

TREĆE POGLAVLJE

IZAZOVI SAVREMENOG *RETAIL* BANKARSTVA – ELEKTRONSKI KANALI DISTRIBUCIJE

*Aleksandra Bradić-Martinović**

Uspeh banaka, kao poslovnih sistema, zavisi od velikog broja činilaca. Jedan od ključnih je i razvoj alternativnih kanala distribucije bankarskih usluga, sa ciljem redukovanja troškova, unapređenja konkurentske pozicije, zadržavanja postojećih klijenata i privlačenje novih. Ukoliko fokus postavimo na uspeh *retail* bankarstva, odnosno sektora bankarstva koje posluje sa fizičkim licima,⁷ jedan od ključnih faktora uspeha je zadovoljstvo klijenata uslugama koje banke pružaju. U cilju postizanja boljih rezultata, a u okruženju koje karakteriše visok stepen konkurencije, banke su u pojedinim poslovnim procesima doslovno doživele revoluciju u poslednjih tridesetak godina. Promene se, dominantno odnose na primenu novih tehnologija i promenu propisa koji regulišu upotrebu digitalne tehnologije (npr. zaštita podataka, elektronski potpis i sl.). Informaciono-komunikaciona tehnologija (IKT) postala je srce *retail* bankarstva, jer primena savremenih tehnoloških rešenja ima mogućnost kreiranja novih infrastruktura koje pružaju brojne pogodnosti za korisnike, odnosno klijente banke, kao i smanjenja operativnih troškova. Zbog toga su banke u prošlosti realizovale obimne investicije u telekomunikacione i elektronske sisteme, uz podršku korisnika koji ocenjuju ova rešenja kao korisna i jednostavna za upotrebu. Implementacija tehnologije u bankarskoj industriji fokusirana je na automatizaciju procesa i kontrolu tih

* dr Aleksandra Bradić-Martinović, naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Beograd.

⁷ Banke u svojoj ponudi ovaj sektor još nazivaju i „sektor poslovanja sa stanovništvom“.

procesa, kao i na procesiranje informacija koje nastaju kao posledica upotrebe poslovnih aplikacija u samoj banci i uređaja poput bankomata, POS uređaja na prodajnim mestima i aplikacija elektronskog i mobilnog bankarstva (Bradić-Martinović, 2013, str. 240). Postoje mišljenja (Alhaji i Rosmaini, 2012, str. 80) da primena tehnologije na pravi način predstavlja najveći potencijal za budući razvoj *retail* bankarstva. Uprkos svim prednostima, tehnologija u pojedinim slučajevima može biti i ograničenje za dalji razvoj ili čak i pretnja, ukoliko sistem nije dovoljno stabilan i zaštićen.

Značaj upotrebe IKT u bankarstvu možemo sagledati i na osnovu rezultata istraživanja Centra za proučavanje finansijskih inovacija, koji je u saradnji sa PwC, izdao krajem 2015. godine Izveštaj o bankarskim kretanjima (*2015 Banking Banana Skins report*). Izveštaj je obuhvatio rezultate istraživanja bazirane na upitniku sprovedenom na skupu od 672 ispitanika koje su činili vodeći svetski bankari, regulatori i analitičari iz 52 zemlje. Cilj upitnika je bio identifikovanje izazova koji su u toj godini obeležili bankarski sektor. Rezultati su pokazali da je na prvom mestu 1. makro-ekonomsko okruženje (3)⁸, a za njim slede: 2. kriminal (9), 3. regulativa (1), **4. tehnološki rizik (4)**, 5. politički uticaj (2), 6. kvalitet *risk* menadžmenta (3), 7. kreditni rizik (7), 8. praksa koja se sprovodi (16), 9. cenovni rizik (6), 10. poslovni model, 11. društveni mediji (19), 12. reputacija, 13. dostupnost kapitala (10), 14. rizik promene kamatne stope (12), 15. tržišta u razvoju (17), 16. bankarski sistem u senci⁹ (20), 17. devizni rizik (22), 18. likvidnost (15), 19. korporativno upravljanje (8), 20. podsticaji menadžmenta (21), 21. derivati (18), 22. ljudski resursi (23), 23. oslanjanje na treća lica (24) i 24. održivost (25). Kao što možemo zaključiti na osnovu izloženih rangova, Izveštaj za 2015. godinu potvrđuje značaj spoljnih faktora koji utiču na bankarstvo. Globalna ekonomska kretanja su izvor najveće brige bankara, ali su prisutni i rizici promene kamatne stope i strah od usporavanja rasta, zbog uticaja tržišta u razvoju. Na osnovu rezultata upitnika, jasno je vidljivo da tehnološki rizik zauzima vrlo visoko, četvrto mesto, dve godine uzastopno, što potvrđuje tezu da tehnologija ima dve strane. Jedna strana su mogućnosti, a druga su pretnje.

⁸ U zagradi se nalazi rang u 2014. godini.

⁹ Bankarski sistem u senci je termin koji označava grupu nebankarskih finansijskih posrednika koji pružaju usluge slične uslugama tradicionalnog komercijalnog bankarstva, ali izvan regulativnih okvira.

Izloženost tehnološkom riziku posebno potencira eksponencijalni rast mobilnih transakcija, šireći pri tom broj novih ulaznih tačaka u sistem jedne banke, čime se povećava i verovatnoća zlonamerne upotrebe. Drugim rečima, povećava se i kompleksnost sistema i njihova ranjivost. Velike banke moraju da održavaju stotine, čak i hiljade aplikacija. Vremenom, one zastarevaju i postaju pretnja procesima koje treba da podržavaju. Čak i u slučaju banaka koje redovno unapređuju svoje sisteme, rizik je prisutan, pre svega zbog problema koji nastaju u procesu migracije sa starih na nove sisteme. Da bi uspešno upravljale ovim rizicima, mnoge banke se odlučuju za razvoj sopstvenih sistema i baza znanja u ovoj oblasti, jer im to omogućuje da lakše održavaju sistem, otklanjaju nedostatke i zadovoljavaju zahteve regulatora. Pojedine banke imaju i specijalizovane timove koji imaju za cilj rešavanje posebno izraženih, akutnih problema, poput sajber kriminala.

