

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Urša Podjed**

**Mentor : Dr. Marko Lah**

**MODEL TRŽENJA BANČNIH STORITEV**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, december 2002**

## KAZALO

UVOD .....	3
<b>1. KONCEPT TRŽENJSKEGA UPRAVLJANJA.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CELOVITO UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....</b>	<b>6</b>
<b>3. SEGMENTIRANJE IN RAZISKOVANJE TRGA .....</b>	<b>9</b>
3.1 CILJI SEGMENTACIJE .....	10
3.2 TRŽENJSKO RAZISKOVANJE .....	10
3.3 NAČINI SEGMENTIRANJA .....	14
<b>4. STRATEGIJE RASTI IN OBLIKOVANJE PONUDBE.....</b>	<b>17</b>
4.1 PRODOR NA TRG .....	18
4.2 NOVE STORITVE .....	22
<i>Nova storitev.....</i>	<i>24</i>
<i>Preoblikovanje in prilagajanje obstoječih storitev.....</i>	<i>24</i>
<i>Združevanje in povezovanje obstoječih storitev .....</i>	<i>25</i>
4.3 RAZŠIRITEV TRGA .....	26
4.4 DIVERZIFIKACIJA .....	26
<b>5. TRŽENJSKI SPLET STORITEV .....</b>	<b>28</b>
5.1 STORITEV KOT KORIST ZA STRANKO.....	29
5.2 CENA BANČNIH STORITEV .....	30
<i>Oblikovanje cen .....</i>	<i>32</i>
<i>Metode za določanje cen .....</i>	<i>32</i>
<i>Cenovne strategije.....</i>	<i>35</i>
5.3 TRŽNE POTI .....	36
<i>Bančna poslovalnica .....</i>	<i>38</i>
<i>Sodobne tržne poti .....</i>	<i>39</i>
5.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	42
<i>Oglaševanje .....</i>	<i>44</i>
<i>Pospješevanje prodaje.....</i>	<i>45</i>
<i>Neposredno trženje.....</i>	<i>45</i>
<i>Odnosi z javnostmi .....</i>	<i>45</i>
<i>Osebna prodaja .....</i>	<i>46</i>
<b>6. IZVAJANJE PRODAJE .....</b>	<b>46</b>
6.1 ZNAČILNOSTI STORITEV .....	47
<i>Osnovne značilnosti.....</i>	<i>47</i>
<i>Značilnosti vsakdanjih in občasnih bančnih storitev.....</i>	<i>48</i>
6.2 STOPNJE CILJNE PRODAJE.....	49
<b>7. ŽIVLJENJSKI CIKEL STORITVE .....</b>	<b>53</b>
7.1 PODALJŠEVANJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA .....	56
<b>8. ANALIZA TRŽENJSKE AKCIJE .....</b>	<b>56</b>
8.1 NAMEN AKCIJE.....	56
8.2 SWOT ANALIZA .....	57
8.3 CILJNA SKUPINA.....	59
8.4 TRŽENJSKI SPLET.....	60
<i>Storitev/tržna pot .....</i>	<i>60</i>
<i>Cena.....</i>	<i>61</i>
<i>Komunikacijski splet.....</i>	<i>61</i>
<i>Tržne poti in izvajanje prodaje.....</i>	<i>62</i>
8.5 SISTEM SPREMLJANJA USPEŠNOSTI AKCIJE .....	63
<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>66</b>

## UVOD

Še posebno banke in ostale finančne institucije so se v preteklosti zanašale na neko vrsto "zvestobe in pripadnosti" strank, kar jim je deloma omogočal relativno monopolen položaj. V zadnjih letih pa konkurenca dobiva vse večjo težo tudi v slovenskem bančnem prostoru. Porabniki namreč postajajo vedno bolj zahtevni in vedno manj zvesti. Iz tega razloga bodo morale banke čimprej sprejeti spoznanje, da so samo zadovoljne stranke tudi lojalne stranke. V današnjih tržnih razmerah bodo zato tiste banke, ki ne bodo sprejele preprostega dejstva, da porabniki vedno bolj ocenjujejo ponudbo na podlagi "realne vrednosti" in cene, uspele obdržati le najmanj profitabilne stranke, medtem ko bodo konkurenti prevzeli stranke z najvišjo stopnjo profitabilnosti.

Zadovoljne stranke so lojalne stranke. Konkurenca jih zanima šele takrat, ko postanejo nezadovoljne s svojo banko, na katero se odzivajo skozi odnos, s katerim jih banka obravnava in preko konkretnih izkušenj glede kvalitete in fleksibilnosti produktov, ki jim jih banka ponuja.

Dejstvo je, da stranke postajajo vedno bolj izkušene. Imajo dostop do "globalne" ponudbe in velike izbire, zato pričakujejo vedno večjo fleksibilnost ponudnikov finančnih storitev. Ključno torej postaja vprašanje, kakšno vrednost banka strankam lahko nudi ali bi jim lahko nudila, glede na vrednost posamezne stranke ali skupine strank. Tu se začnejo graditi izboljšave v smislu najboljše storitve, najugodnejše cene ali najboljše rešitve.

Iz tega razloga bo v bankah postala ključnega pomena priprava pravih trženjskih pristopov za različne stranke, različne produkte in različne tržne poti.

Vprašanja, s katerimi se bom ukvarjala v diplomski nalogi so, kako in zakaj je potrebno določiti natančno vrednost posamezne stranke za banko in oblikovati različne trženjske pristope za povečevanje profitabilnosti ter na kakšne načine se lahko lotimo te naloge. Če rečem drugače: Za optimizacijo dobička klasični pristopi s tako imenovano "množično segmentacijo" ne zadostujejo.

Intenziteta posameznih elementov trženjskih spletov in trženjskih aktivnosti ne more biti več enaka za vse stranke. Star pristop v smislu "stranka je stranka" lahko vodi le v zniževanje profitabilnosti.

Ključnega pomena so torej naslednja vprašanja: kdo so pomembne stranke, zakaj so pomembne in koliko so pomembne ter kako lahko optimalno izkoristimo njihov tržni potencial v obojestransko korist in zadovoljstvo.

V nalogi se ne bom ukvarjala z vsemi elementi trženjskega upravljanja, pač pa le s tistimi vidiki, ki so v najbolj tesni povezavi z zastavljenimi vprašanji.

Pri odgovorih na zastavljena vprašanja bom povezovala različna teoretična izhodišča trženjskega upravljanja, pri čemer se bom opirala na rezultate tržne raziskave podjetja RM plus\* in svoje izkušnje v Novi Ljubljanski banki d.d., kjer sem zaposlena.

