

STRATEGIJE BRENDIRANJA BANKARSKIH USLUGA U CRNOJ GORI

BRANDING STRATEGY OF BANKING SERVICES IN MONTENEGRO

Jelena Žugić, vanredni profesor⁸

Apstrakt: *Do skoro marketing u bankarstvu nije bio razvijen, jer za tim nije bilo potrebe, s obzirom na (nedodirljivu) poziciju koju su banke uživale. Danas marketing u savremenom bankarstvu posmatramo ne samo kao marketinške intrumente, već kao sredstvo koje ukupnom privrednom ambijentu pruži mogućnost i pomaže, s obzirom na značaj bankarskog sektora za privredu, da ostvari održiv rast i konkurentnu prednost. U radu će se analizirati strategije razvoja bankarskih usluga, sa akcentom na strategiju brendiranja na primjeru crnogorskih banaka.*

Ključne riječi: *brendiranje, bankarstvo, strategije, usluge*

Abstract: *Until recently, marketing in the banking industry was not developed, because there was no need, given the (intangible) position that banks enjoy. Marketing in the modern banking observe not only as a marketing instrument, but as a means to overall economic environment and helps, given the importance of the banking sector for the economy, to achieve sustainable growth and competitive advantage. This paper will analyze the development strategy of banking services, with an emphasis on branding strategy in Montenegro.*

Keywords: *branding, banking, strategy, services*

1. UVOD

U savremenim uslovima globalizacije tržišta i jake konkurencije u svim aspektima poslovanja, neophodno je izuzetno dobro poznavanje specifičnosti banaka i bankarskog marketinga, kako bi banke i druge finansijske organizacije mogle na održiv način da funkcionišu i da se razvijaju. Klasična teorija vezana za upravljanje bankama i marketingom u bankarstvu nije dovoljna da objasni nove trendove i pojmove. Marketing u bankarstvu karakteriše niz specifičnosti a neke od njih su: predmet usluga je novac i njegovi javni oblici; usluge se pružaju u vidu elemenata ugovora, pa se od varijacije ugovora razvijaju i vrste usluga; usluge koje se obavljaju pri ulaganju i kreditiranju sadrže elemente vremena (ročnosti); neopipljivost zahtijeva dodatna objašnjenja; većina bankarskih usluga se zasniva na visokom stepenu međusobnog povjerenja; neodvojivost proizvodnje i potrošnje ima izuzetak u obliku bankarskih kartica; bankarske usluge ne posjeduju individualne specifičnosti –sve liče jedna na drugu.

⁸ Univerzitet Mediteran Podgorica, Vaka Đurovića bb

U ovom radu će se analizirati strategije razvoja bankarskih usluga, sa akcentom na strategije brendiranja bankarskih usluga u Crnoj Gori.

2. STRATEGIJE RAZVOJA BANKARSKIH USLUGA

Jedan broj autora je mišljenja da je razvoj bankarskih usluga, u odnosu sa drugim elementima marketing miksa u bankama, jeftiniji i fleksibilniji u implementaciji [1]. Radi se o potpuno obrnutom slučaju u odnosu na uvođenje proizvoda, gdje je ovaj proces najskuplji u odnosu na druge odluke u marketing miksu. Sa ovim je u neposrednoj vezi dužina faza životnog ciklusa bankarskih usluga. Prema *Meidanu*, faza uvođenja bankarskih usluga je kratka, za razliku od faze zrelosti koja je u ovom slučaju veoma duga. To proizilazi iz činjenice što su u bankarstvu izuzetno rijetke nove usluge za korisnike i za banku, odnosno za djelatnost u cjelini. Prema *Doyle*, inovativne usluge treba da ispunjavaju četiri kriterijuma korisnosti: značaj, jedinstvenost, održivost i mogućnost plasiranja na tržištu [2].

Karakteristika bankarskih usluga je da su nove alternative najčešće kombinacija nekih ranijih usluga. Takav primjer potvrđuje uvođenje novih kartica, od kojih je većina bila kombinacija poznatih ali objedinjenih alternativa. Konkretno, *Raiffeisen bank* je u junu 2011. nudila Integral kredit kao varijantu koja objedinjuje uhodane prakse uzimanja novog kredita za zatvaranje starog, dok istovremeno nudi novu uslugu *Raiffeisen e-pay*, koja je namijenjena trgovcima i omogućava im prodaju putem Interneta uz prihvatanje *MasterCard* i *VISA* kartica. Uvođenje novih usluga, vezano za elektronsko bankarstvo, izuzetak je od pravila "objedinjavanja", koje zahtijeva značajna ulaganja u obezbeđenje tehnoloških pretpostavki, ali i edukaciju zaposlenih i potencijalnih korisnika.