U ovom poglavlju predstavljen je tehnološki napredak distribucionih kanala u *retail* bankarstvu, sa kratkim istorijskim osvrtom. Poglavlje sadrži prikaz preferencija klijenata prema pojedinačnim kanalima, ali i prema upotrebi više kanala istovremeno (više-kanalni korisnici). Poglavlje obuhvata i analizu izazova okruženja, jer odgovor bankarskog sektora predstavlja poslednje trendove kao što su: povećanje prisustva na onlajn tržištu, investiranje u rešenja vezana za mobilne finansijske servise, osnaživanje kanala onlajn i mobilnog bankarstva, veći naglasak na više-kanalnoj integraciji, povećanje ulaganja u analitičke alatke, nov organizacioni pristup, usavršavanje mobilnih bankarskih aplikacija i fokus na sigurnost i autentifikaciju. Poslednji deo poglavlja posvećen je izboru optimalne strategije kanala distribucije.

Tehnološki napredak u kontekstu *retail* bankarskih kanala distribucije

U ranim fazama razvoja savremenog *retail* bankarstva, dvadesetih godina XX veka, banke nisu bile zainteresovane za stavove klijenata o načinu na koji treba da pružaju svoje usluge. Bile su dominantno okrenute ka korporativnom sektoru. *Retail* klijentima su bile ponuđene mreže filijala (*branches*) koje su usluživale „masovno tržište“. Fizička isporuka usluga odlikovala se nametanjem strukture koja nije podrazumevala interakciju. Banke su zanemarivale značaj poslovanja sa „malim čovekom“, kako je *retail* klijenta

nazvao britanski časopis *The Economist*, u broju objavljenom 19. oktobra 1929. godine, samo deset dana pre izbijanja krize.

Situacija se značajno promenila nakon Velike depresije i tridesete godine XX veka donose konsolidaciju globalne bankarske industrije. Reforma obuhvata i do tada zanemaren *retail* sektor, uvodeći nove *retail* bankarske modele, a u skladu sa *Glass-Steagall* zakonom, koji je stupio na snagu 1933. godina i koji je uveo strogu zabranu komercijalnim bankama da se uključuju u aktivnosti investicionog bankarstva. Komercijalne banke su bile primorane da se koncentrišu na *core* bankarsko poslovanje, što je obuhvatalo i razvoj *retail* sektora, koje uskoro postaje jedna od osnovnih delatnosti banaka u SAD. U tom periodu bankarska mreža filijala u SAD pripadala je *Bank of Italy*¹⁰, koja 1930. postaje *Bank of America*, sa 300 ekspozitura širom Kalifornije. Pedesete godine su obeležile paradoksalno stanje u kome je broj banaka opadao, dok se broj ekspozitura povećavao ogromnom brzinom. U tom periodu je, takođe prvi put započeto sa diversifikacijom bankarske ponude u *retail* sektoru na polju pojave alternativnih kanala distribucije. Do sredine šezdesetih godina banke su već iscrpele potencijalnu upotrebu fizičkih kanala distribucije, pa je upotreba telefona unela novine, a to je posebno došlo do izražaja kada je IKT omogućila automatski prenos velike količine podataka posredstvom telefonskih linija (RBA, 2014, str. 86). Nakon prvog koraka, učinjenog zahvaljujući tehnološkom napretku, broj kanala je neprekidno rastao. Ukratko ćemo opisati evoluciju najznačajnijih rešenja, imajući u vidu da će u drugim delovima ove monografije ti pojmovi biti detaljnije obuhvaćeni.

Bankomat (*Automated Teller Machine – ATM*) je prvi automatizovani distributivni kanal u *retail* bankarstvu. Jedan od razloga koji je podstakao razvoj bankomata bio je njihov potencijal da zamene redove na šalterima bankama, a prvi bankomati su mogli samo da isporučuju gotovinu¹¹. U to vreme postojali su i stavovi da će zahvaljujući bankomatima bankarske filijale postati suvišne. Telefonsko ili telebankarstvo (*Telebanking*) je proces

¹⁰ *Bank of Italy* je započela sa poslovanjem 1904. godine u San Francisku, kada je njen osnivač Amadeo Ćianini odlučio da osnuje banku koja će opsluživati imigrante i drugu klijentelu koja se oseća zanemarenom od strane velikih komercijalnih banaka.

¹¹ Osim naziva *ATM* u pojedinim zemljama koristili su se *Cashpoint* ili *Hole-in-the-Wall Machine* (rupa u zidu) u Britaniji, *ABM* ili *Automatic Banking Machine* (automatska bankarska mašina) u SAD, *All-time Money* (novac u svako vreme) u Indiji i *Minibank* u Norveškoj.