Diplomska naloga je razdeljena na posamezna poglavja. V prvem poglavju bom opredelila koncept trženjskega upravljanja, ki je temeljna ideja celotne naloge, v vsakem nadaljnjem poglavju pa bom skušala odgovoriti na posamezno delovno vprašanje, ki bo nudilo delni odgovor k končni ugotovitvi. Kot zaključni del teoretičnega dela naloge bom v zadnjem poglavju predstavila trženjsko akcijo uvedbe nove elektronske tržne poti, KLIK NLB.

---

\* Raziskava meri bistvene elemente ugleda in tržnega položaja bank, uporabo, potencial in kakovost bančnih storitev in slovenskih bank ter mnenja, navade in klasifikacijo anketiranih v povezavi z bankami, v splošni javnosti oziroma med prebivalstvom. Standardno poročilo vsebuje rezultate za celotno slovensko bančno tržišče. Raziskava je temeljila na naključnem, sistematičnem reprezentativnem vzorcu 3000 državljanov Slovenije, starih 15 let in več.

# 1. Koncept trženjskega upravljanja

Definicija trženjskega upravljanja, ki jo je leta 1985 sprejelo Ameriško združenje za trženje pravi: "Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja" (Kotler, 1996: 13).

Trženjski koncept je že nekaj let osnovno izhodišče uspešnih podjetij. Čeprav je prehod od prodajnega k trženjskemu konceptu predstavljal korenit zasak v sami prodajni filozofiji, danes ne predstavlja več konkurenčne prednosti, temveč nujo, ki jo narekuje konkurenca. Tako kot ostala podjetja so tudi banke spoznale, da temeljni problem ni več, kako izdelati čim boljše storitev in z agresivno prodajo dosegati čim boljše rezultate, pač pa je temeljni problem poiskati prave kupce, ugotoviti njihove potrebe in se preusmeriti na oblikovanje takih storitev, ki bodo te potrebe celovito zadovoljile. Izhodišče torej ni več storitev, pač pa kupec.

Primerjava med prodajnim in trženjskim konceptom je prikazana v preglednici 1.

Preglednica 1 : Prodajni in trženjski koncept

## Prodajni koncept

Izhodišče	Fokus	Sredstvo	Cilj
kompetentnosti podjetja	storitev	tržno komuniciranje, prodaja	obseg prodaje dobiček <i>kratkoročno sodelovanje</i>

## Trženjski koncept

Izhodišče	Fokus	Sredstvo	Cilj
ciljni trg	potrebe strank	integrirano trženje	zadovoljstvo strank dobiček <i>dolgoročno sodelovanje</i>

Trženjsko upravljanje vsebuje številne, med seboj povezane dejavnosti. Izhodiščni dejavnosti trženjskega upravljanja sta raziskovanje trga in pridobivanje drugih

tržnih informacij ter tržno načrtovanje. Z raziskovanjem trga banka pridobiva informacije za poslovno odločanje, na podlagi teh informacij pa pripravlja sistematičen načrt trženjsko-razvojnih in prodajnih aktivnosti.

Banka mora torej najprej jasno določiti usmeritve do posameznih trgov in regij, tržnih segmentov, konkurence in načinov obdelave trga, nato pa se usmeriti v "pravi" ciljni trg, zanj razviti pravo ponudbo po vseh elementih trženjskega spleta in oblikovati ustrezen način izvajanja prodaje. Poleg tega mora vzpostaviti učinkovit sistem za spremljanje in nadziranje uspešnosti vseh elementov in dejavnosti trženja.

Cilj upravljanja je torej oblikovati dejavnosti in storitve podjetja tako, da prinesejo načrtovani dobiček in dosežejo načrtovano rast ter organizirati poslovanje tako, da bo učinkovito.

## 2. Celovito upravljanje odnosov s strankami

Kaj pomeni celovito upravljanje odnosov s strankami in v kakšni povezavi je z učinkovitostjo poslovanja banke?

Celovito upravljanje odnosov s strankami je strategija, ki je usmerjena v stranko in podprta z informacijsko tehnologijo. Ključni cilj je dolgoročno zagotavljanje zadovoljstva strank in dobička banke.

Šest osnovnih elementov upravljanja odnosov s strankami navaja Diller (2000:43):

- ⇒ Pridobivanje informacij o strankah in vzpostavitev ustrezne baze podatkov.
- ⇒ Ocena in izbor tistih strank, v katere bo podjetje investiralo.
- ⇒ Vključevanje individualnosti v celotno ponudbo in programi za določanje optimalne stopnje individualizacije v povezavi s stroški.
- ⇒ Vzpostavitev sistematične interakcije s strankami.
- ⇒ Integracija strank v sistem ocenjevanja vrednosti.

⇒ Dodajanje vrednosti in vzpostavitev takih odnosov, da se bo ponudnik razlikoval od konkurentov.

V povezavi z upravljanjem odnosov s strankami se pojavljata pojma zvestoba (lojalnost) strank in zadovoljstvo strank.

Zvestobo strank je mogoče definirati in meriti skozi količino in kvaliteto transakcij med ponudnikom in kupcem. Kupci gradijo svojo zvestobo do določenega ponudnika skozi svoje občutke in percepcijo (visokega) zadovoljstva. Na zadovoljstvo pa vplivata tako kvaliteta produktov kot tudi ustrezno vedenje ponudnika. To vpliva na oblikovanje preferenc in odločitve za ponovne nakupe pri istem ponudniku.

Zadovoljstvo stranke lahko podjetje zagotovi takrat, kadar je prejeta storitev v skladu s pričakovanji stranke, ali pa ta pričakovanja celo preseže (povzeto po Diller, 2000: 30-33).

Kakšne so ključne prednosti zvestih strank?

Zveste stranke predstavljajo neke vrste zanesljivost poslovanja ter pripomorejo k rasti podjetja in večji profitabilnosti, skozi nižje stroške in večje prihodke (povzeto po Diller, 2000: 31- 33).

K oblikovanju odnosov s strankami na dolgi rok sta zato pomembna predvsem zaupanje in pripadnost strank. Zaupanje pomeni, da stranke zaupajo v določeno podjetje, kljub temu, da obstaja določena stopnja tveganja. Pripadnost pa je neke vrste psihološka navezanost na določeno podjetje, ki spodbuja željo po vzdrževanju odnosov (Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000: 79).

Poleg večje profitabilnosti pa izgradnja odnosov s strankami prinaša ključno prednost tudi pri razvoju novih storitev in izboljšavi obstoječih.

