

Савремени трендови у банкарству – сегмент послова са становништвом

Contemporary trends in banking, retail segment

Милош Мацут*

Ерсте банк а.д. Нови Сад

Сажетак: Развој технологије и нови начин комуникације имају фундаментални утицај на друштво, на начин понашања и потребу сваког појединца. Технологија се развија муњевитом брзином. Док је радију, телефону и Интернету требало на десетине година да уђу у масовну употребу, друштвеним мрежама је за првих 10 милиона корисника требало од неколико година до неколико недеља (Google+: 16 дана). Савремени технолошки трендови показују да је пенетрација корисника мобилних телефона, Интернета и друштвених мрежа на изузетно високом нивоу.

Наведени технолошки развој има велики утицај на промену традиционалног банкарства, које интеракцију са клијентом заснива путем филијала у дигитално банкарство које омогућује клијентима мобилност, доступност и већу ефикасност. Највећи изазови савременог банкарства у сегменту послова са становништвом јесу прилагођавање технолошким променама и новим захтевима клијената. И даље је филијала најважнији канал комуникације клијента са банком, али пракса показује да постоји значајан раст Интернет и мобилног банкарства, као и потреба присуства банке у дигиталним медијима и социјалним мрежама.

У раду се бавим емпиријском анализом трендова савременог банкарства и стратешког прилагођавања у сегменту послова са становништвом у условима повећане конкуренције. Крајњи циљ је повећање ефикасности и квалитета услуге које банка нуди клијентима ради задовољења њихових очекивања, што је усмерено ка повећању прихода банке, а уједно на контролу и смањење трошкова. Неки од предуслова за остварење наведених циљева у динамичном окружењу јесте развој дигиталног банкарства и производа банке спрам нових захтева клијената, оптимизација и редизајнирање мреже филијала, редефинисање улога запослених у филијалама, унапређење функционалности „call“ центра.

Кључне речи: Технолошки развој, традиционално банкарство, дигитално банкарство.

Abstract: The technology development and the latest ways of communication have had an enormous impact on the society, their behaviour and every individual's needs. Technology is being updated incredibly fast. While some significant period of time was needed for the radios, phones and the Internet to be widely used, the social networks got their first 10 million users in the period of only several years, not to mention that Google+ did it in 16 days. The contemporary technical tendencies show that the mobile phone, the Internet and social network users' penetration is on a remarkably high level.

The above mentioned development has had a significant influence on the overall change of traditional banking, whose main communication used to be and still is settled in branches. However, nowadays it has led to the world of digital banking that ensures mobility, availability and greater efficiency to their clients. Therefore, adapting to those technological changes and new clients' demands have become the greatest challenges in the world of contemporary banking, i.e. the retail segment. So to speak, branches still represent the most essential communication channel, nevertheless, practice proves that there is a certain growth of the Internet and mobile banking, just as the needs for them in the digital media and social networks.

This project is focused on the empirical analysis of the contemporary banking trends in the retail segment in the conditions of ever increasing competition. The ultimate aim is to increase efficiency and the service quality provided to its clients, which is oriented towards the bank income increase and simultaneously towards the

* ✉ milos.macut@erstebank.rs

control and reduction of costs. One of the leading conditions to achieve that in the dynamic surrounding is the improvement of digital banking and bank's products according to their clients' requests, redecorating and providing the better atmosphere in the branches, redefining the employees' roles, along with the improvement of the call centre.

Keywords: Technology development, traditional banking, digital banking.

Увод

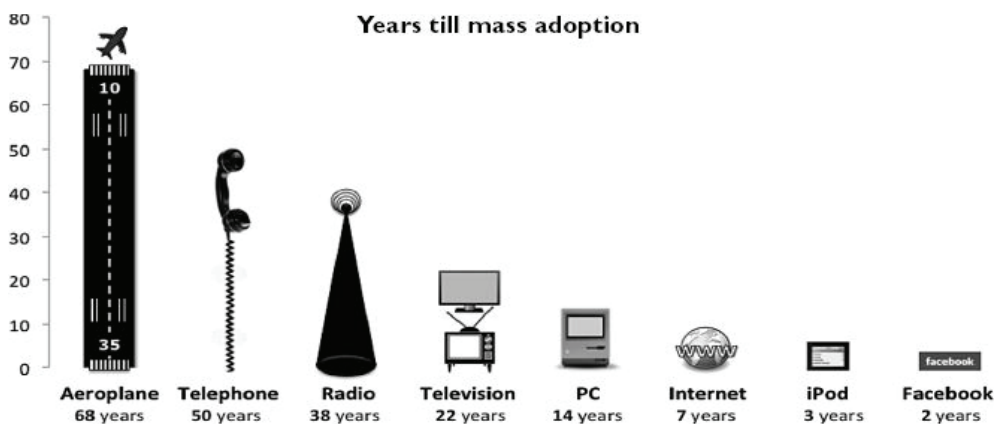
Сведоци смо великих промена на тржишту банака у претходних неколико година, а ако се осврнемо на сегмент послова са становништвом, промена понашања клијента и задовољење његових очекивања представља највећи изазов пред којим се налазе банке.

Развој технологије и нових начина комуникације се рапидно мења и значајно утиче на перцепцију клијента када размишља о услузи коју очекује од банке. У 2011. години дигитални медији су превазишли писане медије и телевизију. Такође, просечно време проведено користећи мобилни телефон је превазишло време које је проведено на Интернету за компјутером.

