

Administracija u ogranku

Administracija u ogranku je područje glavnog problema za finansijske usluge, pošto svaki neuspeh na nivou ogranka može da utiče na marketing celokupne finansijske institucije.

Ogranci se procenjuju na osnovu određenih standarda administracije, internih i eksternih komunikacija, predstavljanja, pružanja usluga kupcima i uspostavljanja odnosa sa društvom, kao i na osnovu efikasnosti osoblja ogranka i iznad svega profitabilnosti.

Glavni razlog interesovanja za administraciju u ogranku je njena važnost u:

- Privlačenju štednje i investicija od različitih grupa javnosti;
- Obezbeđivanje fondova za lične, poslovne ili kupovne potrebe domaćinstava;
- Pomaganje očuvanju imidža finansijskih usluga, na primer bankarskog establišmenta;
- Fokusiranju marketing napora ka ciljnom tržištu.

Metod administracije u ogranku koji je relevantan, troškovno isplativ, fleksibilan i efikasan esencijalno je važan ako ogranak želi da bude uspešan. Kada se bira metod administracije u ogranku treba uzeti u obzir tri aspekta: ciljeve ogranka, strukturu i strategiju ogranka, i ograničenja okruženja.

Odgovarajući pristup administraciji u ogranku treba da ima sledeće ciljeve:

- Da održi ili unapredi motivaciju zaposlenih.
- Da unapredi koordinaciju između različitih funkcija ogranka.
- Da obezbedi i unapredi obuku zaposlenih.
- Da bude troškovno efikasna.
- Da bude fleksibilna.
- Da unapredi komunikaciju.
- Da poboljša kvalitet pružanja usluga

Kreiranje imidža ogranaka

Važan aspekt strategije ogranaka je imidž koji projektuje svaki ogranak. Jedinstveni imidž za svaki ogranak je poželjan zbog dve stvari: on promovise banku na nacionalnom nivou ili ako je u pitanju građevinsko društvo; i on obezbeđuje psihološko osiguranje kupcima da bez obzira u koji ogranak uđu oni ulaze u okruženje koje im je poznato pošto liči na njihov domaći ogranak.

Ogranci treba da budu dizajnirani tako da su uniformni. Dizajn sa najvećim uobičajenim nivoom atraktivnosti za svaki segment je težnja koju treba ostvariti. Pošto finansijska firma može imati za cilj da privuče nekoliko tržišnih segmenata, treba usvojiti takva arhitektonska rešenja, koja nisu odbojna ni za jedan tržišni segment.

U svakom gradu maksimalna pristupačnost za najveći broj kupaca se nalazi u centralnoj poslovnoj oblasti, i to objašnjava zašto je centar grada oblast gde su koncentrisane maloprodajne i komercijalne aktivnosti. Ogranci glavnih banaka su tradicionalno locirani u ovoj oblasti. Čak i u okviru ove relativno male oblasti postoji konkurencija za posebne pozicije koje pružaju maksimalnu pristupačnost. Komercijalne firme koje mogu da plate najveće rente koncentrišu se u ovoj zoni, i finansijske usluge obično egzistiraju duž velikih lanaca prodavnica.

Dobra lokacija za, recimo, jednu banku, je verovatno ono što odgovara i drugoj banci i često postoji tendencija da se banke koncentrišu na istoj lokaciji. Ovakve lokacije često nude udobnost kupcima i neki podaci ukazuju da je ovo važan element u izboru banke od strane potencijalnih klijenata. Ovaj tip lokacije takođe obezbeđuje banci mogućnost da projektuje imidž (sa, na primer, arhitektonskim stilom zgrade) i da ga predstavi maksimalnom broju ljudi. Drugi ogranaci mogu biti locirani na lokacijama koje služe posebnim segmentima ili grupama segmenata, na primer fabrikama, kampusima koledža, tržnim centrima, određenim predgrađima i tako dalje. Stahel kaže da dok ovi tipovi lokacija imaju prednosti kao što je lakoća ulaska na tržište, parking za klijente i regionalni publicitet, one takođe imaju i neke potencijalne nedostatke u pogledu gubitka identiteta, nedostatka kontrole na postavljanju ljudi, i teret neesencijalnih troškova.

Lokacija građevinskog društva može takođe biti značajan faktor u privlačenju novih klijenata, ali takođe služi i za promociju društva. Dobro izabran položaj pomaže u advertajzingu i usvajanje korporativnog simbola može da pomogne u ovom procesu. Eksterno, tip zgrade može da pomogne u projekciji imidža i sugerise se da je uniformnost dizajna prednost.

Enterijer banke se može iskoristiti u kreiranju određenog psihološkog okruženja za klijenta. Pre nekoliko godina mnoge banke su promenile svoj dizajn enterijera tako da bude mnogo otvoreniji sa manje sigurnosnih prepreka. Za ovo se pretpostavljalo da će podstaći osećanje «prijateljstva» prema klijentima – da banka izgleda kao manje «oficijelna» organizacija.

Projektovanje imidža institucije sa širokim spektrom usluga kao što je banka ili građevinsko društvo je kompleksan proces. Sledeći principi su esencijalni za formulaciju složene marketing strategije:

- Imidž banke je važan nematerijalni resurs kojim treba upravljati i podržavati da bi išla u korak sa strategijom razvoja
- Mora se napraviti razlika između «identiteta» banke, koji je permanentan, i njenog imidža, koji može da evoluiru tokom vremena. Na primer može postati neophodno da se poveća sigurnost bankarske sale, na način da se projektuje neprijatan imidž banke. Ovo neće, međutim, uticati na identitet banke kao finansijske institucije. Važno je da menadžment banke napravi ovu razliku tako da imidž banke zadrži fleksibilnost u okviru promenljivog tržišnog okruženja.
- Upravljanje imidžom banke mora biti zaduženje specijalizovane grupe ali ova grupa mora imati podršku i kooperaciju svih nivoa menadžmenta.
- Osoblje ogranaka predstavlja vitalnu vezu u tačnoj projekciji imidža banke koji je percipiralo marketing odeljenje. Ako ogranci nisu ubeđeni da je strategija korektna, čak i najpažljivije razrađen plan će propasti. Stoga je važno da se personal informiše o tome šta je predloženo i zatim da se obuču da implementira određene projekte. Očigledno ovo je problem internog marketinga u okviru organizacije.