Lojalne stranke so namreč pripravljene posredovati informacije glede svojih potreb in želja v povezavi z novimi storitvami, kakor tudi povratne informacije glede

zadovoljstva z obstoječo ponudbo. To vsekakor omogoča zniževanje stroškov v smislu raziskovalne dejavnosti in hkrati omogoča bistveno učinkovitejši razvoj novih storitev in modifikacijo obstoječih (Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000:83).

Dejstvo pa je, da na stopnjo lojalnosti vpliva tudi različen način pristopa k nakupom in osebnostne lastnosti posameznih strank. Tako so stranke, ki imajo do nakupov oportunističen pristop, nenehno željo po različnosti in raznovrstnosti ter potrebo po avtonomiji bistveno manj lojalne kot stranke, ki v nakupih iščejo predvsem rešitve svojih potreb in so nagnjene k kontinuiteti odnosov ter socialni integraciji (povzeto po Diller, 2000: 39).

Lojalnost komitentov se niža. To je razvidno iz podatka, da je bilo 30,4 % strank v letu 1999 pripravljenih ostati pri svoji glavni banki, tudi če le-ta ne bo imela najboljših ponudb. V letu 2001 pa se je odstotek takih strank že znižal na 24,1 % (RM plus, 2001: 35).

Ključnega pomena pa je, da stranke menjajo banko le v primeru nezadovoljstva, saj je 69 % strank (6,7 % več kot v letu 1999) pripravljenih ostati zvestih svoji banki, če bo ponudba ostala na enakem nivoju (RM plus, 2001:35).

V poglavjih, ki bodo sledila, bom skušala vključiti vseh šest osnovnih dejavnikov upravljanja odnosov s strankami in podrobneje predstaviti glavne prednosti te strategije. V spodnji preglednici pa je navedenih nekaj osnovnih sprememb, ki jih bom v naslednjih poglavjih tudi podrobneje opisala.

Preglednica 2: Spremembe pri prehodu na podatkovno trženje in vpliv na bančno poslovanje.

<b>SPREMEMBA</b>	<b>VPLIV NA BANČNO POSLOVANJE</b>
Storitve so prilagojene posamezniku.	Banka se usposobi za prepoznavanje in razumevanje potreb posamezne stranke ter oblikuje storitve za zadovoljevanje različnih potreb ene stranke.
Trženje posameznih storitev se spremeni v trženje, ki temelji na ustvarjanju odnosov.	Banka oblikuje sklop storitev, ki zadovoljijo celotne finančne potrebe posameznika. Bančno stranko obravnavajo celostno. Cena storitev se oblikuje skladno s celoto in ne kot seštevek posameznih storitev.
Dobičkonosnost stranke se meri na podlagi	Dobičkonosnost se določa na podlagi



dolgoročnega odnosa s stranko in ne na podlagi dobičkonosnosti posamezne storitve, ki jo uporablja.	življenjske dobe stranke in možnosti širjenja ponudbe v njeno družinsko okolje in ne samo na podlagi posamezne storitve v določenem časovnem obdobju. Uporaba sedanje in/ali prihodnje dobičkonosnosti zahteva spremenjen kontroling stroškov kot podlago za tržno odločanje.
Podatkovno trženje ima prednost pred množičnim trženjem.	Trženje je zelo ciljno usmerjeno predvsem na tiste stranke, ki imajo večjo kupno moč in prinašajo višje dobičke. Tehnologija omogoča učinkovito analizo strankinega vedenja. Trženje je stroškovno učinkovitejše, ker tehnologija omogoča hitro merljivost rezultatov prodaje.
Razvijejo se interaktivni mediji, ki omogočajo prenos tržnih sporočil in uporabo storitev: bančni avtomati in elektronsko bančništvo.	Poveča se število samopostrežnih storitev. Vedno več oglaševalskih sporočil se prenese na nove, elektronske medije, ki poleg kreativnosti sporočila zahtevajo učinkovito izrabo tehnoloških možnosti: sposobnost prepoznavanja in razvijanja vrednosti posameznih storitev za ciljne kupce, spremljanje programov trženja in njihovo sprotno prilagajanje in neprestano izpopolnjevanje.
Tehnologija postane ključni dejavnik uspeha v trženju in oglaševanju.	Oblikujejo se podatkovna skladišča, podatkovno rudarjenje, statistika, podatkovno trženje in podatkovni programi neposrednega trženja.
Informacijska usposobljenost in infrastruktura sta odločilni za uspeh.	Samo strokovno visoko usposobljeni ljudje z analitičnimi spretnostmi bodo znali upravljati s to informacijsko strukturo in bazami podatkov.

Vir: Bauer in drugi (1998: 51-57)

### 3. Segmentiranje in raziskovanje trga

Zakaj je segmentacija pomembna in kakšni pristopi segmentiranja so najbolj smiselni za določene skupine strank? Kaj je tržno raziskovanje in baza podatkov ter v kakšni povezavi je s segmentiranjem trga? Kje so glavne konkurenčne prednosti na področju segmentiranja in trženjskih raziskav?

### 3.1 Cilji segmentacije

Osnovna zahteva tržno usmerjenega delovanja banke je določitev tržnih segmentov.

Segmentacija trga izhaja iz spoznanja, da je trg sestavljen iz različnih kupcev, ki imajo različne zmožnosti, potrebe, želje in zahteve. S segmentacijo zato kupce razvrščamo v homogene skupine, na podlagi določenih kriterijev, ki so pomembni z vidika prodaje določenih storitev.

Segmentiranje kupcev omogoča odkrivanje tržnih priložnosti, določanje tipičnih značilnosti posamezne skupine kupcev (tipični potrošnik) in določanje potreb, želja, zahtev in zmožnosti posameznega segmenta, podsegmenta ali ciljne skupine. Banki omogoča, da se usmeri v izbiro tistih segmentov, ki so za banko privlačnejši od ostalih in na tiste kupce, za katere je največ možnosti da jih pridobi.

Segmentiranje mora temeljiti na resničnih *potrebah* strank in ne na bančnih produktih. Za uspešno segmentiranje morajo biti segmenti *merljivi* (velikost, kupna moč, tipične značilnosti, profitabilnost) in dovolj *veliki*, oziroma dobičkonosni. Smiselna je izbira tistih segmentov, ki jih banka lahko v celoti *doseže* in učinkovito *oskrbuje*. Segmentacija pa je smiselna takrat, ko so si potrebe znotraj posameznega segmenta podobne in se hkrati razlikujejo od potreb ostale populacije. Segmenti morajo biti med seboj dovolj *različni*, da se različno odzivajo na posamezne elemente trženjskega spleta (povzeto po Marketing Strategies in Action, 1994:17).