У јуну 2011, УН су прогласиле приступ Интернету основним људским правом. До краја 2016. године половина планете ће имати паметне телефоне са Интернет приступом. Данас већина људи приступа Интернету преко мобилног телефона а не преко компјутера. Живимо у времену где је потреба да будемо доступни и конектовани не само право, већ и свакодневно очекивање.

На следећој слици можемо видети период који је био потребан за масовну примену нових технолошких достигнућа. Док је телефону, радију и Интернету требало на десетине година да уђу у масовну употребу, друштвеним мрежама је за првих 10 милиона корисника требало од неколико година до неколико недеља („Google +“: 16 дана).

Слика 1. Нова технологија и период прихватања у последњих 100 година



Извор: King B. 2013

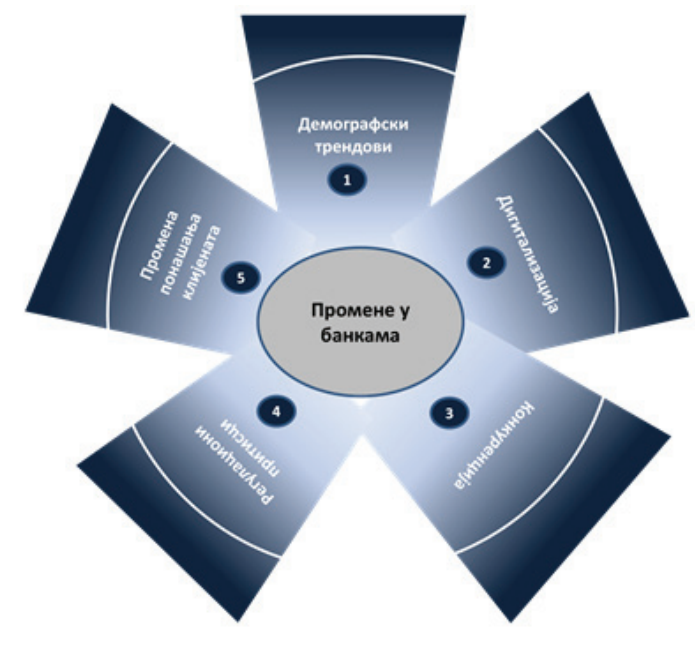
На основу наведеног можемо закључити да се технологија развија брже него икада, што последично утиче на промену традиционалног банкарства и прилагођавање свог пословања новим технолошким решењима и потребама клијената.

У раду ћу изложити емпиријску анализу трендова савременог банкарства у сегменту послова са становништвом. У првом делу рада ћу се бавити анализом основних узрока промена, док ћу се у другом делу базирати на решењима банака у делу имплементације стратегије интеракције са клијентом преко више различитих канала, редизајнирање филијала и редефинисање улога у филијалама.

1. Узрочници промена у банкарству, сегмент послова са становништвом

Основни покретачи и узрочници промена у сегменту послова са становништвом банака су представљени на следећој слици.

Слика 2. Узрочници промена у банкарству у сегменту послова са становништвом



Извор: Аутор

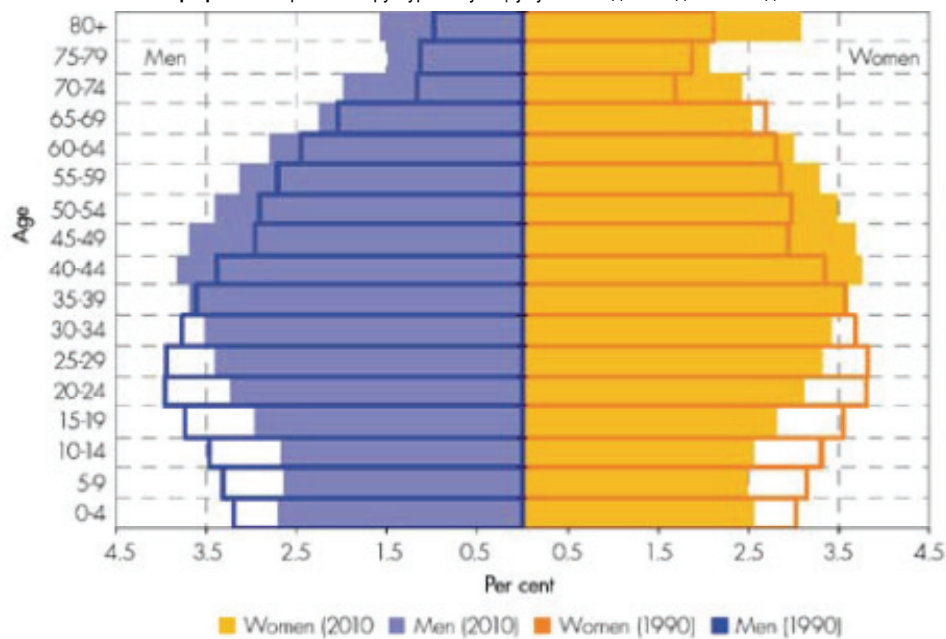
1. Демографске промене
2. Дигитализација
3. Конкуренција
4. Регулациони притисци
5. Промена понашања клијената

У овом поглављу рада ћу представити основна ограничења и прилике за прилагођавање банака у сегменту послова са становништвом са којим се сусрећу, као и имплементацију новог модела пословања и стратегије засноване на интеракцији са клијентима преко више различитих канала комуникације.