Dizajn i postavka ogranka

Prema McGoldricku i Greenlandu postoji određen broj faktora prema kojima se rangiraju moderni ogranci finansijskih institucija. Oni uključuju estetiku, prostor, temperaturu, komfor, boju, privatnost, urednost, aktivnosti, svetlo, kvalitet vazduha, itd.

Kako je ogranak kritičan za uspeh finansijskih organizacija, uloženi su značajni naponi u pogledu dizajna ogranka. Trend je da se unapredi opšta atmosfera i okruženje i da se omogući bliži kontakt između osoblja i klijenata. Poboljšanja u uslugama klijentima se vrše kroz usvajanje politike «zoniranja» od strane nekih banaka. Ova strategija uključuje određivanje namene poda u ograncima za specifične bankarske transakcije. Na primer, high-tech, samouslužna oblast, obično blizu ulaza, se alocira za kupce koji zahtevaju brže usluge kao što su prenos novca, upiti u stanja, izjave, itd. (Slika 10.2). Proizvodi kao što su otvaranje računa, jednostavni zajmovi, prijave za kreditne kartice itd. se obezbeđuju u totalno odvojenom delu ogranka na prostoru bez pregrada, licem u lice sa okruženjem. Konačno, za kompleksnije proizvode, kao što su lične finansijske usluge i hipoteke, koristi se lični pristup u privatnijem delu ogranka koji se nalazi dalje od ulaza.

Sve do nedavno, većina ogranaka je bila tradicionalna, nudeći tradicionalne uslužne šalterske prozore, sobe za intervju/diskusije i jedan ili više ATM van zgrade.

U poslednjih 10 godina sve je više ogranaka sa otvorenim planom, naročito na velikim prostorima u glavnim gradovima. Dizajn «otvorenog plana» pravi razliku između dela sa blagajničkim uslugama i «mekšeg» dela koji se koristi za savetodavne usluge, koji je prostran i prijatan kako bi inspirisao poverenje u kombinaciji sa brzom uslugom (Slika 10.2).

Glavni nedostatak postavke sa otvorenim planom je odsustvo privatnosti, mada pod određenim okolnostima pregovori mogu da se vode u sobama za intervju. Njegova prednost leži u povećanom toku klijenata kroz ogranak, čime se povećava promet ogranka.

Od nedavno dizajnirani su ogranci koji nude usluge automatizovanog bankarstva 24 časa dnevno, kao i noćne sefove, kombinujući usluge

konsultacija, menajčnice, usluge kredita i druge savete i pomoćne usluge tokom redovnog radnog vremena. Princip kojim se vode automatizovane operacije ogranaka je oslanjanje na samousluživanje klijenata – klijent aktivira različite terminale sa plastičnom karticom. Nivo automatizacije varira između ogranaka – u UK nekoliko ogranaka su već potpuno automatizovani. U SAD i Francuskoj potpuno automatizovani ogranci su uspešniji nego u UK i stoga se njihov broj povećava.

ABA (Američka bankarska asocijacija) pregled izgradnje banaka izveštava da odgovarajuće dizajnirani ogranak može uraditi 1,5-2 puta regularnog posla ogranaka, naročito onih vezanih za potvrde o depozitu, za zajmove i depozite. Nažalost istraživanja pokazuju da 75 procenata tipičnog hola ogranaka je posvećen mestu za transakcije i da se ostalih 25 procenata koriste kao prodajni prostor. Kao posledice toga, banke i građevinska društva trenutno pokušavaju da povećaju udeo dela ogranaka koji se posvećuje prodaji. Jedan od načina za napredak je da se povećaju “merchandising” aktivnosti u okviru ogranaka.

Uloge prodaje u ogranaku

Drastične promene u finansijskim uslugama u poslednjoj dekadi – deregulacija, povećana konkurencija, smanjenje profitnih margina i tehnološki razvoj – su dovele mnoge banke i građevinska društva da naglašavaju koristi od komercijalnog i klijentskog bankarstva. Svi ovi faktori pritiskaju menadžere ogranaka, od kojih se sada očekuje da preuzmu više odgovornosti nego ikada pre. Porast značaja uspostavljanja odnosa sa klijentima banke, dodatno je naglasilo ulogu menadžera ogranaka u marketingu usluga banaka.

Tradicionalno bankarstvo ogranaka je pod uticajem ogromnih promena tokom proteklih nekoliko godina. Jedan od najvećih trendova koji se pojavljuje je promene od transakciono orjentisanih ka prodajno orjentisanim ograncima. Želja da se ogranak pretvori u prodajno okruženje je primarno rezultat deregulacije, koja je otežala opravdanost rada ovih objekata, stvarajući današnje manje margine i veće troškove. Bankari treba da pronađu načina da pretvore ove troškovne centre u profitne centre i najčešće primenjivani pristup je pokušaj da se poveća prodaja u svakom ogranaku.

Da bi postigle ovaj cilj, mnoge banke su se obratile trgovcima za prodajne tehnike. Neke banke sada koriste termine kao što je «merchandising», «prostorna produktivnost» i «cirkulacija». Međutim bankari nisu trgovci. Obezbeđivanje finansijskih usluga se veoma razlikuje od prodavanja namirnica. Najveća razlika je da su bankarski proizvodi neopipljivi. Oni su ustvari usluge koje, kada se skupe zajedno, obezbeđuju beneficije koje klijenti ne mogu da osete, vide ili dodirnu.

Još jedna razlika je da su bankarski proizvodi ustvari generalno kupovine sa «visokim učešćem klijenata» - one se pažljivo planiraju i klijenti stavljaju naglasak na odnose. Klijenti retko (ili skoro nikad) kupuju impulsivno finansijske usluge.

Razlog zašto se bankari oslanjaju na trgovce je zato što se izazovi sa kojima se bankari danas suočavaju potiču od konkurentnog okruženja koje postaje slično sa onim koje već neko vreme imaju trgovci. I jedni i drugi rade direktno sa krajnjim kupcima i moraju da se takmiče u mnogim sličnim elementima – cena, pogodnost, kvalitet i usluga. Banke se takođe bore sa mnogim izazovima okruženja sa kojima se sada suočavaju trgovci: narastajući nedostatak radne snage koji dobre prodajne veze stvara dragoceni; povećana konkurencija od strane indirektnih konkurenata; narastajući troškovi prodajnog prostora; i možda najvažniji, fragmentirano tržište potrošača sa rapidno promenljivim navikama kupaca, pristupima, životnim stilovima i ukusima.