### 3.2 Trženjsko raziskovanje

Za prepoznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb strank mora banka oblikovati ustrezen sistem pridobivanja, spremljanja in upravljanja podatkov, oziroma dober tržno informacijski sistem.

Namen trženjskih raziskav in pridobivanje drugih tržnih informacij je raziskovanje in iskanje tržnih priložnosti ter spremljanje in analiziranje obstoječih dejavnosti in

storitev. Je temelj za določanje strateških usmeritev banke in za pripravo sistematičnega načrta trženjsko-razvojnih in prodajnih aktivnosti.

V preglednici 3 je nabor najbolj pogostih trženjskih raziskav za storitvena podjetja.

Preglednica 3: Najpomembnejše trženjske raziskave za storitve

Področje	Vrste raziskave
cena	raziskava cen konkurentov raziskava povpraševanja in ponudbe - tržni potencial - prodajni potencial raziskava ciljnih stroškov in ciljnih cen
storitve	raziskava konkurenčnih storitev preizkušanje imena, blagovne znamke, lastnosti storitve, ipd. tržno testiranje storitve (če je mogoče)
distribucija	raziskava učinkovitosti posrednikov storitev (tržnih poti) raziskava pokrivanja trga raziskava tujih trgov
komuniciranje	raziskava učinkovitosti sredstev javnega obveščanja raziskava učinkovitosti oglaševanja, pospeševanja prodaje, stikov z javnostmi, itd. raziskave podobe storitvenega podjetja v javnosti
druga področja	raziskava tržnih deležev raziskava zadovoljstva porabnikov s storitvami raziskava nakupnega vedenja porabnikov, odnosa do blagovne znamke, nagradnih iger, daril, kuponov in drugih ugodnosti notranje raziskave o razpoloženju, odnosih, potrebnem strokovnem izpopolnjevanju, povezano z notranjim trženjem

Vir: Potočnik, (2000: 71)

Kje pa se na področju trženjskih raziskav ponuja konkurenčna prednost?

Banka ima o svojih strankah veliko podatkov, ki jih pridobi predvsem z vpogledom v njihovo finančno poslovanje. Če te podatke dopolni z različnimi informacijami iz okolja, bo veliko lažje predvidela strankine potrebe in jih tudi uspešneje zadovoljila (Bauer in drugi, 1998:120).

Glavna prednost obstoječih bank je torej baza podatkov o strankah, ki jih konkurenca nima, zato bo v prihodnosti ključnega pomena sistematična uporaba podatkov, s katerimi banke že razpolagajo. To ne pomeni zgolj podatkov o demografskih informacijah, pač pa tudi informacije o obstoječi in potencialni profitabilnosti stranke (zgodovina transakcij in vrsta transakcij), nakupnih navadah (evidenca nakupov in način plačila), stilu življenja (kdo kupuje kaj in na kakšen način), zvestobi, v določenih primerih pa tudi stopnjo življenjskega cikla posameznika.

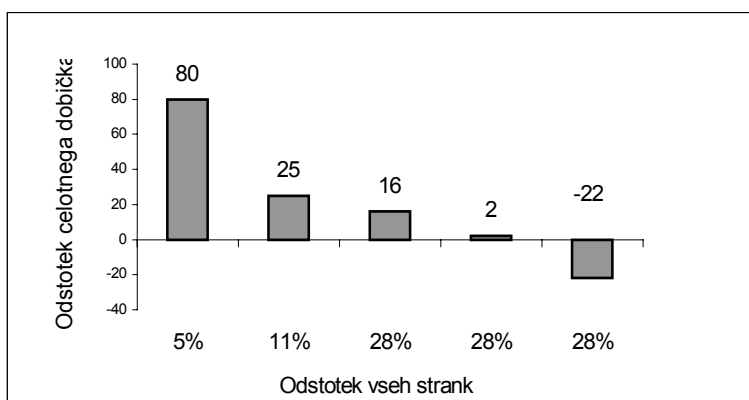
Zgolj oblikovanje baze podatkov ni težko. Pravi izziv je z bazo podatkov povečati dobiček (Huges, 1994: 1).

Kako lahko bazo podatkov uporabimo za uspešno segmentacijo in povečanje dobička?

Kot pravi Diller (2000: 43), je najprej pomembna "ocena in izbor tistih strank, v katere bo podjetje investiralo".

Če izhajamo iz Parettovega pravila 80/20, bi lahko trdili, da 20 % strank prinese 80 % dobička (Tomašević, 1997:46). Študije dobičkonosnosti tujih bank pa so pokazale, da je ta odstotek še bistveno nižji, saj 80 % dobička prinese samo 5 % strank. Iz tega razloga so stranke razdelili v 5 segmentov, kot prikazuje graf 1.

Graf 1 : Odstotek dobičkonosnosti glede na odstotek strank



Vir: Hughes (1994: 90)

Imamo torej 5 segmentov strank:

- 5 % segmenta A, ki prinaša 80 % dobička
- 11 % segmenta B, ki prinaša 25 % dobička
- 28 % segmenta C, ki prinaša 16 % dobička
- 28 % segmenta D, ki prinaša 2 % dobička
- 28 % segmenta E, s katerim imamo zgolj 22 % stroškov.

Prvi logični korak je torej *identifikacija* strank. Pri tem je pomembno poznavanje celotnega poslovanja stranke, kar omogočajo podatkovna skladišča. V tej fazi je predvsem pomembno ugotoviti "kdo je kdo" in *izračunati dobičkonosnost* posamezne stranke.

Smotrna je torej kombinirana segmentacija, ki vključuje tri kriterije :

- ⇒ storitve in finančno stanje (storitve, ki jih stranka uporablja, posojilno zgodovino, finančno disciplino in plačilno sposobnost)
- ⇒ dobičkonosnost (dobiček, ki ga banki prinašajo storitve, opravljene za posamezne stranke, pogostnost in način opravljanja finančnih transakcij)
- ⇒ stopnja "rezervnega potenciala" posameznih strank (razmerje med zmožnostmi in stopnjo uporabe storitev)

Z identifikacijo in dobičkonosnostjo posamezne stranke *diferenciramo* stranke glede na njihov pomen za banko.

### 3.3 *Načini segmentiranja*

Predpostavimo lahko, da se znotraj posamezne profitabilnostne skupine kupci razlikujejo med seboj. Zato lahko sklepamo, da so njihove potrebe in želje ter tako tudi preference do uporabe različnih bančnih storitev in do različnih elementov bančne ponudbe različne.