1.1. Демографске промене

Иако постоји константни раст популације у ЕУ (+1,4 милиона становника у 2010/2009) он није уједначен у свим земљама Уније. Укупно становништво 19 држава чланица ЕУ је у 2010. години порасло, док је у преосталим чланицама остало непромењено или имало тренд пада (Балтичке државе и Немачка). По последњем демографском извештају у ЕУ становништво старије од 60 година расте сваке године преко 2 милиона, док се до краја 2014. године очекује да се радно способно становништво (20-64 године) смањи. Радно способно становништво све више стари. Демографски трендови се могу видети на следећем графикону.

Графикон 1. Кретање структуре популације у ЕУ-27 од 1990. до 2010. године



Извор: Eurostat, 2012.

Миграције

У претходним годинама, раст популације у државама чланицама ЕУ је узрокован великим миграцијама, које је поред повећања укупног броја становника донело и млађу популацију. Поред миграције становништва из других држава ван ЕУ (што чини око 50%-60% укупних миграција), становништво ЕУ је такође постало мобилније. Број становника које мигрира из једне у другу државу чланицу ЕУ је

порасло у просеку 12% годишње и достигло цифру која представља 40% укупне миграције становника.

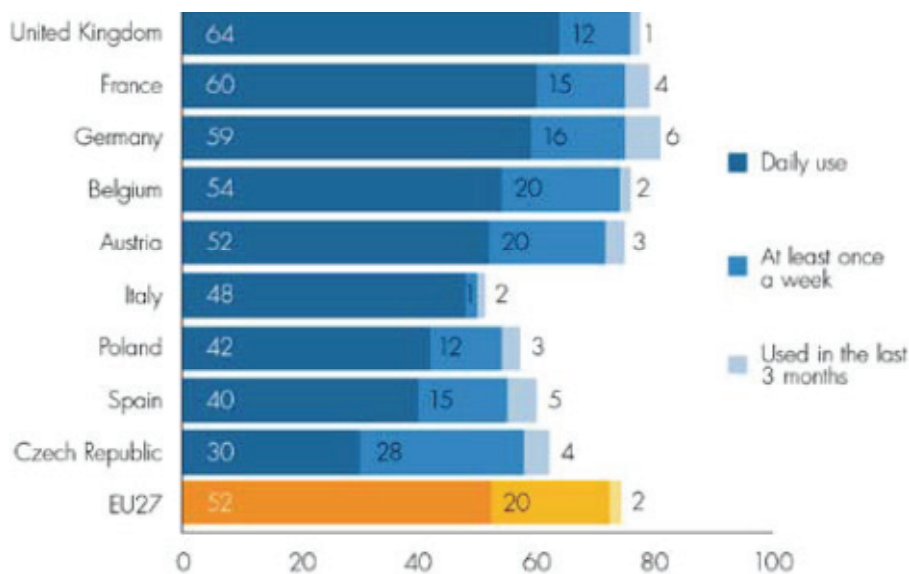
1.2. Дигитализација

Од када се коришћење Интернета раширило по целом свету, брзина развоја технологије је добила још једну већу димензију, док је дигитализација добила статус тренда 21. века. Банкарство у сегменту послова са становништвом представља део индустрије која значајно улаже своја средства у развој информационих технологија. Унапређење Интернет сајта банака, увећање њене функционалности, унапређење маркетинга и „online“ продаје, ће бити фокуси унапређења и у наредном периоду.

Током последњих 20 година, прогрес развоја информационог друштва је био изванредан. Данас смо сведоци брзог развоја интернет банкарства, док је у 2009. години тек 8% клијената користило неки вид интернет банкарства, у 2012. години 59% корисника Интернета проверава свој рачун „online“.

Када посматрамо понуду производа банака преко Интернета и традиционално путем филијала, можемо закључити да основне услуге као што су провера и плаћање рачуна, трансфер новца, куповине девиза итд. се лако могу обављати преко „Web“страница, док је за комплексније производе као што су стамбени кредити и даље неопходна саветодавна функција у филијалама банке.

Графикон 2. Корисници Интернета



Извор: Eurostat, 2012.

Све више клијената користи Интернет како би проверио понуду услуга банака и исту купио „on-line“, с тим да се од државе до државе разликује процентуална заступљеност „online“ или „offline“ куповине.

Упоредо са растом коришћења Интернета, развиле су се социјалне мреже. „Facebook“ широм света тренутно има око 1 милијарде корисника, што је пет пута више у односу на период од пре три године. Из тог разлога су банке почеле да користе социјалне мреже као платформу за рекламирање и комуникацију са клијентима.

Развој бежичног Интернета (Wi-Fi) и програмских апликација за повећање функционалности мобилних телефона је омогућило свим корисницима да буду „online“ без обзира где се налазе. У последње три године имамо значајно повећање броја корисника мобилног Интернета, који је у 2012. порастао на 40% у односу на укупан број корисника. Ако посматрамо популацију становништва од 30 година и млађе, проценат корисника мобилног Интернета је веће и износи 60%.

Посебно сегмент „нова генерација Y“, која се односи на генерацију '80 и млађе, желе да им финансијске услуге буду доступне преко савремених канала комуникације мобилног Интернета и социјалних мрежа. Наведени тренд је потврђен чињеницом да већ у 2012. години, у највећим државама ЕУ, од укупног броја корисника мобилног Интернета 8,5% је приступало својим текућим рачунима преко мобилног банкарства.