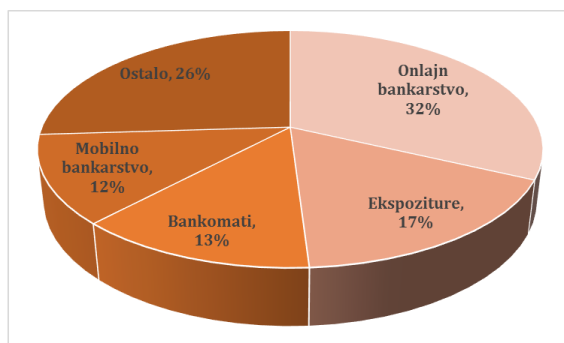
upravljanja bankarskim računima upotrebom telefona. Prvi pozivni centar pokrenut je u 1983. godine u SAD u realizaciji kompanije MCI¹². Taj potez je označio preokret ka centralizovanom servisu potrošača, u velikom broju slučajeva sa servisom za automatsko vođenje klijenta u koji su inkorporirani sistemi za prepoznavanje glasova. Međutim, uprkos tehnološkim inovacijama, ovaj servis se dominantno oslanjao na prisustvo i podršku zaposlenih u banci, posebno prilikom realizacije transakcija. Onlajn bankarstvo (*Online banking*) je naredni kanal koji se pojavio devedesetih godina dvadesetog veka, ali koji u početnim fazama nije pokazao naročito visok stepen popularnosti među korisnicima. U prvoj fazi ovaj kanal je bio dominantno namenjen marketinškom predstavljanju usluga banaka, koje su promovisale dvadesetčetvoročasovne onlajn transakcije. Međutim, danas se situacija promenila i mnogi korisnici imaju preferencije ovog vida komunikacije sa bankom, u odnosu na tradicionalni odlazak u bankarsku ekspozituru, a to se posebno odnosi na rutinske operacije, kao što su provera stanja na bankarskom računu, transakcije plaćanja i prenosa novca i menjački poslovi. Mobilno bankarstvo (*Mobile banking*) je relativno nov kanal distribucije koji pokazuje stabilni rast. Predstavlja pristup bankarskim uslugama putem mobilnih uređaja, mobilnog telefona, tableta i sl. U početku je korišćen samo kao dopuna standardnim uslugama, na primer slanje tekstualnih poruka o promenama na bankovnom računu pojedinca, da bi se danas razvio do te mere da podržava potpuno personalizovan pristup računu i mogućnost novih oblika mobinih plaćanja i upotrebu aplikacija poput digitalnog novčanika (*digital wallet*). Društveni mediji (*Social media*) su potpuno nov i revolucionaran vid komunikacije koji je bankama omogućio da kreiraju potpuno prilagođene usluge svojim klijentima, čime se izbegava ne-personalizovan pristup, koji se pokazao kao ograničenje. Većina platformi društvenih medija i dalje forsira promotivne marketinške sadržaje, ali je već uočen trend razvoja interaktivnih usluga. Primera radi, u septembru 2010. godine banka na Novom Zelandu otvorila je svoju prvu virtuelnu ekspozituru na *Facebook*-u, u okviru koje, od ponedeljka do petka, između 10-18 časova nudi svojim klijentima bankarske

¹² *MCI Communications Corp.* je američka telekomunikaciona kompanija koja je imala ključnu ulogu u pravnim i regulatornim promenama koje su dovele do raspada monopola koji je držala kompanija AT&T i uvela konkurenciju u telefonskoj industriji. Od osnivanja, do danas pretrpela je niz promena, a 2006. godine iz naziva kompanije je nestala skraćenica MCI, nakon što je kompaniju kupio *Verzion co.*

savete, ali još uvek bez mogućnosti realizacije transakcija. Uprkos tome što su mogućnosti ovog kanala još uvek limitirane, to je prvi korak ka iskorišćavanju ogromnog potencijala platformi društvenih mreža (Kohali i Sheleg, 2011, str. 30).

U protekloj deceniji, dramatična poboljšanja i ekonomično mrežno povezivanje omogućili su daleko veću mogućnost komunikacije, uključujući instant poruke, glasovne poruke i video konferencije, između zaposlenih u bankama i njihovih klijenata. Ove tehnologije omogućuju bankama da raspoređuju usluge na sve raspoložive kanale, pri čemu je potrebno da se obezbedi jedinstvena korporativna mreža, odgovarajućeg kapaciteta, bez prekida u radu i zakašnjenja u protoku podataka. U tom segmentu IT infrastruktura igra ključnu ulogu.

Grafik 1. Preferencije ka kanalima bankarskih usluga u SAD, 2015. godine

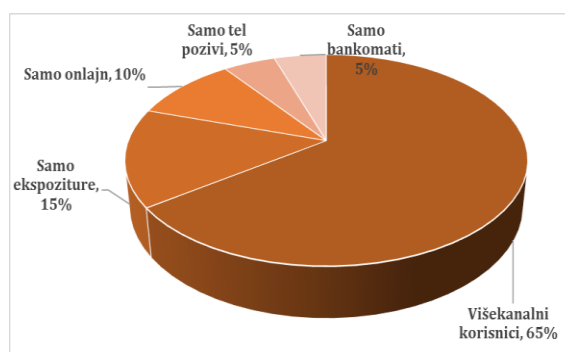


Izvor: ABA Public Relations Quarterly Report, 3rd Quarter 2015.

Američko udruženje banaka (*American Banking Association*) je u trećem kvartalnom izveštaju za 2015. godinu iznelo podatke o preferencijama korisnika prema kanalima bankarskih usluga. Rezultati predstavljeni na grafikonu 1. pokazuju da se onlajn bankarstvo nalazi među najpopularnijim kanalima sa preko trećine učešća, a ispred posete ekspoziturama, kao što smo već napomenuli. Međutim, velika je zabluda da uvođenje elektronskih uređaja u bankarske kanale distribucije predstavlja smanjenje komunikacije među ljudima koji su uključeni u transakcija (službenika i klijenata). Naprotiv, McKinsey (2014) ističe u svom izveštaju da ekstenzivno uvođenje digitalizacije u bankarske usluge podrazumeva i više interakcije među pomenutim grupama. Najveći broj klijenata spada u kategoriju višekanalnih korisnika, tj.

onih koji se ne opredeljuju za samo jedan kanal, već kombinuju različite kanale¹³ (prikazano na grafiku 2.), čime su angažovani svi kapaciteti banke.

Grafik 2. Preferencije višekanalnih korisnika bankarskih usluga u SAD, 2014. godine



Izvor: McKinsey (2014) Retail Banking Insights, Number 1.

Uočljivo je da je došlo do promene u ponašanju klijenata, što za banke predstavlja ujedno i šansu i pretnju. One banke koje su započele migraciju na digitalne kanale, koje vrše transformaciju svoje fizičke distributivne mreže i koje konstantno rade na poboljšanju svojih tržišnih strategija imaju priliku da značajno unaprede svoj rasio efikasnosti. Samo banke koje koriste alternativne modele distribucije imaju prilike da pridobiju nove klijente i da obezbede svoju poziciju na tržištu.