Nedavne studije sugerišu da je merčedajzing proizvoda jedan od najpopularnijih prodajnih alata za banke. On uključuje vizuelnu komunikaciju, grafički dizajn i slike da bi se «prodali» proizvodi finansijskih usluga. Važnost stvaranja opipljivosti bankarskih proizvoda ne može se poreći zato što današnji kupci nisu uvek u potpunosti svesni širine raspoloživih finansijskih opcija. Bankari, na primer, da bi videli ogranak iz perspektive klijenta uče kako klijenti sakupljaju informacije i formiraju mišljenja u vezi proizvoda i usluga banaka. Najvažnije tehnike sa kojima su banke eksperimentisale uključuju oznake pravaca i odeljaka, promocijalne grafike, pakete proizvoda, pomoć unapređenja prodaje i eksterne i prozorske grafike.

Tabela 10.1 prezentuje važnost i korišćenje nekih tehnika prodaje koje koriste menadžeri bankarskih ogranaka. Postoji jasna razlika između prihvaćene važnosti i procenta korišćenja za većinu pojedinačnih alata/metoda prodaje. Zbog najveće važnosti individualnog organika u

obezbeđenju ukupne profitabilnosti banke sa jedne strane, i visokih investicija banke koje su vezane u individualnim ograncima sa druge strane, jasno je da «merchandising» može da doprinese većoj prodaji u ograncima.

Tabela 10.1 predstavlja 17 različitih «merchandising» alata i tehnika koji su identifikovani u preliminarnim intervjuima sa menadžerima ogranaka i kroz istraživanje literature o prodaji proizvoda. Podaci su sakupljeni od menadžera u 200 ogranaka pet vodećih UK banaka.

Tabela 10.1 Glavni rezultati važnosti i korišćenja različitih «merchandising» tehnika u bankarskim ograncima

<i>«Merchandising» alati</i>	<i>Važnost</i>	<i>Korišćenje</i>
Direktna pošta	2,62	2,90
Leci/brošure	3,93	4,07
Poster	3,07	3,02
Podni displeji	3,07	2,67
Izlozi	2,86	2,33
Šalterski displeji	3,14	2,57
Displeji na stubovima	1,95	1,48
Podni standovi	2,55	1,76
Baneri/zastave	1,38	1,19
Električni displeji	1,76	1,10
Bilbordi	1,76	1,29
Video sistemi	1,83	1,17
Zvuci	1,38	1,17
Slike	1,38	1,29
Viseći znaci	2,07	1,64
Grafici do mesta prodaje	2,33	1,60
Advertajzing specijalnosti	2,14	1,90

Podaci su analizirani po značaju (prosečni rezultati) i standardnoj devijaciji. Iako jednostavne, ove statistike omogućavaju procenjivanje važnosti svakog pojedinog posla, aktivnosti, korišćenja alata i tako dalje, i disperzije, odnosno, da li izraženi pristupi individualnih menadžera bankarskih ogranaka variraju. Upitnike su zaposleni povezali sa «važnošću» i «korisnošću» i primenili na skalu od 5 poena. (1 najmanje važno korišćenje; 5 najvažnije korišćenje»). Od glavnog rezultata svake varijable, glavni rezultat za letke/brošure je naročito visok: 3,93 za važnost i 4,07 za imidž. Ovo znači da menadžeri ogranaka vide ovo kao glavni alat za prodaju među svim ostalim raspoloživim «merchandising» tehnikama.

Napredna tehnologija je pomogla da se unapredi snabdevanje bankarskim usugama i dokazala da su vioko troškovno efektivne i efikasne. Međutim izgleda da nije dobro došla među bankarima kada je u pitanju promocija bankarskih proizvoda. Nizak rezultat bilborda (1,76), video sistema (1,83) i električnih displeja (1,76) sugerišu da menadžeri banaka još uvek nisu u potpunosti svesni mogućnosti i potencijala primene tehnologije u promociji, ili njenom značaju u prodaji. Sa druge strane nizak stepen korišćenja video sistema i električnih displeja može se lako objasniti manjkom resursa, pošto su ovi mediji relativno velika investicija.

Izlozi, koji imaju vitalan značaj u maloprodajama, se relativno malo koriste u bankarskom sektoru, sa rezultatom od 2,33 za korišćenje. Izlozi su «lice» ogranka pošto oni predstavljaju prvu impresiju koju ogranak stvara klijentu. Izlozi su među najvrednijim medijima ogranka za isporučivanje poruka potencijalnim klijentima. Izlozi se mogu koristiti za prodaju ili za izgradnju reputacije. Kako klijenti mogu biti visoko interesno svesni i dobro obavешteni, izlozi mogu biti važan način za pružanje informacija o potencijalnim koristima klijenata.

Očigledno, prodaja proizvoda na nivou ogranaka treba da je u vezi sa veličinom ogranka, njegovom postavkom, i karakteristikama klijenata.

Slika 10.1: Tradicionalni raspored u ogranku

Slika 10.2 : Open – plan raspored

Prikaz 10.3 Da li postoji univerzalni stil ogranaka finansijskih usluga?

Pre nekoliko godina, istraživači su pokušali da identifikuju jedinstveni stil ogranaka, koji može biti privlačan različitim potrošačima banke. U sadašnje vreme, traganje za ovim »univerzalnim« stilom je napušteno. Umesto toga, svaki ogranak je skrojen za različit tip potrošača. Npr. mlada klijentela može preferirati moderan, aerodinamičan enterijer. Postoje i sugestije da treba angažovati arhitekta koje su specijalizovane za dizajniranje finansijskih kancelarija. Dizajn ogranaka (filijala) pruža jedinstveni izazov zbog skupe i složene opreme uključene u estetske zahteve - banka, osiguravajuće društvo i sl. treba da budu atraktivni, udobni, da ulivaju poverenje i da odgovaraju ciljnom tržištu. Do skora, pošto mnoge filijale služe masovno (neizdiferencirano) tržište, strategija je bila usmerena na samouslužnu oblast ogranaka. Područje za potrošača je moralo da bude produktivno; Midland bank, npr. koristi postrojenja unutar filijala da promoviše i odgovori na jednostavna pitanja.