Даљи технолошки развој ће омогућити банкама широку лепезу канала које ће користити у „online“ интеракцији са клијентима. Због велике пенетрације Интернета до 2020. године се предвиђа да ће се од укупних прихода од 70% до 90%, у зависности од тржишта, остварити преко „online“ канала.

Велики изазов ће свакако представљати мобилно банкарство за које се предвиђа највећи раст, што ће исто у наредних 5-10 година највише допринети променама у сегменту пословања са становништвом банака.

1.3. Конкуренција

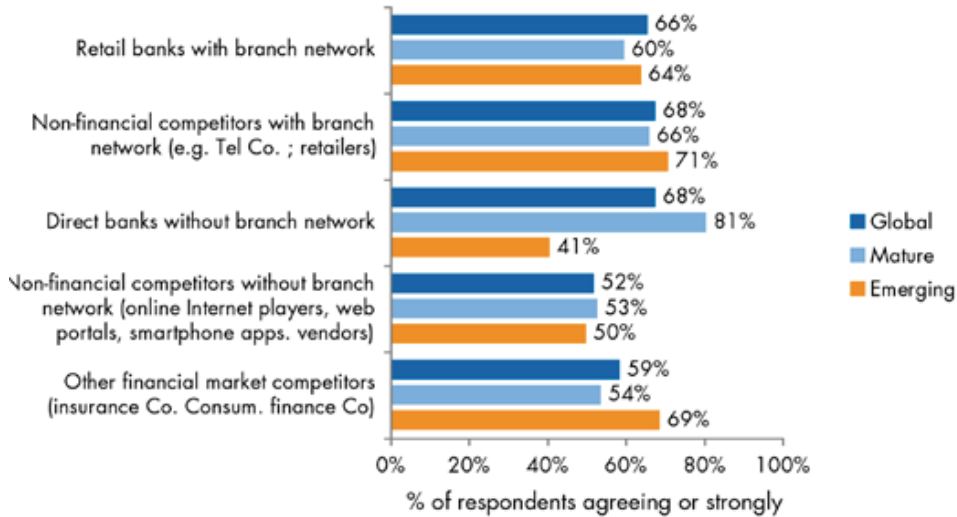
Банкарство у Европи у сегменту послова са становништвом је већ суочено са великим растом конкуренције. Најзначајнији узрочници раста конкуренције јесу следећи трендови: финансијска либерализација, иновација, технолошки развој и диверсификација штедних и инвестиционих портфолија.

Тржишта источне Европе су, поред националних и локалних банака, нудила простор за развој и то је био опредељујући фактор да стране банке донесу одлуку за ширење пословања ван својих домаћих тржишта. Међутим, наведена тржишта у развоју у Европи су засићена и простор за даље ширење је сужено.

Иако постоји мали потенцијал за раст пословања на тржиштима Европе, појављивањем нових банака са савременим пословним моделима и

нефинансијских институција који улазе и преузимају део банкарских тржишта, представљају велики изазов за постојеће банке.

Графикон 3. Врсте конкурената банкарском сектору у наредном периоду



Извор: Hoyer U., Massa U., 2012.

Новим „Интернет банкама“, вођеним супериорнијим технолошким решењима или ефикаснијим приступом клијентима, није потребна физичка присутност како би осигурали дугорочни однос са клијентима. Највише овакве банке имају „flagship stores“ које више имају рекламну функцију него продајну. Италијанско банкарско тржиште је сведок постојања „Интернет банака“ у последњих десет година, с тим да се један део оваквих банака угасио пошто нису успеле да привуку довољан број клијената како би им нови пословни модел био профитабилан. Ипак 6-7 банака и даље постоје и шире своје тржишно учешће које је тренутно и даље скромно (мање од 5% тржишног учешћа).

Основни фактор успеха наведених банака јесте агресивна стратегија аквизиције клијената путем конкурентних понуда (бесплатан текући рачун, кредитне картице, високе каматне стопе на штедњу итд.), висок ниво ефикасности (брз одговор на упит клијента, кратка и једноставна процедура одобрења производа банке) и прилагођено „online“ банкарство за кориснике.

Поред банака које у највећој мери своју интеракцију са клијентима остварују преко Интернета, у Италији постоје успешне банке које су развиле свој модел кроз коришћење различитих канала за интеракцију са клијентима (multi-channel approach). Једна од њих је CheBanca!, основана 2008. године и препознатљива по агресивном приступу продаји штедних производа. Модел се заснива на веома добро интегрисаним каналима комуникације са клијентима:

веома добро постављено „online“ банкарство, ефикасан контакт центар и 44 филијале у највећим градовима Италије са продуженим радним временом и са високо професионалним особљем. Својим пословним моделом (multichannel approach), CheBanca! има могућност да привуче клијенте различитих старосних доба и сегмената, чиме превазилазе лимите банака које су фокусиране на само један канал комуникације са клијентима. Неке од познатијих банака у Европи које успешно функционишу на сличном принципу су „Metro Bank“ и „Virgin Bank“

Први талас појављивања „online“ брокера је демонстрирао како нова технологија може да подстакне развој финансијских услуга. Данас „online“ компаније као што су „Google, PayPal or Square“ преко понуде услуге плаћања, значајније ће ући на тржиште платног промета и представљати велику конкуренцију за банке у будућности.