Kreiranje novih distributivnih modela sa ciljem zadovoljenja sve većeg broja zahteva klijenata zasnovano je na sledećim imperativima: mora se učiniti prelaz sa linearnog pristupa levka (*sales funnel* pristup), na višekanalni pristup (*multichannel* pristup) pružanja usluga; potrebno je izvršiti re-dizajn poslovne mreže kako bi se dostigla optimalna ponuda kroz upotrebu različitih tipova formata i kanala; banke moraju da usavrše i maksimalno osposobe kvalitetnu direktnu komunikaciju sa klijentima, jer to predstavlja tzv. „prvu liniju odbrane“¹⁴ i potrebno je da banke do maksimuma usavrše marketinški sofisticirane metode kojima će biti u stanju da zadovolje emotivne potrebe

¹³ U izveštaju (McKinsey, 2014) su pod višekanalnim korisnicima podrazumevali oni korisnici koji su koristili najmanje dva kanala istovremeno.

¹⁴ Vrlo često banke gube potrošače kao posledica loše komunikacije koju klijenti imaju sa zaposlenima u službi za podršku klijentima.

sadašnjih i potencijalnih klijenata. Da bismo mogli da stvorimo celovitu sliku o mogućnostima koje banke imaju u ovom domenu, potrebno je izvršiti analizu uticaja okruženja.

Savremeni kanali distribucije u *retail* bankarstvu – izazovi okruženja

Retail bankarstvo izloženo je brojnim izazovima, a u poslednje dve decenije ova oblast pretrpela je i drastične promene. Nove tehnologije, promena regulative, ekspanzija digitalnih kanala i, pre svega potreba da se zadovolje očekivanja klijenata, osnovni su pokretači promena.

Tinnila (2012) i McKinsey (2012) izvršili su opsežnu analizu trendova koji utiču na promene u bankarskim kanalima distribucije i kao najznačajnije izdvojili su sledeće:

- a) Promena piramide starenja stanovništva.¹⁵ Kao što je poznato, uslovi života u razvijenim zemljama omogućili su produženje životnog veka stanovništva, a ujedno je došlo i do pada prirodnog priraštaja, što je dovelo do promene piramide starenja. Danas je u tim zemljama mnogo veći udeo starog stanovništva nego što je to bio slučaj samo pre pedeset godina. U kontekstu bankarskih kanala distribucije ovo je značajno zbog toga što stariji klijenti ne prihvataju lako nova tehnološka rešenja, a veliki broj ima i otpor prema njima. Sa druge strane, banke konstantno forsiraju primenu digitalne tehnologije. Situacija postaje kontradiktorna, jer se sukobe potrebe potrošača i trendovi razvoja poslovanja. Ipak, iskustvo virtuelnih banaka (*direct banks*) ukazuje da potrošači vremenom prihvataju promene i prilagođavaju im se. Davne 1989. godine *Midland Bank* uz Velike Britanije osnovala je *First Direct* banku koja bila prva *retail* banka u ovoj zemlji koja je koristila telefon i internet kao kanale distribucije. Prošle godine, 2015.,

¹⁵ Ovaj faktor se, pre svega odnosi na razvijene zemlje, što je u našoj analizi ključno, imajući u vidu da se upravo u ovim zemljama nalaze banke koje imaju potencijal da uvode nove distributivne kanale i menjaju sliku savremenog bankarstva.

ova banka je dobila nagradu *Most Trusted Financial Provider by Moneywise*, a ove godine je dobila još tri nagrade Udruženja britanskih banaka.¹⁶

- b) Korisnici koji sve više očekuju da usluge mogu dobijati po principu 24/7/365.
- c) Sveprisutni servisi koji se oslanjaju na IKT. Razvoj tehnologije je prisutan u svim sferama života, poslovnom i privatnom. Ukoliko su korisnici navikli da kupuju onlajn, da plaćaju parking putem SMS poruka, da zakazuju termine ili preuzimaju lična dokumenta u državnim institucijama putem interneta, da komuniciraju sa najbližima pomoću *Skype*-a ili *Viber*-a, njihova očekivanja u vezi bankarskih usluga će se kretati u tom pravcu.
- d) Osnaženi potrošači koji sada, putem interneta, imaju pristup širokoj lepezi informacija, što dodatno podstiče konkurenciju u *retail* bankarskom sektoru.
- e) Rasprostranjenost e-trgovine koja zahteva elektronska plaćanja, a koja je snažni podsticaj razvoja digitalnih bankarskih kanala.
- f) Globalizacija poslovanja koja uključuje strukturne promene, kao posledica konkurencije, uključujući i promene koncepta poslovnih usluga.
- g) Analiza *Big data*¹⁷. Da bi mapirale i kvantifikovale navike klijenata koje će ih dovesti do definisanja i eksploatacije pozitivnih mogućnosti, kao što je *cross-selling*¹⁸ i negativnih, kao što je tiho osipanje ili žalbe potrošača, banke moraju da sprovedu analizu svih podataka o potrošačima, njihovim navikama i transakcijama, koji formiraju *Big data*. To je potpuno nova oblast koja može uticati na konkurentnost banaka, a zahteva specifična znanja koje banke nemaju u okviru svoje standardne delatnosti.

¹⁶ Više o temi možete videti na linkovima: <http://www.moneywise.co.uk/customer-service-awards/most-trusted-providers/2015> i <http://www.which.co.uk/money/banking/bank-accounts/guides/best-and-worst-banks>.

¹⁷ *Big Data* je termin za skupove podataka koji su veći ili kompleksniji od tradicionalnih podataka i koji ne mogu da se procesiraju pomoću standardnih aplikacija. Podaci o poslovnim i finansijskim transakcijama spadaju u *Big data*, jer je procenjeno da se širom sveta, ovi podaci dupliraju svake 1,2 godine (eBay, 2012).