Proces administracije u ogranaku

Proces administracije u ogranaku uključuje sledeće aktivnosti:

- Delegiranje autoriteta za menadžera ogranaka.

- Prenošenje ciljeva i zadataka i odgovarajućih detalja marketing programa banke osoblju zaposlenom u ogranku.
- Kontrola marketing napora banke na nivou ogranka.
- Planiranje marketing taktike na nivou lokalne zajednice i analiziranje lokalnih marketing mogućnosti.

Funkcije ogranaka

Prostorije ogranaka su fokalne tačke za gotovo sve finansijske usluge, zato što su u ovim prostorijama klijentima dostupne finansijske usluge. Prostorije ogranaka napravljene da bi:

- Privukle štednju i investicije.
- Obezbedile finansije za lične, poslovne ili kupovne potrebe domaćinstava.
- Unapredile korporativni imidž.
- Obezbedile kanale komunikacije između organizacija finansijskih usluga i javnosti.
- Ustanovile odnose sa društvom.
- Dale finansijskim organizacijama visok profil.
- Obezbedile dostupnost i pogodnost klijentima.

Unutar prostorija, klijenti mogu da obavljaju transakcije u srdačnoj atmosferi. Spolja, fasada ogranka stvara smelu izjavu, dajući finansijskoj instituciji odgovarajući profil. Iza šaltera, osoblje ima beneficije od odgovarajućeg nameštaja i opreme što je poznato kao ergonomski dizajnirano radno mesto.

Za većinu klijenata, ogranci predstavljaju banke i/ili građevinska društva. Od ogranka se očekuje da prikazuje prijateljsko lice kada prime

investiciju, isplaćuju gotovinu ili daju savete o kreditu. Uspešan ogranak finansijskih usluga treba da prezentuje sledeće karakteristike.

Ponuđeni objekti

Ponuđeni objekti i stil ogranaka/prodavnice treba da je vezan sa tipom poslovanja i klijenata. Građevinska društva, na primer, već su u «revoluciji» u paketu usluga i proizvoda koje nude. Sa povećanjem konkurencije sa jedne strane, i diverzifikacije i profilisanja usuga sa druge strane, veoma je verovatno da ćemo, na primer, imati ogranke koji su specijalno dizajnirani i imaju osoblje da služe, recimo, uglavnom penzionisanom segmentu stanovništva. U bankarskoj industriji već postoje bankarski ogranaci koji su se specijalizovali za ženski segment tržišta (na primer, Ženska banka u Škotskoj).

Postavka

Finansijske usuge treba da budu prezentovane u atraktivnom, pouzdanom i prijatnom poslovnom okruženju dok se uzima u obzir i sigurnosni aspekt. Sa jedne strane ogranak treba da podrži «prodajni saobraćaj»; sa druge strane, naravno, postoji glavni cilj nuđenja ličnih finansijskih usluga u kvazi poverljivoj atmosferi koja kombinuje efikasnost sa ličnom uslugom.

Osoblje

Osoblje je najskuplji resurs u menadžmentu finansijskih usluga. Nije samo pitanje koliko osoblja treba zaposliti, nego i koji back-up usluga je potreban, kao i karakteristike osoblja i zahtevi za obukom.

Automatizacija

Danas većina ogranaka za finansijske usluge veoma se oslanja na kompjutere i elektronsku komunikaciju. Svaki službenik ima lični kompjuterski terminal koji izvodi i beleži različite transakcije koje je pokrenuo njegov operater. Ova oprema košta, ali veoma doprinosi efikasnosti ogranaka, ne samo u uslovima uštede vremena pojedinačnog službenika u određenom ogranaku, nego i zbog integrativnog sigurnosnog sistema koji obezbeđuje permanentnu kontrolu u svim ogranacima. Glavni doprinos razvoju ogranaka u poslednjim godinama su kompjuterski terminali na šalterima. Oni su omogućili veliki uticaj na troškove i na način kako se usluge isporučuju javnosti.

U svakom ogranku za finansijske usluge postoje tri tipa osoblja ili prodajnih ljudi:

- *Osoblje za podršku prodaji*, na primer blagajnici i sekretari u ograncima ili agenciji. Oni asistiraju u prodajnom procesu i asistiraju i služe klijentima, ali samo retko stvarno «prodaju» finansijske usluge.
- *Osoblje za održavanje*, na primer menadžeri ogranaka i menadžeri regionalnih kancelarija. Od njih se isto kao i od blagajnika očekuje da povećaju poslovanje, uglavnom kroz unakrsnu prodaju i da očuvaju dugoročne odnose sa klijentima.
- *Osoblje za prodaju sa misijom*, je osoblje koje pokazuje klijentima kako da koriste određenu usluge, na primer ATM unutar ili izvan ogranaka.

Sa povećanom deregulacijom u aktivnostima finansijskih usluga očekuje se da će četvrti tip zadataka postati veoma značajan – «razvojne prodaje», a to je prodaja novih ili stari finansijskih usluga potpuno novim klijentima.

Metodi kontrolisanja performansi ogranaka

Kontrolisanje ogranaka je administrativna funkcija. Kontrola je implementirana u informacije koje su omogućene od strane administrativne funkcije. Važno je ceniti da proces administracije uključuje kolekciju i beleženje podataka i obezbeđivanje informacija na različitim nivoima menadžmenta ogranaka, koji utiču na korektivnu akciju koja se pokazala neophodnom s vremena na vreme. Administrativni sektor sam ne preduzima direktne akcije – menadžment ogranaka je taj koji deluje po obezbeđenim informacijama. Nakon toga postoji potreba da se identifikuje opseg kontrole, koja se odnosi na brojne potčinjene koji izveštavaju i koji su pod kontrolom pretpostavljenog.

Kada se delegira odgovornost, uvek treba razmatrati opseg kontrole. Da bi se ustanovila efikasnija kontrola za svaku funkciju ogranaka, menadžer ogranaka treba da razmatra izgradnju organizacionog dizajna ogranaka od

operativnog osoblja prema gore, definišući za svaku aktivnost broj osoba koji je uključen i stepen supervizije i kontrole koji je potreban za efikasan rad svakog ogranka.