Нови ентитети на бакарском тржишту, који за сада имају скромно тржишно учешће, представљаће велику конкуренцију за традиционални банкарски модел у сегменту послова са становништвом заснован на мрежи филијала који је и даље доминантан. И поред тога, прилагођавање новим трендовима ће бити кључни предуслов опстанка пословања банака у будућности.

1.4. Регулациони притисци

Са појавом глобалне финансијске кризе, политичари су реаговали са повећањем рестриктивности постојећег регулационог оквира. У Европи, постојећи регулациони оквир „BIS“ је преточен у нови „CRD IV“, који чини банкарство у сегменту послова са становништвом комплекснијим.

- Транспарентност и адекватност капитала: „MiFID and Basel III“ „MiFID“ је имплементиран са основним циљем да се повећа конкурентност и заштити клијент у делу инвестиционог банкарства. Она се односи на категоризацију клијената, ток трговања клијената и транспарентност трговања.
„Basel III“ је повећао захтеве у делу солвентности (адекватности капитала) и ликвидности.
- Заштита потрошача
У развијеним државама Европе, регулатива која се односи на заштиту потрошача је веома рестриктивна приликом склапања уговорног односа са банком а са циљем заштите права корисника финансијских услуга. Један од ригидних закона заштите права потрошача јесте „Lagarde law“ донесен у Француској 2010. године који је приморао банке и остале финансијске институције да ускладе своје пословање приликом пословања са становништвом. Закон налаже да постоји барем 40 страна уговора које би теоретски клијент требало да прочита и потпише. Наведена регулатива је имала за резултат смањење потрошачких кредита од средине 2011. године.

- Прилагођавање продајног процеса и имплементација перманентне контроле
Продајни процес је продужен припремањем за састанак са клијентом и потребним информацијама о услузи која се продаје. Са растом регулативе функција директора филијале се све више усмерава ка контроли усклађености текућег пословања са дефинисаним прописима.

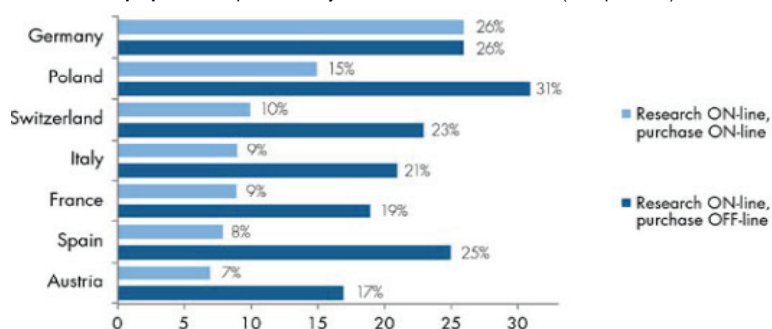
1.5. Промена понашања клијента

Сви наведени трендови у претходном делу рада имају значајни утицај на појединца и на његову промену понашања. У складу са многим истраживањима, раније је само једна четвртина клијената била спремна да промени своју матичну банку током живота, али је сада за последње две године 10% клијената променило банку и још 10% тврди да ће то учинити уколико не добију очекивану услугу.

Социјалне мреже су се прошириле на мобилни сервис. Савремено банкарство у сегменту послова са становништвом све више постаје хибридно између виртуалног и реалног живота. Млађи клијенти теже ка новим технологијама и очекују да им је банкарски сервис доступан у сваком моменту. Они су спремни да користе нови канал комуникације, а један од њих је мобилно банкарство.

У већини развијених тржишта Европе клијенти користе различите канале интеракције са банком у потрази за најбољом опцијом услуге коју траже. Овај начин понашања карактерише савременог „хибридног“ клијента и уједно представља највећи изазов за банку. Оно што им је заједничко јесте „RORO“ ефекат који подразумева да клијент тражи најбољи и најприкладнији производ „online“, а куповину истог, најчешће комплексније производе, обавља у филијали. Клијенти најчешће користе „online“ канале ради прикупљања информација, обављања трансакција и претплате. Међутим, многи већ обављају куповину „online“ или су спремни да то прихвате у наредном периоду.

Графикон 4. Тражење и куповина „online“ или „offline“ (% корисника)



Извор: De T'Serclaes Y.W., 2013.

Доступност нових канала интеракције са банком води ка томе да клијенти више не желе да користе само филијалу као једини канал комуникације. Понашање клијената се променило и у смислу очекивања да њихова матична банка зна производе које имају у коришћењу и да додатне услуге које им нуди буду у складу са њиховим очекивањима. И поред свега филијале за сада остају најважније за одржавање односа са клијентима.

Како се понашање клијената све више креће ка приступу коришћења више различитих канала комуникације са банкама, тако се и на банке повећава притисак за обезбеђивања адекватне инфраструктуре и стандардних услуга уз нижу цену путем Интернета и мобилног банкарства, а уједно прикладним развојем мреже филијала покушавају да одрже лојалност и аквизицију нових клијената. За очекивати је да се трансакције и продаја једноставних производа банке све више обавља преко „online“ банкарства.