Velika verjetnost je, da se v vseh skupinah nahajajo tako mlade družine kot upokojeanci. Očitno je, da so potrebe teh dveh podskupin različne. Velika verjetnost pa tudi je, da so stranke znotraj teh skupin različne glede stopnje rezervnega potenciala.

Kot osnovno izhodišče je vsekakor smotrno oblikovanje segmentov in določitev "tipičnega potrošnika" posameznega segmenta, saj osnovne značilnosti veljajo za vsakega posameznega pripadnika določenega segmenta, ne glede na stopnjo profitabilnosti.

V ta namen banke uporabljajo raziskave s področja zaznav, stališč, želja, potreb, navad, mnenj, motivov in tržnih potencialov strank. S temi raziskavami ugotavljajo potrebe in povpraševanje po storitvah ter pridobivajo podatke glede preferenc za posamezne elemente bančne ponudbe. Ugotavljajo tudi velikosti segmentov in kupno moč oziroma potencial posameznih segmentov. Te raziskave so osnova za oblikovanje bančne ponudbe po meri ciljnih skupin ter osnova za racionalizacijo in izboljšavo obstoječe ponudbe storitev. Pomembne so tudi za uvajanje novih storitev, novih tržnih poti in v podporo aktivnostim tržnega komuniciranja.

Z demografskim segmentiranjem banka oblikuje segmente na podlagi demografskih značilnosti (starosti, faze v življenjskem ciklu, spola, dohodka, izobrazbe, poklica, zaposlitve,...).

Predvsem pri širitvi poslovne mreže pa je pogosto tudi geografsko segmentiranje (regija, velikost mesta, gostota naseljenosti), še posebno, kadar so razlike v geografskih enotah velike.

S psihografsko segmentacijo lahko banka oblikuje segmente glede na vrednote, stališča, osebnostne lastnosti in družbeni razred. Ta oblika segmentacije je precej težavna, saj je pridobivanje teh podatkov bistveno težje od pridobivanja demografskih. So pa ti podatki pri oblikovanju ponudbe med najpomembnejšimi, saj pripadnost določenemu družbenemu sloju, življenjskemu stilu in osebnostne lastnosti močno vplivajo na preference do posameznih nakupov in načinov nakupov.

Pomembno izhodišče za oblikovanje tržnih segmentov je tudi vedenjsko segmentiranje (situacije/priložnosti, stopnja porabe, zvestoba, pripravljenost za nakup,..). Tako kot psihografsko segmentiranje zahteva izredno razvito in integrirano informacijsko tehnologijo ter veliko sredstev, vloženih v oblikovanje podatkovnih baz.

Smotrno pa je tudi oblikovanje segmentov glede na korist, ki jo stranka pričakuje (lastnosti storitve, ki jim stranka pripisuje prednost), glede na pripadnost blagovni znamki, odnos do storitve (pozitiven, indiferenten, negativen), fazo nakupne pripravljenosti, itd.

Za tiste kupce, ki so najbolj profitabilni in kjer so med zmožnostmi in stopnjo porabe največja odstopanja in so torej najbolj "obetavne" stranke, pa pristop z ocenjevanjem potreb na podlagi "široke" segmentacije ali demografskih značilnosti ne bo dovolj. Ob dejstvu, da je to skupina strank, ki je najbolj zanimiva tudi konkurentom, bo moral pristop v smislu "ciljne skupine" ali "segmenta" deloma zamenjati pristop "segment enega".

Dva, na videz zelo podobna kupca, s podobnimi demografskimi značilnostmi, obsegom poslovanja, poklicem, itd., lahko želita popolnoma različne produkte ali storitve. Celo standardiziran produkt lahko uporabljata na povsem različne načine (Don Peppers, Martha Rogers, 1997:42).

Zato je pomembno, da so si posamezniki med seboj različni, imajo pa konsistentne vzorce in navade. To ne pomeni, da se njihove preference in navade nikoli ne spreminjajo, pač pa, da se spreminjajo na konsistenten način.

V preglednici 4 je prikazan razvoj segmentiranja od množičnega trženja do segmenta "enega".

Preglednica 4: Razvoj segmentiranja od množičnega trženja do trga 1:1

Pred letom 1980	1980 -1990	1990 -2000
<b>TRG MNOŽICE</b>	<b>SEGMENTIRAN TRG</b>	<b>TRG 1:1</b>
Usmerjenost na produkte, ki so za vse stranke enaki.	Povprečne potrebe kupcev zadovoljujejo storitve in izdelki, ki so oblikovani za posamezen segment.	Potrebe posamezne stranke so zadovoljene s pomočjo njej prilagojenih produktov.
Upošteva se produktna dobičkonosnost.	Upošteva se dobičkonosnost segmenta.	Upošteva se dobičkonosnost gospodinjstva.
Usmerjenost na produkte.	Usmerjenost na segmente.	Trženje na podlagi odnosov.

Vir: Bauer in drugi (1998 : 174)

Toda kako naj banke analizirajo te potrebe in prilagodijo posamezniku? Odgovor je v *dialogu*, ki se začne z bazo podatkov o strankah.

Ob predpostavki, da je stranka identificirana in diferencirana, je potrebno vzpostaviti pogoje za dialog, ki omogoča donosno personalizacijo na individualnem nivoju.

Vzpostavitev takega dialoga je priložnost za banko, da zbira podatke o strankah, njihovih željah, potrebah, navadah, življenjskem ciklu, itd. Na ta način polni "osebno mapo" ter tako pridobiva podatke za psihografsko in vedenjsko "vrednotenje" stranke.