¹⁸ *Cross-selling* je akcija ili praksa prodaje dodatnih proizvoda i/ili usluga postojećim potrošačima.

h) *Design-to-value* ekonomski pristup.¹⁹ Profiti i gubici banaka su obično u velikoj meri podeljeni na funkcionalne oblasti. Banke imaju tačan uvid koliko ulažu u ekspoziture, kol centre, tehnologiju i marketing i imaju metodologije za alokaciju troškova na novu domaćinstva. Međutim, kada dizajniraju ciljano potrošačko iskustvo, mnoge banke ne dizajniraju ekonomski cilj. One moraju da budu u mogućnosti da mere sve ekonomske parametre koji su uključeni i odnose među njima i na osnovu toga da traže način kako da zadovolje ekonomske ciljeve, što uvodi dodatne izazove za menadžment banke. Na primer, moraju da imaju uvid u odnos troškova ekspoziture i kol centra.

Na osnovu svega navedenog jasno je da dinamične promene koje se dešavaju u poslovnom i tehnološkom okruženju ukazuju na to da će uskoro biti prevaziđen stari model poslovanja banaka koji podrazumeva kombinaciju fizičkih ekspozitura (*brick and mortar*) sa digitalnim kanalima distribucije usluga i proizvoda. Zbog toga je važno pratiti trendove razvoja tehnologije i naći načine njihove najbolje primene u *retail* bankarstvu.

Trendovi u oblasti kanala distribucije savremenog *retail* bankarstva

Trenutni ekonomski scenario daje bankama mogućnost da identifikuju kanale koji su najvažniji za njihove klijente. Banke se okreću od skupih kanala distribucije, ka onim koji generišu manje troškove, a time utiču i na ostvarenje manjeg ukupnog troška poslovanja. U bankarskoj industriji je trenutno prisutan trend višekanalne integracije, sa ciljem kreiranja klijenata koji će biti u stanju da iskoriste svaki pojedinačni kanal, bez isključivog izbora (tzv. *channel-agnostic*). To će pomoći bankama da vrše leveridž svoje distributivne mreže ponudom odgovarajućeg proizvoda odgovarajućem tržišnom segmentu, kroz željeni kanal i time ostvare redukciju ukupnih troškova uz poboljšanje iskustva korisnika. Banke su suočene sa visoko zasićenim tržištem na kome ni cena ni proizvod više nisu ključni parametri diferencijacije, tako da su troškovi svakako prostor za poboljšanje poslovnog rezultata. Ipak, i inovacije koje se odnose na bolju i lakšu isporuku odgovarajućih proizvoda potrošačima mogu

¹⁹ *Design-to-value* (DTV) je integrisani pristup razvoju proizvoda koji podrazumeva tri perspektive: šta potrošač želi, šta nudi konkurencija i koliki su troškovi proizvodnje i distribucije finalnog proizvoda.

biti od koristi bankama da kreiraju superiorno i različito iskustvo potrošača, što im može pomoći u povećanju tržišnog učešća.

Da bi se suočile sa navedenim izazovima okruženja, banke razvijaju različite strategije, a procene su da se u narednom periodu u *retail* bankarstvu mogu očekivati određeni trendovi (Kanchan,, 2012; Marous, 2015), od kojih ćemo navesti i objasniti najvažnije.

- a) Povećanje prisustva na onlajn tržištu upotrebom naprednih tehnoloških platformi, kao što su *Web 2.0* i društvene mreže. Već smo govorili o mogućnostima koje bankama daju navedeni mediji, ali je potrebno istaći da banke kasne u odnosu na kompanije iz drugih oblasti, sa korišćenjem prednosti ovih tehnoloških rešenja. Jedan od glavnih razloga za averziju su operativni i reputacioni rizici koji su bili povezani sa upotrebom nedovoljno poznatog medija, kao što je *Web 2.0*. Danas, međutim banke investiraju u alate koje ova tehnologija omogućuje: blogove, vikije, RSS i društvene mreže, sa ciljem da privuku pažnju i prošire domet, pri čemu imaju za cilj da privuku nove klijente i ojačaju lojalnost postojećih.

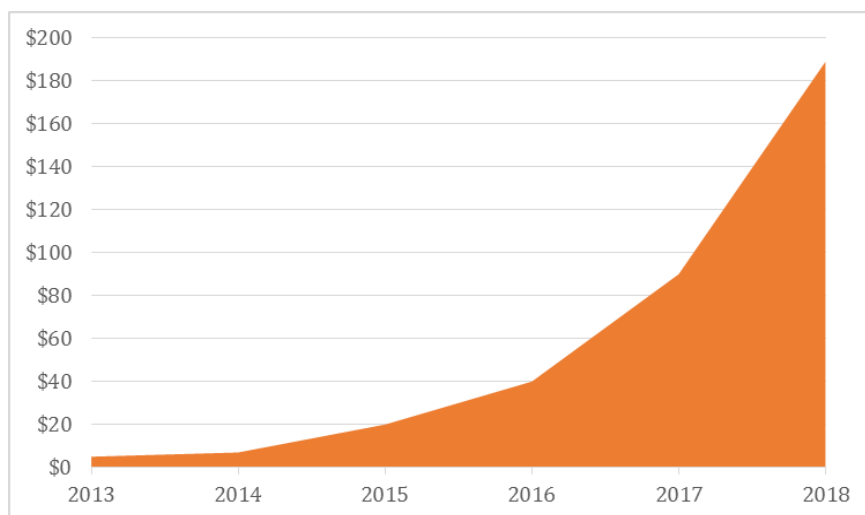
Pre no što usvoje bilo koje odluke o investiranju u neki od segmenata Web-a 2.0 banke moraju prvo da identifikuju poslovne oblasti u kojima procenjuju da će imati najbolje rezultate. Preporučuje im se da krenu od pilot projekata, kako bi testirale svoja rešenja, pri čemu posebno moraju da vode računa o sigurnosti, legalnom i reputacionom riziku i riziku kredibiliteta. Poseban rizik postoji na društvenim mrežama, gde svaki korisnik ima mogućnost da ostavi dobronameran ili zlonameran komentar. Vođenje ovakve vrste kanala za banke predstavlja razvoj u potpuno novom poslovnom smeru. Zbog toga je potrebno da imaju jasne strategije razvoja koje definišu potrebe klijenata, portfolio proizvoda i usluga koje pružaju i izrazit marketinški napor.