У наредним годинама највећи изазов за банке ће представљати фокусирање филијала на сложеније и високо профитабилне послове, док ће трансакције и ниско профитабилни послови све више бити усмеравани ка новим јефтинијим каналима. Свакако ће банке бити суочене и са чињеницом да један део клијената неће мигрирати на нове канале из различитих разлога. Филијала сада постаје само један од канала комуникације са клијентом који има могућност да користи и друге канале спрам афинитета.

2. Прилагођавање банака тренду коришћења више канала интеракције са клијентом

Са становишта клијента, нови тренд коришћења више различитих канала комуникације са банком, је последица промене понашања и очекивања клијента приликом куповине, као и подршка коју ужива том приликом од првог контакта преко пружања услуге кроз различите канале. Понашање клијената је усмерено ка коришћењу „online“ и „offline“ канала, с тим да често комбинују и користе све врсте интеракције у исто време (хибридни клијент).

Са становишта банке, највећи изазов представља разумевање нове потребе „хибридног“ клијента и обезбеђење подршке у том процесу. „Online“ и „offline“ канали продаје банака не треба да функционишу засебно, него заједно како би задовољили очекивања клијента у пружању услуга. Да би се постигло наведено, потребно је да се задовоље следеће основне карактеристике канала комуникације са клијентима:

- Идентичан производ, цена и услуга у свим каналима продаје („online“ клијент добија идентичне производе и услове као и „offline“ клијент);
- Погодност као један од најважнијих фактора са становишта клијента („online“ процес куповине се реализује једноставно у три корака као што се инсталира програм на мобилном телефону);

- Идентичан изглед и координација карактеристика услуга између свих канала (идентичан клијентски интерфејс преко online banking, mobile banking и ATMs);
- Дигитални канал продаје са личним печатом (постојање слике саветника за грађане као и његова доступност на један клик);
- Развој „CRM“ алата путем свих канала продаје синхронизовани у реалном времену.

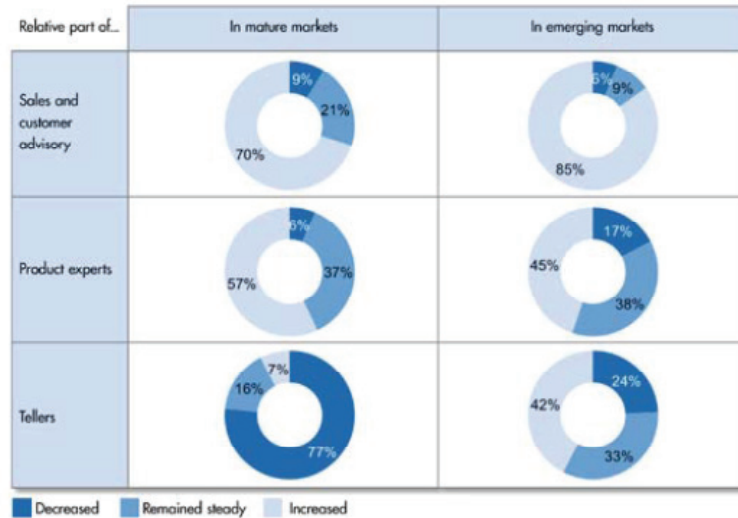
Фирма која је веома успешно имплементирала нови приступ је „Apple“ који може да буде узор банкама у развоју наведеног концепта. „Apple“ је понудила своје производе кроз све канале продаје. Клијенти могу да купе производ „online“ у радњи, преко мобилног или преко централизованог „call“ центра. Након куповине, клијентима су и даље доступни сви канали комуникације за сервисне потребе и даљу куповину комплементарних производа. Банка је суочена са изазовом да имплементира сличан или бољи концепт коришћења више различитих канала комуникације.

2.1. Промена улоге филијала у новом концепту

Са новим трендовима на тржишту и са новим концептом у банкама, филијале више нису једини канал комуникације са клијентима и продаје производа. Давно је прошло време када су клијенти интеракцију са банком обављали искључиво преко филијала. У данашње време, услед дигитализације и развоја технологије, највећи обим послова у трансакционом банкарству се обавља „online“, путем мобилног банкарства и банкомата. Потреба за благајником у обављању трансакционих послова се смањује тако да се број позиција благајника у филијали смањује, а са друге стране имамо експанзију слободних сервисних зона сачињених од мултифункционалних банкомата.

Тренд промене улога запослених у филијалама се може сликовито видети на следећем графикону. Тржишта у развоју и развијена тржишта имају идентичан тренд, у различитом проценту промена, где расте потреба за саветодавном функцијом и експертским знањем, а опада потреба за трансакционом улогом благајника.

Графикон 5. Промена улога у филијали



Извор: Hoyer U., Massa U., 2012.

Део саветодавне функције банке је измештен из филијале али само за мање комплексне производе. Поједине банке су развиле на Интернет страницама решења која пружају клијентима услугу у делу планирања својих личних финансија и избора производа банке спрам његових потреба. Са друге стране постоје „online“ банке које су специјализоване за пружање услуга у делу управљања личним финансијама. При томе користе алате којим процењују тренутну финансијску ситуацију клијента, праве планове за управљање или предлоге за побољшање уколико је то потребно и на тај начин преузимају један део саветодавног посла из филијала банака.

Све више су саветници за грађане мобилни и своју функцију обављају ван филијала, често саветник обилази свог клијента у домаћинству где живи, на радном месту и пријатнијем окружењу. Филијала више није једино место где саветници развијају однос са клијентом и врше продају производа банке. Напротив, највећа пажња се придаје саветнику за грађане (relationship manager) који представља банку и комуницира са клијентом путем различитих канала.

