kriterijumu ukupne ostvarene aktive u analiziranom periodu.

LITERATURA

1. Akinbami. F. Financial services and consumer protection after the crisis, *International Journal of Bank Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, Cambridge, Vol. 29 No. 2, 2011, pp. 134-147.
2. Bennett, R. i Kottasz, R. Public attitudes towards the UK banking industry following the global financial crisis, *International Journal of BankMarketing*, Emerald Group Publishing Limited, Cambridge, Vol. 30 No. 2, 2012, pp. 128-147.
3. Ennew, C. and Waite, N., *Financial services marketing*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford, 2007.
4. Grewal, R., Tansuhaj, P., Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of MarketOrientation and Strategic Flexibility, *Journal of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, Vol. 65, No. 2, 2001, pp. 67-80.
5. Grubor, A. Marketing u kriznom periodu, *Poslovna ekonomija*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, Vol. 5, Br. 2, 2011, str. 305-316.
6. Hanić, H., Domazet, I., Drašković, B., Razvoj i upravljanje odnosima sa klijentima u industriji finansijskih usluga, *Poslovna ekonomija*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, Vol. 5, Br. 2, 2011, str. 131-150.
7. Hanić, H., Domazet, I., Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija, *Marketing*, Srpsko udruženje za marketing, Beograd, Volume 43; Broj/Issue 1, 2012, str. 3-14.
8. Narodna banka Srbije, Bankarski sektor u Srbiji, Izveštaj za III tromesečje 2012. Godine, novembar 2012. godine, Beograd, dostupno na: http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_III_12.pdf
9. Salkić, E., Odlučivanje o medijima u okviru bankarskog marketinga, *Tranzicija*, Ekonomski institut, Tuzla, Vol.11 No.23-24, 2009, str. 101-109.

GLOBAL ECONOMIC CRISIS AS A CHALLENGE TO BANK MARKETING

SUMMARY: Few countries in the world have been missed by the global economic crisis initiated from the markets of most developed countries in the world. Since it started in the financial sector, it is logical that financial institutions suffered the greatest losses. In the new circumstances, it is necessary to find a new way for overcoming the crisis and improving competitive position. Lately, increasingly more is being written about marketing as a way of banks' survival in the collapsing world market. Modern marketing is tasked with directing the bank to make its activities more acceptable to the market environment. Until recently, banks had quite conservative approach to the market saying that marketing is not for the banking sector, but recently this attitude changed and banks have started concentrating on the client-focused approach. It is considered that this conservative approach was changed under influence of foreign banks that entered less developed markets. In recent years, there has been great development in the marketing relationship with customers. Increasingly more leading banks seek to retain customers by developing close relationships, and after that they pay attention to marketing activities to acquire new customers. The role of marketing in this task is enormous, particularly in its successful implementation and development of banking culture and the quality of banking services. Banks from financial markets of developed countries long recognized the need for marketing activities in the global economic crisis. However, analysis of the top five banks from Serbian banking sector showed that investing in bank management is not recognized as an instrument to overcome the crisis. Furthermore, we have an example of UniCredit Bank. With relatively modest investment in marketing, compared to other banks (compared to the first seven banks), this bank progressed from 6th to 4th place according to the criteria of overall active in the analyzed period.

Key words: bank marketing, consumer-focused, competitiveness, financial crisis...