Obično se javljaju neki problemi u unapređivanju performansi ogranka. Prvo, performanse ogranka su multidimenzionalne, to jest, ogranak može biti dobra oblast za privlačenje depozita ali biznis je važan ne samo za osiguranje da banka održava svoj tržišni udeo nego zato što i relativna profitabilnost njenih različitih usluga se menja sa fluktuacijama kamatne stope. Stoga je važno odvojeno razmotriti nekoliko dimenzija performansi ogranka. Samo profit ogranka nije adekvatan za ocenu performansi.

Drugo, koje god mere performansi se koriste, one ne mogu u potpunosti da procene učinjeni menadžerski napor. Rezultati ogranka mogu takođe da zavise i od performansi menadžmenta i faktora kao što su efekti razlika u veličini i socioekonomskog sastava trgovačkih oblasti, snage konkurencije, atraktivnosti položaja ogranka i tako dalje. Razmatranje svih ovih faktora može da obezbedi realističnije i tačnije analize efektivnosti ogranka.

Mereno prema efektivnosti i efikasnosti, profitabilnost bankarskog ogranka zavisi od:

- Nivoa depozita i potencijalnog područja tržišta.
- Tržišnog udela.
- Prirode i tipa računa.
- Stopi prihoda naspram troškova.
- Stopi rasta depozita i stopi rasta pozajmica.
- Uposlene i potrebne kapitalne investicije.
- Mogućnosti komuniciranja sa klijentima.
- Motivacije osoblja.
- Imidža ogranka.
- Ličnosti menadžera ogranka.

Na kraju, efektivna i efikasna kontrola ogranka zavisi od menadžera koji planiraju aktivnosti ogranka i kontrolišu te aktivnosti, i od načina na koji ih povezuju sa vim ostalim faktorima okruženja.

Da bi unapredili performanse ogranka, neophodno je preduzeti sledeće aktivnosti:

- *Proceniti snagu i slabosti ogranka.* Ovo se obično radi kroz analizu ponašanja, mišljenja i pristupa klijenata.
- *Analiza postavke ogranka, fizičkog uticaja i lokacije.*
- *Analiza osoblja ogranka, njihovih sposobnosti, kompetencije i efikasnosti u usluživanju klijenata.*
- *Studija oblasti obuhvatanja ogranka* da bi se identifikovale dodatne lokalne mogućnosti.
- *Razvoj planova marketing aktivnosti za svaki ogranak*, na primer da bi se pokušalo unaprediti i optimizirati broj blagajnika u ogranku; često, zapošljavanje suviše malo blagajnika uzrokuje dugačke redove i uznemirava klijente. Sa druge strane zapošljavanje suviše osoblja u ograncima značajno povećava troškove ogranka i utiče na profitabilnost. Kao posledica treba pokušati optimizovati osoblje ogranka.
- *Formulisanje planova za učestvovanje u javnim kampanjama*, uključujući učestvovanje u sponzorisaniu programa i tako dalje.

Glavne funkcije kontrole ogranaka za finansijske usluge su sledeće:

- Delovanje kao tačke slivanja depozita.
- Izbor novih lokacija za ogranke i objekte.
- Procenjivanje kandidata za pripajanje.
- Postavljanje standarda za performanse za postojeće ogranke.

- Ustanovljavanje normi za pomoć u proceni advertajzing kompanija koje mogu da obezbede promotivne/reklamne usluge javnosti i/ili ogranku.
- Identifikovanje i relociranje ogranaka sa slabim performansama.
- Ciljni marketing ka specijalnim segmentima u okviru oblasti koja se uslužuje.

Odluka o lokaciji nije događaj jednom za svagda. Performanse ogranka treba stalno pratiti, za šta se koriste prodajni modeli merenja performansi. Ogranci treba da se vrednuju po njihovim bilansima, što je prihvatljivija mera kao oblik dugoročnih performansi nego njihov godišnji tok neto primanja. Međutim sve ovo nije dovoljno. Modeli koji se koriste treba da omoguće da se uklone ekzogeni lokacioni efekti, i da se fokusiraju na efikasnost ogranka bez obzira na varijacije lokacije. Mana leži u postojanju varijabli koje nisu inkorporirane u model, koji daje određenim ograncima hendikepe ili prednosti. Treba obratiti pažnju kada se konstruišu modeli tako da se koristi dovoljan broj opservacija.

Skorašnja studija Minskog sugerise da na performanse ogranaka građevinskih društava utiču miks prodaje, usluge po računima i relationship menadžment. Još jedno pitanje koje se tiče broja ogranaka je veličina ogranka. Analize treba zasnovati na ekonomiji obima velikih naspram malih ogranaka, u relaciji sa vezanim operativnom troškovima. Ukupno, naravno, važno je ispitati profitabilnost ogranka sa zatvaranjem neprofitabilnih jedinica, pošto one mogu da se negativno reflektuju na društvenu finansijsku snagu i imidž. Kao dodatak, zatvaranje ogranaka uključuje određene troškove u realokaciji osoblja.

Performanse ogranka treba ocenjivati proveravanjem profitabilnosti, tržišne pozicije i performansi osoblja ogranka. Profitabilnost ogranka zavisi od depozita, tipova računa, operativnih troškova, izgradnje ogranka i tako dalje. Troškovi glavne uprave treba da budu alocirani na ogranke procentnom ili racio metodom. Tipični primeri su troškovi založnog odeljenja koji se dele u odnosu na založenu imovinu ili broj založnih računa. Slične kalkulacije mogu biti urađene za odeljenje investicija, personalno odeljenje (vezano za broj osoblja u svakom ogranku) i druga odeljenja.

Razumne i praktične metode alokacije ovih troškova koji se ne odnose na specijalne aktivnosti i iz kojih svi ogranici imaju jednake koristi, na primer plate direktora, troškovi menadžmenta i sl., treba koristiti. Zatim postoje srednji troškovi, recimo advertajzinga, koji ne spadaju ni u jednu grupu. Za ove, treba koristiti sofisticiranije sisteme – na primer, uzimanje u obzir veličinu ogranka kada se alociraju troškovi advertajzinga.