Међутим, највећи број клијената и даље тражи непосредни контакт са саветником у филијали када се ради о комплекснијим производима као што су стамбени и хипотекарни кредити, пензиони фондови и други видови инвестиционог банкарства. Филијала банке у новом концепту заузима значајно место као центар са компетентним особљем за саветовање клијената приликом аплицирања за сложеније производе банке.

2.2. „Call“ центар

Поред своје основне улоге сервисирања долазних и одлазних позива, „call“ центар све више добија значај у пружању подршке осталим каналима банке, нарочито филијалама. Временом је „call“ центар прерастао у „контакт центар“ или „мултимедијални центар“. Запослени у контакт центру одговарају на питање клијената путем „e-mail“ уколико се ради о основним сервисним подацима и производима банке, и на тај начин растерећују запослене филијала који су усмерени на продају.

Такође, запослени контакт центра дају подршку у делу чувања информација добијених од клијената путем телефонског позива, „e-mail“ или другог вида комуникације, а добијене информације складиште у „CRM“ апликацију. На тај начин саветник у филијали има могућност да у сваком моменту види информације као што су како је клијент реаговао на неку понуду, која су му била најчешћа питања итд.

Значајна улога контакт центра јесте управља банкарском понудом на социјалним мрежама, као што је ажурирање „Facebook“ странице, одговарање на питања постављена на социјалним мрежама и пружање саветодавних услуга. Овом улогом контакт центра се ствара могућност и отвара опција вођење „виртуалне банке“ на „Facebook“ и осталим социјалним мрежама.

2.3. „Online“ и мобилно банкарство

У новом концепту „online“ и мобилно банкарство је преузело важну улогу, нарочито у узајамном деловању са филијалама. Прво, пренесене су једноставне трансакције из филијала ка алтернативним каналима. Друго, омогућава се клијенту доступност банке у сваком моменту и када су филијале затворене. И трећа, најважнија улога, пошто клијенти показују своју хибридную особину приликом куповине производа банке. Процес обично почиње са претходном „online“ претрагом карактеристика производа, а након тога се ступа у контакт са саветником за грађане. Уколико нису задовољена очекивања клијента у првој фази претраге, велика вероватноћа је да неће доћи до сусрета са саветником. Из наведених разлога је потребно имплементирати високо професионална решења „online“ и мобилног банкарства.

Дигитална банка омогућава следеће користи:

1. спољашње, боље искуство и задовољство клијента и
2. унутрашње, већа ефикасност и ефективност пословног модела.

Наведене предности се могу представити на следећем графикону.

Слика 3. Бенефити дигиталне банке



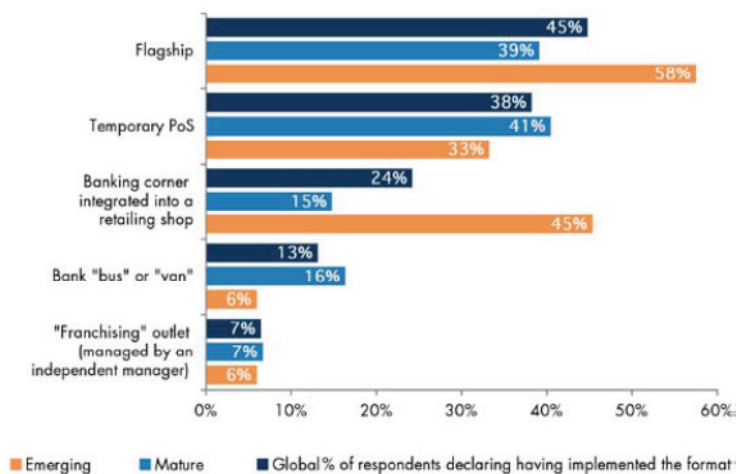
Извор: Eistert T., Gordon F., Ulrich M., 2012.

3. Различити облици филијала

Изглед и функционисање филијала се прилагођавају променама у понашању клијената и њиховим захтевима како би се испунила њихова очекивања.

Неке од карактеристичних облика филијала можемо да видимо на следећем графикану.

Графикон 6. Различити облици филијала



Извор: De T'Serclaes Y.W., 2013.

1. Репрезентативне филијале се отварају у најпрометнијим улицама великих градова са фокусом на рекламирања брэнда и прихватање истог од стране клијената. У наведене филијале се пуно инвестира у ентеријер и опрему високе технологије. Основни циљ јесте да се банка диференцира у односу на конкуренцију и да буде препознатљива као савремена банка.
2. Мобилне филијале постоје са циљем да буду доступне у више различитих места које по својем потенцијалу и величини не оправдавају постојање класичне филијале. Са развојем технологије, смањила се потреба за одлазак у банку због обављања трансакционих послова те је смањена потреба долазака клијената у филијалу. Међутим, потреба за добијање квалитетног савета поготово за комплексније производе и даље постоји, а мобилна филијала омогућава клијентима из претежно руралних средина доступност саветника за грађане.
3. Филијале у трговинским центрима су се у сарадњи са партнерима у малопродаји почеле отворати пре две деценије са основним циљем аквизиције нових клијената. Постоје у различитим облицима, од великих репрезентативних филијала, до киоска са банкоматом и једним информативним шалтером.