- b) Investiranje u rešenja vezana za mobilne finansijske servise preduzeća sa ciljem podsticaja inovacija i redukcije troškova. Uprkos tome što je mobilno bankarstvo prisutno na tržištu preko decenije njegova popularnost raste tek poslednjih nekoliko godina. Naglo širenje i popularnost pametnih telefona, kao i tehničko usavršavanje ovih uređaja, a pre svega njihove sigurnosti doprinelo je ovom pozitivnom trendu. Osim

prihvatanja od strane korisnika, banke se suočavaju i sa time što većina postojećih aplikacija mobilnog bankarstva tipično podržava samo osnovni set transakcija, tako da je bankama vrlo teško da diferenciraju svoju ponudu. Osnovni razlog za ovo je taj što su banke na naglo povećanje broja korisnika ovih usluga odgovorile *ad-hoc* rešenjima, omogućujući svojim klijentima usluge poput upozorenja (u slučaju uplate ili plaćanja) ili provere stanja računa. Međutim, kao rezultat tehnološkog napretka u oblasti mobilnih telefona, korisnici očekuju mnogo kvalitetnije i kompleksnije bankarske usluge.

Banke su svesne ovog problema i već su počele da prepoznaju diferencijaciju svojih klijenata. Takođe, one prepoznaju i vrednost u unapređenju određenih vrsta sigurnosnih transakcija, bez obzira da li se radi o bazičnim modelima telefona ili poslednjim tehnološkim rešenjima. Razvijajući kanal mobilnih bankarskih i finansijskih transakcija banke uviđaju da postoji razlika između dva osnovna tržišta. Pored razvijenog tržišta, kao što su tržišta u SAD i zemljama Evrope, u kojima mobilna plaćana dominantno realizuje tzv. milenijumska generacija, banke se suočavaju sa povoljnim demografskim trendom u zemljama u razvoju. Na tim tržištima postoji sve veća upotreba veb i mobilne tehnologije među mlađim generacijama, a uz nižu bankarsku penetraciju mobilno bankarstvo predstavlja vrlo atraktivan, a još uvek neiskorišćen kanal. Zbog toga je u ovim zemljama vrlo izražen trend rasta mobilnih finansijskih transakcija. Ipak, banke moraju da vode računa i o propisima o zaštiti potrošača i o bezbednosti svojih klijenata, jer su to činioци koji mogu znatno da uspore rast. Na grafiku 3. prikazan je trend mobilnih plaćanja u SAD, za koje se predviđa da će u 2018. godini rasti po stopi od 154%.

Grafik 3. Rast vrednosti transakcije u SAD u periodu 2013-2018. godina



Izvor: Marous, J. (2015)

c) Osnaživanje kanala onlajn i mobilnog bankarstva sa ciljem da dostignu isti značaj kao i ekspoziture. Kao što smo već naveli rast onlajn bankarstva i mobilnih transakcija je u stalnom porastu, ali je pitanje da li će većina klijenata imati preferencije i za onlajn kupovinu kompleksnijih bankarskih usluga. Sada se, u slučaju da žele takvu vrstu usluga, odlučuju za odlazak u ekspoziture, a jedan od glavnih razloga je sigurnost.

U analizi faktora koji utiču na bankarske investicije u onlajn kanale izdvojili su se sledeći: i) povećanje upotrebe pametnih telefona, o čemu smo već govorili, ii) veb je postao primarni kanal za pretraživanje finansijskih proizvoda, iii) povećanje budžeta banaka za razvoj veb kanala, iv) značajna uloga koju veb ima u povećanju interesovanja potrošača za upotrebu kompleksnijih finansijskih usluga i v) povećanje nivoa lagodnosti u upotrebi mobilnih uređaja i aplikacija (sa stanovišta poznavanja ovih aplikacija i sa stanovišta poverenja, imajući u vidu da je mlađim generacijama sajber prostor „prirodno okruženje“ i prema njemu ne gaje animozitet kao starije generacije).

d) Veći naglasak na više-kanalnoj integraciji sa ciljem pružanja usluga višeg kvaliteta. Današnje okruženje, koje podrazumeva koncept više-proizvoda i više-kanala predstavlja izazov za banke. One posebno moraju

voditi računa o tome da bi izbegle situaciju u kojoj pokušavaju da prodaju sve – svima - svuda. Kao posledica preterane diversifikacije, povećala bi se verovatnoća grešaka koje bi ugrozile kredibilitet banaka i ovog kanala distribucije. U cilju rešavanja ovih izazova, banke će morati da razviju strategiju distribucije koja uzima u obzir segmentaciju potrošača (klijenata i budućih klijenata) i u odnosu na nju da usmere određenu uslugu na određeni kanal. Da bi dostigle pravilno uspostavljenu više-kanalnu integraciju banke će morati da isprate tri koraka: prvi je fokus na dostizanje odgovarajućeg nivoa transakcija po svakom od ponuđenih kanala, drugi je da tokom vremena dostignu usklađenost među kanalima, odnosno da standardizuju informacije i izgled transakcija na svim kanalima i treće, što će ujedno biti i konačno stanje više-kanalne integracije, da omoguće korisnicima da pokrenu transakciju na jednom kanalu, a da je kompletiraju na drugom.

e) Povećanje ulaganja u analitičke alatke sa ciljem boljeg odnosa sa potrošačima. U *retail* bankarskom sektoru klijent je u centru operacija. Razvoj dugoročnog i stabilnog odnosa sa postojećim i potencijalnim klijentima je jako važno da bi se osvojio i održao željeni tržišni udeo. Kao rezultat eksponencijalnog rasta složenosti bankarskih proizvoda i broja mogućih kanala kojima klijent može da pristupi banci, odnosi između banaka i njihovih klijenata postaju sve složenije. Da bi bolje razumele zahteve svojih korisnika bankama je važno da koriste analitičke alatke koje će im omogućiti povećanje vrednosti za potrošača i time obezbediti veće tržišno učešće.