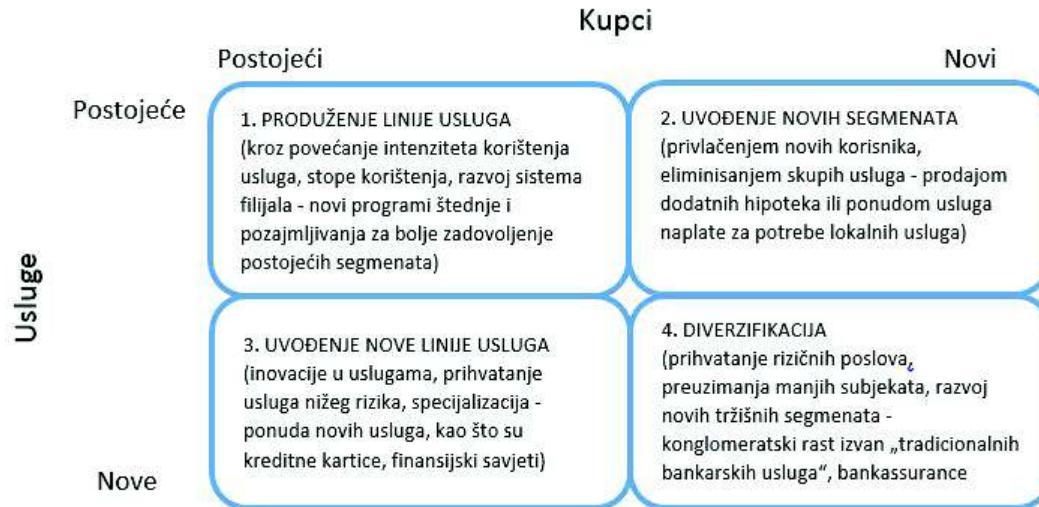
Kriterijumi za razvoj novih usluga se koriste kao neka vrsta uputstva za osoblje i izvršioce aktivno uključenih u kreiranje novih usluga, i odnose se na: strateške, finansijske, kriterijume kompatibilnosti, kriterijume potrebe/traznje i marketing kriterijume [3].

Razvoj novih bankarskih proizvoda, u navedenom kontekstu, može se posmatrati u okviru *Ansoffove* matrice rasta, a odnosi se na: ponudu postojećih usluga aktuelnim konkurentima, ponudu postojećih usluga novim korisnicima, ponudu novih usluga postojećim konkurentima i diversifikaciju - razvoj novih usluga za nove korisnike. Na slici 1 je prikazana *Ansoffova* matrica rasta, primijenjena na bankarske usluge.



Jelena Žugić - Vanredni profesor na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Mediteran
Prodekan za nastavu, finansije i međunarodnu saradnju

Profesor na predmetima: Osnovi marketinga, Međunarodni marketing, Međunarodni menadžment, Marketing menadžment, Brend menadžment, Marketing zaštićenih oblasti-specijalističke studije, Marketing Management, International Marketing, Business Management (Master of Business Administration-MBA)-primijenjene master studije na engleskom jeziku, Savremeni trendovi u marketingu, Internacionalizacija i globalni marketing (doktorske studije).



Slika 1: Strategija razvoja bankarskih usluga [1]

Diversifikacija je od posebnog značaja iz razloga što se smatra da će banke koje nude veliki broj usluga obezbijediti kontinuitet u dužem vremenskom periodu u upoređenju sa bankama koje imaju ograničen broj usluga. U razvijenim zemljama je izražen trend da se banke i osiguravajuće kompanije transformišu u finansijske supermarkete koji nude široku paletu usluga kao što su: savjeti u oblasti planiranja, štedni depoziti, krediti, lizing, investicije, osiguranje i platni promet. Ove usluge su namijenjene osobama koje imaju račune u određenoj banci. Posebno je važno uključivanje potencijalnih i postojećih korisnika kada se uvode nove bankarske usluge.