Закључак

Банке су суочене са великим изазовом прилагођавања свог начина пословања са савременим трендовима, те је из тог разлога велики број банака започео трансформацију својих оперативних модела, што подразумева и нову организацију филијала и улогу запослених у самој филијали.

После релативно дугог периода пословања банака на основу стабилног и профитабилног модела заснованог на филијали као главном и једином каналу интеракције са клијентом, у протеклих неколико година сведоци смо значајних промена банкарског пословања у сегменту послова са становништвом.

Очекивање клијената и њихово понашање, у промењеним тржишним околностима, инсистирала су на понуди са агресивним ценама. Такође, криза поверења изазвана различитим скандалима су пољуљала однос између клијената и банкарског система, иако на индивидуалној бази, менаџери за односе са клијентима могу побољшати изгубљени кредибилитет. Дигитализација друштва је индуковала значајне промене у досадашњим односима са клијентима и комбинацији дистрибутивних канала, а у исто време се отвара простор за нове нефинансијске конкуренте орјентисане ка дигиталном приступу у делу плаћања и трансакција. Негативни економски трендови су снажно погодили и банкарски сектор. Регулациони притисци су сузили и ограничили способност кредитирања банака и стопу поврата на капитал.

Због свега наведеног, потребе за променама и прилагођавањем банака су велике, поготово ако се узме у обзир претпоставка да ће у наредних осам година банке имати пад на страни прихода. Поставља се кључно питање: „У ком временском периоду банке морају да прилагоде своју мрежу филијала и ускладе начин пословања спрам очекивањима клијената како би у будућности биле отпорније на нове изазове?“.

Предвиђања су да до 2020. године у постојећу мрежу буде у потпуности интегрисан приступ интеракције са клијентима путем различитих канала. То је свакако у складу са новим концептом који подразумева да се клијенту понуде све могућности и предности различитих канала комуникације. На тај начин ће банка бити доступнија и ближа за клијенте. Наведене промене подразумевају велике инвестиције у развој информационих технологија, реорганизацију људских ресурса и улагање у тренинге са циљем да се запослени филијала преокрену са производно оријентисане и постану клијентски оријентисани.

Са друге стране, улазак нових играча из дигиталног света на банкарско тржиште би значајно уздрмала исто и учинила конкуренцију још већом. Нефинансијске компаније као што су „Facebook, Google, PayPal, Square“ би лако могле да искористе своју велику базу корисника и брзо се прошире на све области банкарских услуга. У том случају би целокупни банкарски сектор у сегменту послова са становништвом морао да буде преиспитан и прилагођен новонасталој ситуацији.

Узимајући у обзир све наведено можемо да закључимо да ће се традиционални банкарски модел значајно трансформисати и прилагодити новим околностима.

Референце

- Вуњак, Н.& Ковачевић, Љ. (2002) -*Пословно банкарство: Савремени трендови*, Београд: часопис Финансије.
- Вуњак, Н.& Зеленовић, В. (2013)- *Базел III у функцији ефикаснијег корпоративног управљања банкама*, Суботица: часопис Стратегијски менаџмент, Економски факултет Суботица.
- De T'Serclaes, Y.W. (2013). *Distribution 2020: The new big journey for retail banking*. Boston: BCG
- Eisert, T.& Gordon, F. & Ulrich M. (2012). *Banking in a digital world*. United Kingdom: ATKearney.
- Jayantilal, S.& Lien, M. (2013) „*Mobile banking: how to drive usage and sales*“ United Kingdom: McKinsey & Company.
- King, B. (2010). *Bank 2.0 – How customer behavior and technology will change the future of financial services*. Singapore: Marshall Cavendish International Asia Pte. Ltd.

King, B. (2013). *Bank 3.0 – Why banking is no longer somewhere you go, something you do*. United Kingdom: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Pearson, M. (2013) „*Retail financial services: strategic insights and best practices*“
France: EFMA.

Hoyer, U.& Massa, U.(2012). *The future of the branch networks*. Germany: ZEB

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

<http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>

Resume

Banks are confronted with great challenge of conforming its way of running business with the contemporary trends which include digitalization, the change of clients' behaviour and the entry of new competition to the banking market.

Further technological development will enable banks to widen the range of products offered for online purchase. Due to the foreseen Internet penetration in 2020, 80% of all revenues would be triggered thanks to online channels. Mobile banking is expected to be the fastest growing channeling the upcoming years. The web provides transparency for customers in a way banks have not experienced before. Digitalization changes the ways the customer gets in contact, interacts and carries out his banking business. The ROPO (Research Online, Purchase Offline) effect implies that the customer searches online for the best and most suitable product and then – especially when it comes to more complex products – purchases in the branch. Customers are now hybrid. They want to move freely between the different sales channels and use the one they consider the most appropriate in a given situation. Retail bankers in all European markets are already facing an intense competition like non-financial competitors with branch network (Retailers), direct banks without branch network, online Internet players and other financial market competitors (Insurance Co.). Driven by either superior technology or efficient direct customer access, competitors like direct banks do not need a large physical presence to ensure a sustainable customer relationship. Google, PayPal or Square, online companies offering payment services, are currently assessing the opportunity to step into some banking business lines.

Taking into consideration all the above mentioned, it can be concluded that the traditional banking model will be significantly transformed and will implement multi-channel customer experience so that banks could conform to the latest trends on the market.