Dodatno, profitabilnost ogranka treba da se analizira preko glavnih proizvoda koji se nude, profitabilnosti po tipovima klijenata, i troškovnim koeficijentima. Tržišna pozicija ogranka može biti ispitivana kroz studiju istraživanja tržišta. «Tržišna pozicija» zavisi od trenda u depozitima i zalozima, i tržišnog udela koje drži društvo itd. Performanse osoblja ogranka treba obezbediti kroz rangiranje i procenjivanje osoblja od strane menadžera ogranka, procenata kvalifikovanog i/ili unapređenog osoblja, broja žalbi od strane klijenata itd.

Građevinsko društvo koje vrši kvantitativnu analizu mora prvo da odluči na kojem kriterijumu treba izvršiti procenu. Da li su to, recimo, ukupni prilivi ili neto prilivi, otvoreni novi računi, ili količina pozajmljenog novca? Međutim, koncentrisanje na određeni aspekt može proizvesti rezultate koji nisu traženi ili uzrokovati loše impresije. Jasno je da pri ustanovljavanju kriterijuma na kojima treba zasnovati i kvantifikovati vrednovanje, treba jasno utvrditi svrhu.

Kvalitativno vrednovanje performansi osoblja ogranka je dosta subjektivno. Dosta je teško meriti lojalnost, kooperativnost, efikasnost i integritet, i determinisati kvalitet usuge koje daje društvo. U najboljem slučaju mogu se ustanoviti određeni nivoi performansi - na primer nivo znanja o proizvodima koje poseduje osoblje, nivo administrativne efikasnosti, nivo efikasnosti prodaje menadžera ogranka – i iz nečijeg iskustva može se zaključiti da će zadovoljavajući nivoi gornjih dostignuća rezultirati u datom nivou prihvatljive usluge.

Sve u svemu možemo reći da «dobri» ogranici treba da imaju određene osobine i karakteristike osoblja, kao što je prikazano na Slici 10.3 Ovo doprinosi performansi ogranka, isto kao i razvoju organizacije u celini.

Na slici 10.3 ogranak F ima naročito velike operativne troškove, bar što se tiče sposobnosti generisanja odnosa troškovi/računi. U poređenju ogranak C je naročito efikasan i jeftin za rad u uslovima rasta broja računa. Banka ili građevinsko društvo treba da pokuša da razvije efikasan kriterijum i alate za

druge proizvode ogranka, usluge i aktivnosti, pošto je mogućnost za unapređenje performansi ogranka kroz adekvatnu kontrolu enormna.

Unapređenje performansi ogranka je od sve veće važnosti u menadžmentu ogranka. Ovo treba uraditi sistematski, kao što sledi:

- *Definisati ciljeve*, to je, koji su ciljevi ogranka? Kako ovi ciljevi mogu biti mereni? Ko je odgovoran za različite aktivnosti?
- *Pregled tekućih operacija i aktivnosti ogranka*, to je, istražiti tekuće funkcionalne uloge u okviru ogranka, saobraćajne tokove, tipove i količine transakcija.
- *Razviti standarde operacija*, to je, sugerisati standarde kao nešto treba raditi.
- *Analizirati obim aktivnosti ogranka*, vezano za komparaciju šta je urađeno sa onim šta je trebalo biti urađeno.
- Pripremiti preporučene performanse.

Slika 10.3 Sistematska analiza performansi finansijskih usluga ogranka

U fazi davanja preporuka, menadžment finansijskih usluga treba da donese zaključke, na primer šta se može i treba uraditi da bi se poboljšale performanse, broj potrebnog osoblja, dodatna oprema koja je neophodna u ogranku i tako dalje.

Funkcije i uloga menadžera ogranka

Skorašnja studija koju je sproveo Donnelly u SAD sugerise da je kvalitet menadžmenta na nivou ogranka najvažniji faktor koji će razdvojiti ogranke sa niskim od onih sa visokim performansama. Veštine u upravljanju su isto tako potrebne kao i veštine u bankarstvu; na primer sposobnost da se razvije

timski rad u ogranku, razvije klima za pružanje usluga, prenesu ciljevi na zaposlene, razvije individualni talenat, itd.

Postoji postepeni razvoj uloge koju imaju menadžeri banaka, a razlozi iza promena leže u povećanju konkurencije u okruženju. U prošlosti, mnoge finansijske institucije, naročito banke, smatrale su da su «iznad» tržišta poslovnih aktivnosti. Promena pristupa javila se kako su banke shvatale da su na istom poslovnom tržištu kao i svi ostali. Danas se javljaju dodatni pritisci na menadžere banaka da izvršavaju zadatke koje pre nisu morali, uključujući sastavljanje profila klijenata, procene cifara za sledeću godinu, izveštavanje o stanju na tržištu i praćenje tekućih performansi ogranka itd. Njihova uloga se promenila od pasivne u proaktivnu i više orjentisanu na klijente i prodaju.

Slika 10.4 Uloge i funkcije menadžera ogranka

Slika 10.4 pokazuje trenutnu ulogu menadžera ogranaka. Promena leži u naglašavanju njihove odgovornosti i razvoj aktivnosti koje podržavaju administrativne funkcije ogranka. Ekstenzija uloga i funkcija zavisi od ekstenzije znanja i veština i ovo u mnogome zavisi od određenog ogranka i pojedinog menadžera. Pristup menadžera ogranka novim oblastima odgovornosti i raskid sa starim načinima rada su ključna pitanja uspešne tranzicije ogranaka prema novoj orjentaciji.

Menadžeri ogranka sada imaju sledeće uloge.

- 1) *Organizator/koordinator.* Menadžeri ogranaka treba da koordiniraju marketing, osoblje i operativne funkcije na takav način da postignu zacrtane ciljeve. Menadžeri ogranaka su odgovorni za rešavanje svakog konflikta između ovih funkcija.
- 2) *Kontrolor/supervizor.* Menadžeri ogranaka su odgovorni za nadgledanje prodajnih aktivnosti predstavnika usluga klijentima, agenata i blagajnika u svojim ograncima. Ovo uključuje selektovanje, trening, motivisanje i procenjivanje prodajnog osoblja ogranka.
- 3) *Prodajna osoba.* Menadžeri ogranka imaju odgovornosti za direktnu prodaju i fokusiraju svoje prodajne napore na različite tipove klijenata, na primer bogate klijente, poslovne i druge organizacije kao što su profesionalne asocijacije. Oni treba da posvete više napora u sticanje dubljeg razumevanja i da se aktivnije uključuju u odnose sa klijentima.