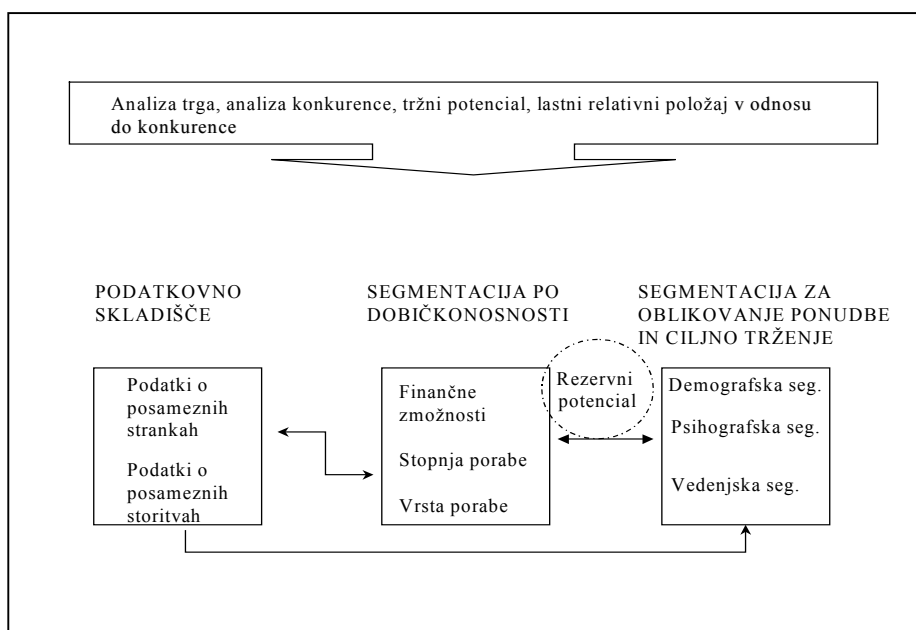
Na ta način bo odnos s stranko lahko sledil življenjskemu ciklu posameznika, saj kakršnakoli množična segmentacija ne vključuje individualnih variacij. Vsak posameznik ima svoj unikatni življenjski cikel in življenjski slog.



"Idealni čas za trženje posamezne storitve je takrat, ko stranka začne o njej razmišljati. Vsi predhodno zbrani podatki pomagajo pri oceni tega trenutka. Tako upoštevamo demografske podatke o stranki, njeno osebno in družinsko imetje, pretekle in sedanje vedenjske in nakupne navade in tudi bivanjsko okolje" (Babič, 1999:15).

Na sliki 1 je predstavljen preprost model uporabe tržnih informacij v povezavi s segmentacijo.

Slika 1 : Preprost model uporabe tržnih informacij



Pomembno pa je vedeti, da se potrebe kupcev razlikujejo od potreb podjetja, tako kot tudi kupci predstavljajo za podjetje različno vrednost. Vse kategorije "opisovanja" kupcev so torej zgolj priložnosti za odkrivanje posameznih potreb kupcev in njihove vrednosti (Don Peppers in Martha Rogers, 1997:31).

#### 4. Strategije rasti in oblikovanje ponudbe

V tem poglavju bom skušala prikazati, kako lahko podatke o posameznih strankah in segmentih uporabimo pri strategijah rasti, kakšne strategije rasti banka uporablja in zakaj.

Končni cilj vseh trženjskih aktivnosti je povečati dobiček. Iz tega razloga mora banka tako braniti kot povečevati tržni delež ter širiti celotni trg.

Ko so oblikovani različni tržni segmenti, se mora torej banka odločiti, za katere in za koliko specifičnih skupin bo oblikovala posebne produkte. Izbrati mora *ciljni trg*.

Ciljni trg lahko predstavlja kar celoten segment, del segmenta ali pa skupino strank, ki ne pripada istemu segmentu, pač pa ima določene skupne potrebe, želje, zmožnosti ali zahteve.

Pri izbiri ciljnega trga ocenjuje banka velikost ciljnega trga, njegovo rast oz. potencial, trenutne konkurente, možne nove konkurente, obstoječe nadomestne storitve, cilje in vire podjetja, stopnjo možnosti uspeha in stopnjo prednosti pred konkurenti.

Kotler (1996:77) opredeljuje štiri osnovne strategije rasti, ki so prikazane v preglednici 5.

Preglednica 5: Osnovne strategije rasti

	Obstoječi trg	Novi trg
Obstoječi produkti	Prodor na trg	Razširitev trga
Novi produkti	Razvoj storitev	Diverzifikacija

Vir: Kotler (1996:77)

#### 4.1 *Prodor na trg*

Pri prodoru na trg gre za **defenzivno trženje**, kar pomeni usmerjenost na obstoječe stranke in s tem zniževanje stroškov. Glavni cilj je ustvarjanje zvestobe kupcev in s tem posredno povečevanje tržnega deleža. To banka dolgoročno počne s programi za izboljšanje zadovoljstva strank, individualno prilagojenimi storitvami, poprodajnimi dopolnilnimi storitvami in učinkovitim reševanjem pritožb (Potočnik, 2000:55-58). Pomembno dejstvo namreč je, da bodo le zadovoljne stranke pripravljene povečevati obseg svojega sodelovanja z banko.

Zadržanje obstoječih strank in povečanje uporabe različnih storitev pri obstoječih strankah je za banko bistveno bolj dobičkonosno kot pridobivanje novih strank. Iz tega razloga bo banka, ki uspe zadržati dobičkonosne stranke, poslovala učinkoviteje in z večjimi donosi, kot pri veliki fluktuaciji strank. Stroški promocije so pri tem izredno nizki, zato lahko pričakujemo večje dobičke. Operativni stroški se relativno malo povečajo, medtem ko se prihodki iz naslova ene stranke večajo. Iz višje stopnje dobičkonosnosti teh strank pa banka pridobi sredstva za pridobitev novih .

V prejšnjem poglavju lahko iz grafa 1 ugotovimo, da izguba 1 % strank, ki se uvrščajo v segment, ki prinese 80 % dobička, zniža dobiček za 16 %. Če predpostavimo, da segment, ki prinese 80 % dobička banki, zadržimo, določen odstotek strank iz ostalih segmentov pa premaknemo za en segment višje, bi to pomenilo povečanje dobička ob nespremenjenih ostalih pogojih.

Če banka torej želi povečati dobiček, se je smotno najprej usmeriti v povečanje prodaje obstoječih produktov obstoječim strankam, oziroma povečati uporabo svojih storitev. S tega vidika so zanimive predvsem skupine B, C in D, ki so relativno velike in za katere lahko predvidevamo, da obstaja rezerva v smislu uporabe obstoječih storitev. Ključnega pomena so seveda podatkovna skladišča, ki omogočajo spremljanje z vidika obstoječe stopnje in vrste uporabe posameznih storitev ter potenciala posamezne stranke. Znotraj teh skupin so namreč tako stranke, pri katerih je stopnja porabe skladna z njihovimi finančnimi zmožnostmi kot take, pri katerih je poraba bistveno nižja glede na finančne zmožnosti. Šele to bo omogočilo, da bo banka posameznim strankam lahko ponudila prave storitve, ob pravem času, na pravem mestu in na stranki najprimernejši način ter vzpostavljala dolgoročne odnose.

Tipične skupine za povečevanje uporabe storitev so torej B, C in D, kar pa ne pomeni, da je skupina A iz te strategije popolnoma izključena.