Promjene u okruženju, takođe, utiču na poslovanje banaka i kreiranje novih usluga, pa razvoj tehnologije snažno utiče na poslovanje banaka i razvoj novih usluga i prati se kroz tri talasa inovacija: primjena tehnologije u bankarstvu, primjena telekomunikacione i kompjuterske informacione tehnologije i primjena informacione tehnologije u funkciji kreiranja novih oblika ponude [4].

3. STRATEGIJE BRENDIRANJA BANKARSKIH USLUGA

Brend predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razumije određenu marku u svim njenim dimenzijama. Pri tome je od ključnog značaja činjenica kakav imidž ima brend odnosno na koji način je pozicioniran u svijesti potrošača [5]. U procesu brendiranja bankarskih usluga moguće je koristiti četiri različite strategije, zavisno od toga da li se brend fokusira na banku u cjelini ili na pojedine bankarske usluge. Te strategije su sledeće: [6]

a) *Korporativno brendiranje* podrazumijeva korišćenje istog brenda za sve elemente bankarske ponude. Kod banaka čije su usluge homogene i gdje je teško razdvojiti karakteristike za pojedinačne usluge, što je slučaj sa bankama u Crnoj Gori, strategija korporativnog brendiranja je najpogodnija.

b) *Individualno brendiranje* je kreiranje brenda za svaki element bankarske ponude, za različite bankarske usluge. Premda je individualno brendiranje karakteristika banaka koje imaju veliki broj proizvoda i žele ih odvojeno pozicionirati na tržištu, danas banke primjenjuju ovaj koncept i nastoje izgraditi pojedinačni brend (VES paket, *Shopping* kartica, XXL kredit).

c) *Strategija porodičnih brendova* se srijeće u slučajevima postojanja različitih grupa usluga istog ponuđača. Slučaj se odnosi na finansijske institucije ili banke koje značajno razdvajaju ponudu za korporacije, mala i srednja preduzeća i individualne korisnike.

d) *Kombinovana strategija* korišćenja imena banke i brenda je karakteristična za situaciju u kojoj se želi naglasiti “pripadnost” matičnoj banci, ali i odvojiti elementi ponude koja se želi brendirati. Radi se o hibridnoj strategiji kreiranoj od naprijed navedenih alternativa.

Cilj brendiranja bankarskih usluga ogleda se upravo u tome da se smanji potreba za istraživačkim aktivnostima korisnika, ohrabrujući ih da druge alternative nijesu u mogućnosti da ponude istu vrijednost kao brend koji je kreiran ili se nastoji kreirati. U izvjesnim situacijama, brend može da obezbijedi i realizaciju strategije premijskih cijena, međutim, ako banke posluju na principima univerzalnog tipa, obično se ne računa na ovu opciju [7].

Postoje razlike u uticaju brenda, kao sinonima za pozitivni imidž banke u javnosti, u odnosu na zadovoljstvo korisnika. Naime, istraživanja u segmentu stanovništva su pokazala da će korisnici koji imaju visoku potrebu za samostalnim procjenjivanjem usluga, koje im banka nudi, biti manje pod uticajem snage brenda u odnosu na korisnike koji nemaju potrebu da samostalno ocjenjuju banku i njene usluge, jer su spremni da prihvate generalne ocjene i stavove [8].

Korisnici sa visokom potrebom za evaluacijom skloniji su da poklanjaju veći značaj pouzdanosti i empatičnosti zaposlenih. Tri su različite dimenzije koje određuju bliskost odnosno prisutnost brenda u svijesti potrošača: [9]

a) *Pouzdanost brenda* se odnosi na sposobnost korisnika da prepozna brend na određeni podsticaj, odnosno sposobnost da se sjeti brenda u kategoriji bankarskih usluga. Cilj je da banke ostvare što veći nivo poznatosti brenda, kako bi povećale broj potencijalnih i aktuelnih korisnika njenih usluga.

b) *Značenje brenda* - dominantna percepcija brenda u svijesti potrošača. Banke nastoje povezati svoju djelatnost i ime sa pozitivnim percepcijama u svijesti potrošača. Brend asocira, povezuje sa logom i tipičnim brendovim bojama i parolama: *City* asocira na dobro poznato *City* plavo, *Raiffeisen* na žuto i crveno, *HSBC* na crno i bijelo. Povezana je sa brendom asocijacija, pomisli koju ljudi imaju kada misle na neki brend. Pomisliti na *Citybank* „na primjer ”*City nikad ne spava*”. To asocira da je moguće obaviti bankarsko poslovanje 24 časa tokom dana i tokom svih 7 dana u nedjelji.

c) *Identitet brenda* - pozitivan ili negativan. To je formiran stav o banci na bazi marketinških prednosti ili nedostacima brenda u odnosu na konkurenciju.