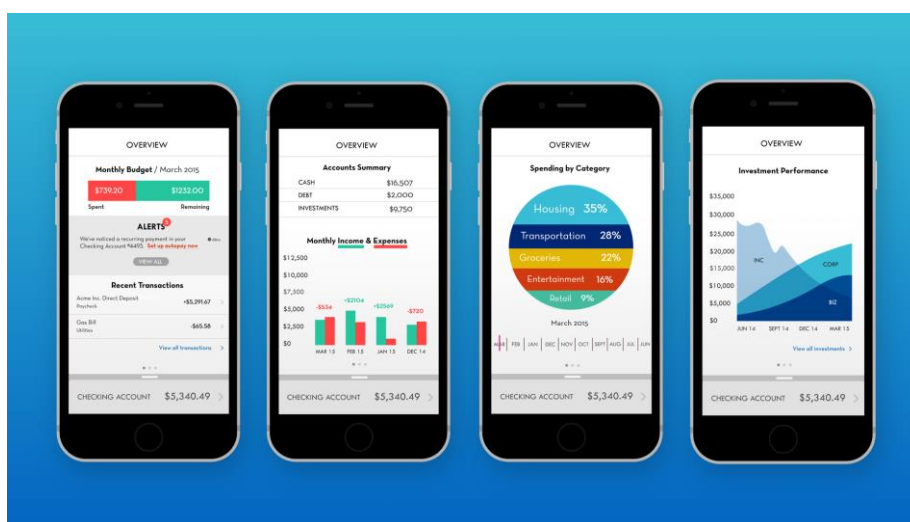
Ključni izazovi koji se postavljaju pred banke, kada je u pitanju tržište *retail* bankarstva su: i) redukcija operativnih troškova, ii) cenovna konkurencija, iii) fragmentacija potrošačkih segmenata, iv) profilisanje distributivnih kanala, v) razvoj u skladu sa potrošačkim zahtevima i vi) sve veća kompleksnost proizvoda i usluga.

f) Nov organizacioni pristup. Digitalno bankarstvo nije samo upućivanje klijenata da koriste onlajn ili mobilno bankarstvo ili kreiranje nove aplikacije, to je potpuno nov koncept vođenja organizacije. Do sada, digitalna tehnologija je promenila bankarske proizvode, način distribucije,

front i *back* ofis, marketinške komunikacija, ali i kompletno korisničko iskustvo.

g) Usavršavanje mobilnih bankarskih aplikacija. Korisnici od banaka očekuju da im obezbede aplikacije koje će istovremeno biti jednostavne, kontekstualne, zabavne i koje će štedeti vreme, poput onih koje dobijaju od Amazona, eBay-a i sličnih kompanija.

Slika 1. Pregled mobilne bankarske aplikacije



Izvor: <http://www.jenniferhou.com/projects/insight.html>

h) Fokus na sigurnost i autentifikaciju. Malveri i hakeri postali su sve veća pretnja. Kao odgovor na njihove napade razvijaju se novi oblici zaštite koji lagano zamenjuju lozinku, koja se pokazala kao nedovoljno pouzdana zaštita. Pre svega se razvija biometrijska zaštita (prepoznavanja glasa, otiska prsta, skeniranje zenice) koja je mnogo pouzdanija i jednostavnija za upotrebu, sa stanovišta korisnika. Bez dobre zaštite, razvoj mobilnog i onlajn bankarstva nije moguć.

Na osnovu svega iznetog lako je zaključiti da je za banke jako važno da ovoj problematici priđu strateški, tako da ćemo u narednom delu predstaviti izbor optimalne strategije kanala distribucije.

Izbor optimalne strategije kanala distribucije u savremenom bankarstvu

Upravljanje više-kanalnom distribucijom postaje veliki izazov banaka, koji daleko prevazilazi pitanje tehničke podrške, jer podrazumeva i zahteva niz promena na strateškim u organizacionim nivoima. U ovom procesu prisutan je visok rizik ugrožavanja kontinuiteta vertikalnog menadžmenta, ukoliko se ne očuva integritet svih kanala. Primera radi, tok podataka kod istovrsnih bankarskih operacija u ekspoziturama mora da bude isti kao i tok podataka u onlajn operacijama, u slučaju da korisnici imaju potrebu da reklamiraju onlajn operaciju lično, u ekspozituri. Zbog toga je potrebno uvesti među-funkcionalni rad koji ima za cilj da koordinira pojedinačne akcije. Da bi se ovaj cilj ostvario, ključni funkcionalni menadžeri moraju tesno da sarađuju sa menadžerima koji vode pojedinačne kanale. Konačni cilj je da svi učesnici u ovom procesu razviju tzv. više-kanalni refleks koji će homogenizovati potrošačevu viziju upotrebe višestrukih kanala (Jeanpert i Pache, 2016, str. 18).

Wyman (2010) prepoznaje tri ključne poluge koje mogu da podstaknu potencijal više-kanalne distribucije i obezbede odgovarajuće integrisan i efikasan distributivni model, uz istovremenu maksimizaciju ekonomske dobiti. To su: i) optimizacija potencijala svakog distributivnog kanala pojedinačno, uz prevazilaženje prepreka i otkrivanje skrivenih vrednosti; ii) povećanje integracije onih kanala prema kojima klijenti imaju preferenciju sa ciljem da u potpunosti prihvate taj kanal i iii) usklađivanje organizacije i procesa sa ciljem daljeg razvoja više-kanalne distribucije.