- 4) *Komunikacija*. Menadžeri ogranaka finansijskih institucija deluju kao kanali komunikacije u okviru svoje organizacije. Oni žele da vide da su određeni zadaci (na primer pregovori oko kamatnih stopa) urađeni da bi povećali profitabilnost svojih ogranaka. Oni se obično ocenjuju kako su dobro uradili ove zadatke. Menadžeri ogranaka su takođe odgovorni za rad svojih podčinjenih. Uspeh ili neuspeh podčinjenog je u direktnoj vezi sa uspehom ili neuspehom menadžera ogranaka.
- 5) *Delegacija* je verovatno jedna od najvažnijih dužnosti menadžera ogranaka. Osim za male ogranke, ovaj posao pokriva suviše veliko polje da bi jedna osoba sama imala odgovornost. Delegiranje odgovornosti je glavna svrha postojanja organizacione strukture. Ona omogućava menadžerima ogranaka da koriste specijaliste raznih funkcija, i omogućava im da se posvete ukupnom radu banke.
- 6) *Motivacija* je još jedan važan deo posla menadžera ogranaka, koji uključuje i motivaciju menadžera od strane organizacionog odbora, i motivaciju ostalih zaposlenih u ogranaku.

Sistem nagrađivanja menadžera ogranaka je najčešće determinisan uspehom finansijske organizacije. Na primer bonus u zavisnosti od rezultata, podela profita i šeme podele uloga su sada preovlađujuće u bankarstvu. Zaposlenima se takođe daje deo profita u većini banaka, i ovaj metod se koristi kao "samofinansirajuća" šema produktivnosti, naročito u sadašnjem vremenu ograničenih plata.

Tabela 10.2 predstavlja različite poslovne odgovornosti menadžera ogranaka u UK bankama. Oni su vrednovani po važnosti, provedenom vremenu i zadovoljstvu poslom. Kao što se može videti, menadžeri ogranaka smatraju trening osoblja od prioritete važnosti. On ima najviši rezultat - 4,64 sa standardnom devijacijom od 0,67 - što znači da postoji relativno mala grupna razlika. Takođe su važni planiranje, kontrola i prisustvovanje sastancima.

Tabela 10.2 Poslovne odgovornosti menadžera u filijalama – važnost, provedeno vreme i satisfakcija poslom

<i>Poslovna odgovornost (važnost, provedeno vreme, satisfakcija)</i>	<i>Srednja vrednost</i>	<i>Standardna devijacija</i>
Važnost kontrole filijale	4.21	0.92
Provedeno vreme u	2.00	1.15

kontroli filijale		
Satisfakcija kontrolom filijale	3.40	1.13
Važnost planiranja u filijali	4.17	0.93
Provedeno vreme u planiranju u filijali	1.76	1.10
Satisfakcija planiranjem u filijali	3.29	1.02
Važnost pripreme izveštaja	3.19	1.04
Provedeno vreme u pripremi izveštaja	1.62	0.94
Satisfakcija pripremom izveštaja	2.14	1.14
Važnost prisustvovanja sastancima	4.00	1.10
Provedeno vreme na sastancima	1.27	0.91
Satisfakcija prisustvovanjem sastancima	3.79	0.90
Važnost instaliranja opreme	2,48	1.15
Provedeno vreme u instaliranju opreme	3.98	0.66
Satisfakcija instaliranjem opreme	2.07	0,97
Važnost opštih operacija	3,62	0.19
Provedeno vreme u opštim operacijama	2.31	1.04
Satisfakcija opštim operacijama	3.93	0.96
Važnost generisanje novih poslova	2.74	1.23
Provedeno vreme u generisanju novih poslova	1.40	0.86

Satisfakcija generisanjem novih poslova	2.02	1.09
Važnost zadržavanja postojećih potrošača	3.48	1.21
Provedeno vreme u zadržavanju postojećih potrošača	1.64	1.08
Satisfakcija zadržavanjem psotojećih potrošača	3.10	1.21
Važnost istraživanja tržišta	2.26	1.08
Provedeno vreme u istraživanju tržišta	1.26	0.70
Satisfakcija istraživanjem tržišta	1.93	1.08
Važnost tržišnog udela	3.38	1.21
Provedeno vreme u osvarivanju tržišnog udela	1.86	1.08
Satisfakcija tržišnim udelom	2.74	1.21
Važnost analize konkurencije	3.33	1.08
Provedeno vreme u analizi konkurencije	1.64	0.70
Satisfakcija analizom konkurencije	2.88	1.18
Važnost analize informacija o potrošaču	3.38	1.19
Provedeno vreme u analizi informacija o potrošaču	1.86	1.22
Satisfakcija analizom informacija o potrošaču	2.74	1.06
Važnost promocije i advertajzinga	3.33	1.12
Provedeno vreme u	1.64	1-01

promociji i advertajzingu		
Satisfakcija promocijom i advertajzingom	2.88	1.25
Važnost razvijanja veze sa potrošačima	4.33	1.00
Provedeno vreme u razvijanju veze sa potrošačima	2.60	1.53
Satisfakcija razvijanjem veze sa potrošačima	4.17	1.03
Važnost znanja o proizvodu	4.29	0.94
Provedeno vreme u sticanju znanja o proizvodu	2.33	1.46
Satisfakcija znanjem o proizvodu	3.50	1.21
Važnost obuke osoblja	4.64	0.62
Provedeno vreme u obuci osoblja	2.26	1.31
Satisfakcija obukom osoblja	3.90	1.30
Važnost motivacije osoblja	4.08	1.00
Provedeno vreme u motivaciji osoblja	1.98	1.24
Satisfakcija motivacijom osoblja	3.33	1.20

Korišćena je skala od 1 do 5. 1 = posao koji nije važan/najmanje provedenog vremena/najmanja satisfakcija; 5= najvažniji posao/najviše vremena provedenog na tom poslu/najviša satisfakcija.

U aspektima marketinga i prodaje, menadžeri ocenjuju zadržavanje postojećih potrošača kao glavni zadatak, sa srednjom vrednošću 4.5. Zatim ide razvijanje odnosa sa potrošačima (4.33), sticanje znanja o proizvodu (4.29) i novi poslovi (3.98). Ovi poslovi ponovo imaju nisku standardnu devijaciju. Ovo ukazuje na to da je

relationship bankarstvo čvrsto utvrđeno među menadžerima u ograncima. Menadžeri su takođe shvatili da je dobro znanje o proizvodu preduslov za pružanje dobre usluge.