Velike banke imaju korporativni DNK. Potrošač prvo mora primijetiti novu ponudu ili novu banku, budući da je suočen sa ogromnim brojem “ponuđača”, od kojih većina nudi više različitih kombinacija. Uspješna diferencijacija je prvi preduslov za to što potrošači smatraju značajnim, a zasnovana je na pružanju jedinstvene usluge. Slijedi građenje poznatosti banke na određenom ciljnom segmentu i kreiranje emocionalnih veza. Interna dimenzija brenda je kod bankarskih usluga od velike važnosti za brend i odlikuje se višim nivoom kontakta. Zato je od izuzetne važnosti da se brend promovise i zaposlenima, i da bude prihvaćen i preferiran sa njihove strane, jer i oni su sami dio brenda [5].

4. BRENDIRANJE BANKARSKIH USLUGA U CRNOJ GORI

Istraživanje autora ovoga rada o ulozi marketinga u crnogorskom bankarstvu, putem anketnog upitnika, popunili su zaposleni iz sedam crnogorskih banaka i to: Crnogorska komercijalna

banka (CKB), Hypo Alpe Adria banka, Erste banka, Societe Generale Montenegro banka, Atlas banka, Hipotekarna banka i Prva banka Crne Gore. Upitnik se sastojao od 25 pitanja i na njega su odgovarali uglavnom predstavnici marketing sektora banaka. Jedan od ciljeva istraživanja se odnosio na predlog strategija za razvoj savremenih trendova u razvoju marketinga, koji će obezbijediti visok nivo kvaliteta proizvoda, usluge i brzine u poslovanju.

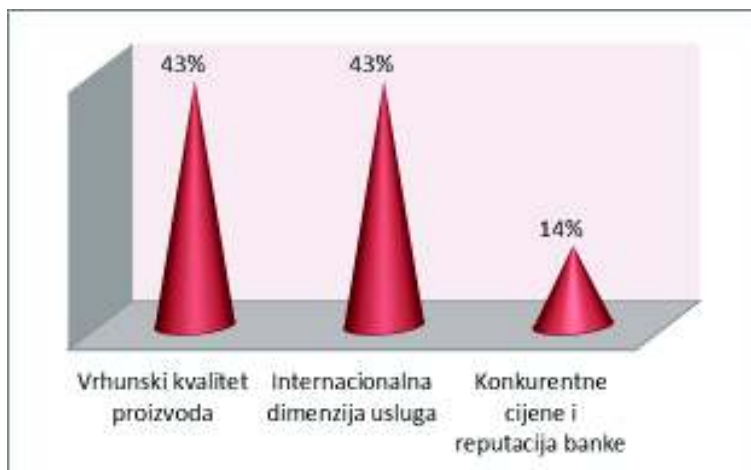
Predstavnici svih sedam banaka (100%) tvrde da poznaju potrebe, stavove i motive svojih klijenata kada je u pitanju korišćenje njihovih usluga. Istraživanje tržišta i analizu potreba klijenata i konkurencije, bilo u okviru sopstvenog sektora za marketing ili u saradnji sa specijalizovanim agencijama, radi 43% predstavnika ispitanih banaka i na osnovu dobijenih rezultata pravi odgovarajuću strategiju. Svi ispitanici (100%) su naveli da na osnovu direktnog kontakta sa klijentima kroz razgovore sa zaposlenima na front office-u (šalteru), call centru, popunjavanjem upitnika od strane klijenata ili organizovanjem događaja dobijaju informacije o potrebama, motivima i željama klijenata.

Do saznanja o potrebama, motivima i željama klijenata (grafik 1) 28% ispitanih bankara dolazi putem e-mail komunikacije, 14% dolazi putem korišćenja društvenih mreža a isti toliki procenat od 14% ispitanika koristi Customer Relationship Management (CRM).