Kohali i Sheleg (2011) predlažu da se proces definisanja strategije podeli u tri faze: segmentacija, kanalisanje i izrada matrice usluga. Izazov je, međutim, jasno odrediti kojoj grupi klijenata se organizacija obraća i kroz koji tačno kanal ima nameru da postigne interakciju sa tom grupom klijenata.

Grafik 4. Alternative optimalnih kanala u slučaju više-kanalne distribucije



Izvor: Kohali i Sheleg (2011, str. 30)

Segmentacija. Kada banka analizira mogućnosti distribucije proizvoda i usluga putem alternativnih kanala, prvo mora da izvrši segmentaciju klijenata po četiri osnovne grupe: one koji preferiraju interakciju „uživo“ sa službenicima banke, u ekspozituri, one koji su otvoreni za nove kanale, one koji nisu sigurni u svoje preferencije, te stoga nisu opredeljeni i oni koji imaju različite preferencije u zavisnosti od konkretne situacije. U drugu grupu uglavnom spada mlađa populacija, bogatiji i klijenti sa višim nivoom obrazovanja, koji imaju manje vremena za posetu ekspozituri i koji se osećaju slobodno i sigurno kada koriste savremenu tehnologiju. Uvođenje novih kanala povećaće njihovu lojalnost banci. Klijenti iz preostale tri grupe imaju tendenciju da se fokusiraju na rizike alternativnih kanala, tako da banka mora poseban napor da uloži u otklanjanju straha pri upotrebi ovih kanala. Osim toga, postoji i bojazan od greške, imajući u vidu da savremene bankarske aplikacije mogu biti komplikovane za upotrebu. Banke moraju da vode računa o tome.

Kanalisanje. Veoma je važno da banka obezbedi svakoj grupi klijenata željeni distributivni kanal, a zatim da aktivno radi na prodaji preko tog kanala. Ovaj proces je jednostavniji u slučaju onih banaka koje već imaju dobru reputaciju u

vođenju više-kanalnog sistema. Banke moraju da vode računa da tehnologija koju koriste bude pouzdana i jednostavna za upotrebu, ali da budu svesni da krajnji sud o ovim svojstvima daju sami korisnici, odnosno klijenti. Pre no što se donese odluka o uvođenju novog kanala, mora da se izvrši procena. Uprkos očekivanjima banke da će alternativni kanal redukovati troškove i generisati dodatni prihod, visoke investicije i fiksni troškovi uspostavljanja novog kanala nisu garancija da će krajnji rezultat biti povoljan, uprkos tome što je cena pojedinačne transakcije niža. To se mora uzimati u obzir kada se biraju kanali i vrši vrednovanje prema uštedama troškova rada koje nastaju kao rezultat redukovanja aktivnosti u ekspoziturama. Banke, konačno moraju da istraže i način iskorišćenja sinergetskog leveridža između kanala.

Matrica usluga. Kada banka izvrši segmentaciju klijenata i završi uspostavljanje procedura za svaki kanal, moguće je definisati pojedinačne usluge koje se mogu ponuditi kroz različite kanale. Pojedine usluge se jednostavno realizuju kroz alternativne kanale, kao što su provera stanja računa, naručivanje kreditne kartice i čekova, uzimanje kratkoročnih zajmova i sl. Međutim, kompleksnije usluge, koje su skopčane sa većim rizikom vrlo često zahtevaju personalno uključivanje službenika banke. Prema tome, usluge poput odobravanja hipoteka ostaće i dalje u domenu rada ekspozitura.

Zaključak

Tehnološki napredak će i u budućnosti nastaviti da postavlja izazove bankama, a one će morati da nađu najbolji način da zadovolje potrebe svojih klijenata i da pri tome ostvare najbolje moguće poslovne rezultate. U sferi *retail* bankarstva, a posebno u domenu transakcija elektronskih plaćanja, banke su suočene i sa konkurencijom ne-bankarskih institucija, koje su vrlo često usko specijalizovane za određenu vrstu plaćanja, što ih čini konkurentnijim. Da bi ostale ravnopravni učesnici na tržištu, banke moraju da ulažu sve veće napore u procesu transformacije kojim će razviti, integrisati i popularisati sve tehnički raspoložive distributivne kanale.

LITERATURA

Alhaji, A., Rosmaini, T. (2012) The Impact of Information and Communication Technology on Banks' Performance and Customer Service Delivery in the Banking Industry, *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, Vol.2, No. 1, str. 80-90.

Banking Banana Skins 2015, The CSFI survey of bank risk – Recovery under threat (2015), PWC, Centre for the Study of Financial Innovation, Heron Dawson & Sawyer.

Bevan, O., Ganguly, S., Kaminski, P., Rezek, C. (2016), *The Ghost in the Machine': Managing technology risk*, Mc Kinsey&Company.

Bradić-Martinović, A. (2013) Strategic Use of Technology in the Financial Sector: E-banking and Forms of Electronic Money, *Entrepreneurship, Finance and Education in Digital Age*, Lambert Academic Publishing, Germany.

RBA – Retail Banking Academy, Channels – Course Code 104, London.

Kohali, A., Sheleg, A. (2011) Alternative Banking Channels, *Tefan Tribune, Spring Issue, 2011*.

McKinsey (2014) Retail Banking Insights, Number 1.

Tinnila, M. (2012) Impact of Future Trends on Banking Services, *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 17, no.2.

eBay study (2012) How to build trust and improve the shopping experience, *Business Analytics and Big Data*.

McKinsey (2012) Retail Distribution 2015 – Full Digitalisation with a human touch

Kanchan, A. (2012) Trends in Retail Banking Channels: Improving Client Service and Operating Costs, Capgemini Report.

Marous, J. (2015) The 2015 Digital Banking Trends and Predictions Report, The Financial Brand.

Jeanpert, S., Paché, G. (2016) Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues, *Journal of Business Strategy*, Vol. 37 Iss 2.

Wyman, O. (2010) *Multichannel Banking: Unravel Complexity to Turn Ambitions into Reality*, Marsh Guy Carpenter.