Poglejmo najprej skupino A - najbolj dobičkonosne stranke.

Fleet Bank je opravila analizo svojih strank in ugotovila, da je skoraj nemogoče povečevati profitabilnost najbolj profitabilnih strank. Stroški, namenjeni navzkrižni prodaji tem strankam tako "odžirajo" sredstva za povečevanje profitabilnosti ostalih skupin. Fleet Bank se je zato odločila, da bo svoje trženjske aktivnosti za te stranke "omejila" predvsem na programe, ki bodo usmerjeni v zadržanje teh strank (Hughes, 1994:89).

Kaj torej banka lahko stori za te stranke? Hughes (1994:89) poudarja, da je potrebno predvsem poiskati načine, s katerimi banka te stranke nagradi in jim pokaže, kako pomembni so.

Vsekakor je tem strankam potrebno zagotoviti tudi poseben način "servisiranja" in prilagajanja posameznih elementov trženjskega spleta. Stranke te skupine banka mora zadržati. Ker je skupina majhna in zato "obvladljiva" ter visoko profitabilna, je smotrno te porabnike obravnavati kot posameznike - kot segment enega.

Govorimo torej o *personalizaciji* na individualnem nivoju, ki predstavlja veliko oviro potencialnim konkurentom in hkrati veliko možnost za zagotavljanje zadovoljstva najpomembnejših strank.

Kot že rečeno, mora banka še posebno pozornost nameniti zagotavljanju zadovoljstva teh strank. Jih obravnavati kot segment enega. Kaj to pomeni z vidika oblikovanja ponudbe?

Za te stranke je smotrno na individualni ravni sestavljati nabor storitev z različnimi značilnostmi, ki omogočajo konfiguracijo dobičkonosnih lastnosti za posamezno stranko in banko. Na individualni ravni spreminjamo tudi posamezne elemente trženjskega spleta, v skladu z merili za posamezno "vrednost" stranke.

Kaj pa skupine B, C in D?

Trije srednji segmenti so področje, na katerega se je potrebno najbolj intenzivno usmeriti s trženjskimi aktivnostmi. Ravno v teh skupinah je profitni potencial, ki ga je s pravimi pristopi moč izkoristiti. (Hughes, 1994:89-90).

Kljub segmentaciji in določitvi "tipičnega" potrošnika so preference do določenih elementov ponudbe lahko zelo različne. Da bi lahko s ponudbo zadovoljila čimveč

različnih preferenc, mora banka ponuditi čimveč različnih možnosti, ki pa ne smejo prinašati prevelikih dodatnih stroškov v smislu razvoja novih storitev.

Rešitev je "masovna" personalizacija, ki lahko poenostavi proces in zniža stroške v primerjavi z individualno obravnavo. To pomeni, da se pri določenih storitvah personalizacija lahko izvaja v obliki sestavljivih modulov ponudbe z različnimi značilnostmi. Banka torej oblikuje storitvene pakete, ki so posebna oblika odvisnih storitev. Gre za storitve, ki so v osnovi samostojne, v primeru vezanega nakupa pa se prilagodijo posamezni elementi storitve tako, da so za kupca ugodnejši. Tako banka ponudi paket storitev, ki zadovolji več finančnih potreb stranke. Banka na ta način proda več svojih storitev in obenem širi odnose s stranko.

Povečevanju prodaje obstoječih storitev obstoječim strankam so namenjene tudi trženjske akcije, s katerimi se banka izmenično intenzivno usmerja v prodajo določenih storitev ali prodajo določenim segmentom oziroma ciljnim skupinam na ta način, da začasno spremeni določen element trženjskega spleta tako, da je za stranke ugodnejši (npr. v času akcije nižja cena).

Kaj storiti s skupino E?

Skupina E je skupina z najnižjo profitabilnostjo. Za to skupino strank delitev na podsegmente ni smotrna. Predvsem je pomembna prva faza segmentacije, v smislu identifikacije teh strank.

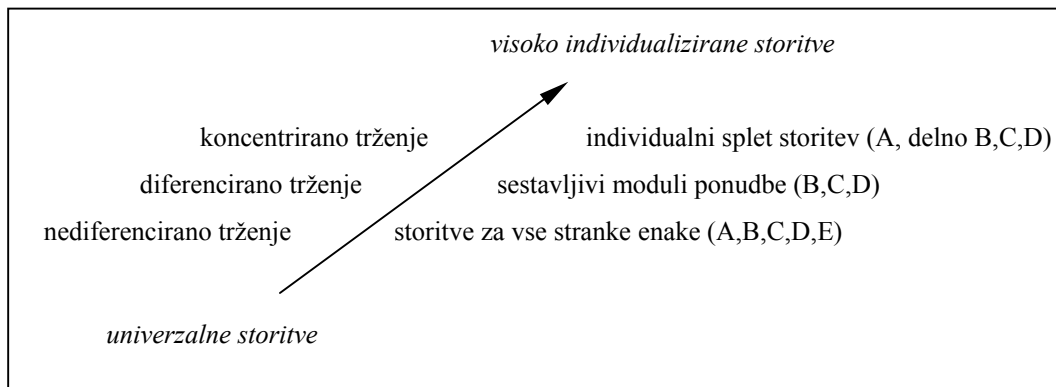
Strategija banke je oblikovanje ustreznih, za banko najoptimalnejših programov. Pri tej skupini pa je bistvenega pomena tudi ločitev na tiste stranke, ki so začasno neprofitabilne in tiste, ki so trajno neprofitabilne (Hughes, 1994: 90- 91).

Za skupino E bi bila predvsem smotrna ponudba obveznih paketov, oblikovanih predvsem v smeri zniževanja stroškov, ki jih banka s temi strankami ima, v določenih primerih pa tudi zaračunavanje višjih tarif.

Pomanjkljivost obstoječe strategije je še vedno v tem, da se banke, zaradi nepopolnih podatkovnih baz, pri pospeševanju prodaje precej neselektivno

usmerjajo v vse potencialne uporabnike. Iz tega razloga je stopnja uspešnosti precej manjša, stroški pa precej večji.

Slika 2: Oblikovanje ponudbe od univerzalnih do visoko individualiziranih storitev



## 4.2 Nove storitve

Pri skupini A, ki prinaša 80 % dobička lahko predvidevamo, da rezerva v smislu uporabe obstoječih storitev ni velika. Ker pa je obstoječa dobičkonosnost velika, se je pri teh strankah potrebno še intenzivneje usmeriti predvsem na zagotavljanje zadovoljstva v smislu izboljšav, prilagoditev in novosti. Lahko pa predvidevamo, da so te stranke potencialni kupci novih storitev, pri tem da so potencialni kupci predvsem skupine B, C in D ter potencialne nove stranke.