Grafik 1: Kako saznati potrebe motive i želje klijenata

Na pitanje kako brend banke utiče na percepciju klijenata o njima, 71% ispitanika je odgovorilo da klijenti imaju percepciju tradicije i kvaliteta banke i da shodno tome kreiraju i percepciju o brendu banke. Da je vrhunski kvalitet proizvoda najviše uticao na percepciju klijenta o brendu banke smatra 43% ispitanika, dok isto toliki procenat smatra da je internacionalna dimenzija usluga glavni razlog dobre percepcije o brendu banke za koju rade. Sa druge strane, 14% ispitanika smatra da su inovativni proizvodi, kvalitetna i brza usluga, konkurentne cijene i reputacija banke bile osnovni preduslov za kreiranje percepcije o brendu banke, što je predstavljeno na grafiku 2.



Grafik 2: Uticaj na percepciju brenda

Na pitanje koja nova marketinška oruđa su uveli u poslednje vrijeme kako bi se brendirali i razlikovali od konkurencije, 14% ispitanika je odgovorilo da je razlika u provizijama oruđe koje koriste kako bi bili ispred konkurencije, isti procenat ispitanika je odgovorio da im korišćenje marketinških oruđa nije na zavidnom nivou. Ostalih 72% ispitanika koristi moderna marketinška oruđa, poput društvenih mreža *Facebook*-a i *Twitter*-a, *e-reporting*-a i ostalih oruđa. Primjera radi, CKB koristi čulno brendiranje (primjer reklame - ukus CKB kafe), *Wi-Fi* za klijente, dječiji kutak, kutije za donaciju, savremeni sistem čekanja u redu koji "poziva" klijente, izložbe fotografija, CKB *iCentar* (upotreba *iPad* uređaja u poslovnici) dok Hipotekarna banka osim društvenih mreža koristi virtuelni šalter.

Svi ispitanici su potvrdno odgovorili i na pitanje da li je i koliko važna pozicija osoblja prve linije usluživanja u banci za osiguranje odgovarajuće komunikacije sa kupcima. Svi ispitanici su odgovorili da posebnu pažnju posvećuju zaposlenima u *front office*-u jer su oni od izuzetnog značaja za osiguranje komunikacije sa klijentima, imaju ključnu ulogu za prikupljanje podataka i komunikaciju s klijentom. Od njih u velikoj mjeri zavisi i percepcija banke na tržištu budući da su zaposleni na prvoj liniji (šalteru) svojevrsni ambasadori brenda banke.

5. ZAKLJUČAK

Brend je zamišljen kao klaster funkcionalnih i emocionalnih vrijednosti za građenje odnosa sa korisnicima, uz snažnu interakciju sa osobljem. Uloga brendiranja usmjerena na безусловna obećanja, u bankarskim uslugama je, prije svega, usmjerena na kreiranje identiteta koji potencijalnim korisnicima služi za smanjenje rizika u fazi razmatranja i za privlačenje klijenata za konkretnu banku. Menadžment banke mora da ima u vidu ove činjenice prilikom kreiranja strategija razvoja banke, a naročito prilikom donošenja poslovnih odluka. Na osnovu sprovedenog istraživanja, očigledno je da se crnogorsko bankarstvo bazira na tradicionalnom shvatanju marketinga i da još nije orjentisano ka holističkom marketingu, nema dovoljno razvijenu strategiju brendiranja niti obezbjeđuje dugoročnu vrijednosti za kupce.

REFERENCES

[1] Meidan, A. (1996), *Marketing Financial Services*, Macmillan Business, p.83.

- [2] Doyle, P., Stern, P. (2006.), *Marketing Management and Strategy*, 4th ed., FT Prentice Hall, pp. 196-197.
- [3] Stevenson, B. (1989), *Marketing Financial Services to Corporate Clients*, Woodhead – Faulkener, p.172-173.
- [4] Thompson, M. (2008), *The of Economies Banking*, 2nd ed, Chichester, John Wiley and Sons, p. 268.
- [5] Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, s.280.
- [6] Babić-Hodović, V. (2012), *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, s. 254.
- [7] Brady, M.K., Bourdeu, B.L., Hestel, J. (2005), The Importance of Brand Cues in Intangible Service Industries: An Application to Investment Services, *Journal of Services Marketing*, Vol.19, No, pp. 401-410.
- [8] Hansen, H., Sand, A. .J. (2008), Antecedents to Customer Satisfaction With Financial Services: The Moderating Effects of the Need to Evaluate, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.13, No 3, pp. 234-244.
- [9] Babić-Hodović, V. (2010), *Marketing usluga - koncept strategija i implementacija*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, s. 330-331.