Sa druge strane, važnost marketing istraživanja je samo 2.74, dok su važnost analize konkurencije i potrošača samo 2.26 i 3.8. Razočaravajuće je da je važnost marketing istraživanja još uvek zanemarena. Menadžeri još uvek ne shvataju da je dobro razumevanje tržišta, poslovnog okruženja i konkurencije od suštinskog značaja za uspeh, posebno kada se suočava sa novim razvojem u tom sektoru. Istraživanje potrošača pomaže da se identifikuju pojedini potrošački segmenti. Identifikacija ključnih potrošača ojačava konkurentske granice i otvara put za diferencijaciju. Međutim, ova otkrića su povezana sa malo višom standardnom devijacijom, što ukazuje na postojanje individualnih razlika.

Između svih odgovornosti, menadžeri u ograncima veruju u važnost razvoja odnosa sa potrošačima, i ovaj zadatak im daje viši nivo potrošačke satisfakcije, sa srednjom vrednošću 4.17.

U drugim okruženjima, funkcije i uloge menadžera ogranka nisu toliko različite od ovih, već pomenutih rezultata u UK. Studija koja je obuhvatila oko 100 ogranaka banaka u Kanadi, otkrila je slične trendove (prikaz 10.5).

Prikaz 10.5 Kako se menadžeri ogranaka u bankama u Kanadi suočavaju sa novim tržišnim trendovima

Studija koja je u skorije vreme sprovedena u Kanadi, ukazuje da su najvažniji faktori koji pomažu menadžerima ogranaka banaka da se suoče sa novim tržišnim trendovima:

- poboljšanje kvaliteta potrošačke usluge
- motivacija zaposlenih
- razvijanje efektivne veze sa potrošačima
- obuka osoblja i menadžmenta
- generisanje novih poslova

Ova otkrića jasno ukazuju da kanadski menadžeri ogranaka u bankama, naglašavaju tri kritična područja kako bi se suočili sa budućim razvojem tržišta: razvoj ljudskih resursa i ponašanje organizacije u smislu kontinuelne motivacije zaposlenih u ogranku, kao i efektivni programi obuke za osoblje i menadžment; primena poboljšane politike upravljanja odnosa sa potrošačima i poboljšanje kvaliteta potrošačke usluge; i želja menadžera da prošire poslovanje svojih ogranaka.

Druga grupa važnih faktora koje treba razmotriti pri suočavanju sa novim tržišnim trendovima, kako smatraju menadžeri u ograncima, može se opisati kao:

- prodajne sposobnosti menadžera u ograncima
- povećanje lokalnog tržišnog udela ogranka
- povećanje profitabilnosti ogranka
- promovisanje ogranka u lokalnoj zajednici
- svakodnevno upravljanje i kontrola ogranka
- povećanje moći odlučivanja menadžera ogranka
- minimizacija finansijskih rizika ogranka
- poboljšanje rasporeda i atmosfere u ogranku
- razvoj dugoročnog plana ogranka
- marketing istraživanje i analiza konkurencije

Interni marketing

Osoblje u ogranku je najvažnija personalna veza između finansijske uslužne organizacije i njenih potrošača, što je povećalo pažnju koja se u poslednje vreme pridaje internom marketingu. Menadžer ogranka, kao i osoblje, nalaze se u očima potrošača i predstavljaju svoju organizaciju. Zbog toga su ove firme posvećene internom marketingu, koji predstavlja marketing ciljeva, proizvoda/usluga i misije organizacije, njenim internim »potrošačima« tj. zaposlenima. Interni marketing motiviše osoblje ogranka, doprinosi sposobnosti da se kontroliši operacije u ogranku, i povećava efektivnost ogranka i osoblja.

Postoje dva važna trenda koja treba da se u oblasti finansijskih usluga ispituju, isto kao i njihov efekat na sadašnje i buduće zaposlene u ogranku. Prvo, pošto se klima u ogranku promenila u toku poslednjih 20 godina, postoje dokazi da su neki raniji motivatori izgubili svoju validnost. Drugo, sile konkurencije predstavljaju – kroz marketing finansijskih usluga i sektore razvoja poslovanja – mnoge nove izazove za osoblje; na ove izazove moraju odgovoriti finansijske usluge. Zato je odgovornost top menadžmenta da razmotri sledeće.

Prvo, menadžment finansijskih usluga – uključujući regionalne, oblasne i menadžere ogranka – treba i sami da budu jako motivisani, i treba da imaju ličnu potrebu za postignućima. Drugo, menadžment finansijskih usluga ima dužnost ne samo da razjasni ciljeve biznisa, nego i da kontroliše i upravlja sistemom radnih veza, koji odražavaju određeni stil poslovanja, npr. prihvatanje modernih koncepata MBO (management by objectives) i sličnih stilova upravljanja, gde se od zaposlenih u banci ili ogranku, ne traži samo da izvršavaju, nego i da učestvuju u donošenju odluka koje utiču na njihov posao. Treće, komuniciranje sa zaposlenima i nivo uključenosti potreban za motivaciju, zahteva liderstvo organizacije, na nivou centrale i ogranka. Ovo takođe zahteva efikasne dvosmerne sisteme komunikacije.

Neki od koraka koji se mogu preduzeti da se motiviše osoblje preko internog marketinga su:

- prikaz osnovnih ljudskih prava i odgovornost zaposlenih u ogranku za svoje potrebe i okruženje

- rafiniranje uloge prodajnog osoblja u grani. Prvo, pojedincu mora biti omogućeno da preuzme ličnu odgovornost za pronalaženje rešenja za probleme. Drugo, on mora preuzeti ulogu u postavljanju ciljeva i funkcija, koji doprinose ekstra postignućima
- pružiti podstreke – u smislu nagrada, gotovine, odmora ili statusa
- ustanoviti jasne i prihvatljive ciljeve kako bi se obezbedio okvir za razumevanje svrhe kroz uzajamno podeljene ciljeve ogranka
- obezbeđenje adekvatne obuke; identifikovanje potrebe za obukom menadžera u ograncima i njihovih saradnika.