Temeljni cilj razvoja in oblikovanja novih storitev je zadovoljevanje spreminjajočih se potreb, zahtev in želja strank, prav tako pa tudi odziv na privlačne priložnosti okolja. Banka, ki želi ohraniti svoje mesto v gospodarskem in finančnem prostoru, mora zato neprestano skrbeti za razvoj novih storitev, izboljšave obstoječih storitev in ukinjanje neprofitabilnih storitev.

Na oblikovanje novih storitev vplivajo predvsem naslednji dejavniki okolja:

- ⇒ večja izbira produktov na trgu vodi v razvoj vedno bolj specializirane ponudbe
- ⇒ vedno večje število "prodajnih mest" in mobilnost povečuje možnosti za različne nakupe
- ⇒ porabniki imajo vedno več možnosti, da primerjajo vrednosti produktov po ceni, dostopnosti, priročnosti in vseh ostalih kriterijih

Ena izmed temeljnih funkcij oblikovanja in razvoja storitev je sistematično *nadomeščanje* storitev, ki jih banka opušča bodisi zaradi neprofitabilnosti, bodisi zaradi neaktualnosti z vidika strank. Nove storitve so način za *povečevanje prodaje* obstoječim strankam, z metodo navzkrižne prodaje, s čimer se vzpostavljajo dolgoročni odnosi. Cilj oblikovanja novih storitev pa je tudi *pritegniti stranke*, ki še nimajo svoje stalne banke in stranke konkurenčnih bank.

Razvoj novih storitev pomeni *širitev ponudbe* in zmanjšuje stopnjo tveganja.

S preoblikovanjem in dodajanjem novih lastnosti in funkcionalnosti obstoječim storitvam pa banka *izboljšuje obstoječo ponudbo*, tako z vidika stranke in zaznane vrednosti, kot tudi z vidika banke in stroškov.

Razvoj in oblikovanje novih storitev ali preoblikovanje obstoječih pa je lahko tudi odziv banke na sezonska *nihanja* povpraševanja, gospodarsko-ekonomske *spremembe* in *konkurenco*.

Deloma sodi k defenzivnemu trženju torej tudi razvoj novih storitev. Deloma pa sodi razvoj novih storitev tudi k **ofenzivnemu trženju**, to je pridobivanju novih strank. S tem banka nadomešča "odliv" strank. Seveda pa so stroški ofenzivnega trženja bistveno višji, saj mora banka pri pridobivanju novih kupcev namenjati več stroškov za oglaševanje, diferencirati cene in nuditi razne druge dodatne ugodnosti (Potočnik, 2000:55-58). Pridobivanje novih strank je še posebno težavno zato, ker je kar 46 % strank s svojo banko zadovoljnih, 28 % celo zelo zadovoljnih, 19 % pa popolnoma zadovoljnih (RM plus 2001:80). Poleg tega pa večina (57 %) strank tudi meni, da so si storitve različnih bank po kakovosti precej podobne. Le majhen delež (2,9 %) strank meni, da so si precej različne. Glavne razlike pa zaznavajo v ponudbi, osebju in obrestih (RM plus, 2001:82).

Skladno z izbranim ciljnimi trgom se banka torej odloči, katere in kakšne storitve bo razvijala in katere elemente bo izpostavila za *diferenciacijo in pozicioniranje storitve* v razmerju do konkurenčne ponudbe. To pomeni oblikovanje ponudbe tako, da bo različna od ponudbe konkurentov in ciljnemu trgu čim bolj privlačna.

Banke običajno uporabljajo kombinacijo treh osnovnih pristopov.

Pogost način vstopa na trg je *nediferencirano trženje*, pri katerem banka zanemari razlike med tržnimi segmenti in nastopa s takšnim tržnim programom, ki pritegne veliko kupcev.

Z *diferenciranim trženjem* se usmerja na več segmentov, pri čemer za vsak segment razvija različne trženjske programe.

S *koncentriranim trženjem* pa se intenzivno usmerja na tiste segmente, ki so za banko še posebej pomembni.

### **Nova storitev**

Banka lahko razvije storitev, ki je dejansko nova na trgu. Take storitve zahtevajo praviloma najvišje stroške razvoja in najvišje tveganje, obetajo pa tudi najvišje donose.

Lahko pa banka razvije storitev, ki je nova zanjo, ne pa tudi na trgu. To pomeni, da na trgu že obstajajo sorodne storitve. Tveganje in stroški so pri razvoju take storitve manjši, vendar so skladno s tem praviloma tudi nižji donosi.

Obstaja več principov razvoja novih storitev. Eden je dodajanje novega produkta v obstoječo linijo. To je razvoj storitve iste vrste, npr. nova oblika depozita poleg že obstoječih depozitov. Drugi princip je razvoj nove linije, npr. nove oblike investiranja (vzajemni skladi). Tretji princip pa je razvoj novih storitvenih kategorij. To pomeni razvoj storitev, ki jih banka do sedaj ni ponujala, npr. zavarovalniške storitve.

### **Preoblikovanje in prilagajanje obstoječih storitev**

Preoblikovanje in prilagoditve obstoječih storitev imajo v osnovi dva namena. Prvi je odziv na nove potrebe in želje strank, kar pomeni, da se preoblikuje obstoječa uporaba storitve oziroma se dodajo nove funkcionalnosti. Pri preoblikovanju storitev je potrebno prvenstveno ugotoviti, kateri elementi trženjskega spleta so potrebni preoblikovanja.

Namen preoblikovanja določenih elementov trženjskega spleta pa je lahko namenjen tudi preoblikovanju nediferenciranega trženja v diferencirano. To



pomeni, da banka določeno storitev, ki je v začetku enaka za vse stranke, začne prilagajati posameznim segmentom in jim na ta način približa svojo ponudbo.

Najpogosteje se uporabljata dva osnovna pristopa preoblikovanja storitve. Prvi je preoblikovanje storitve, kar pomeni izboljšave in razširitev uporabnosti storitve. Drugi pa repositioniranje produkta, kjer gre predvsem za ustvarjanje drugačne zaznave o produktu v očeh kupca. Pogosto pa se uporablja kombinacija obeh.

### **Združevanje in povezovanje obstoječih storitev**

V interesu banke je predvsem povečati prodajo in uporabo obstoječih storitev. S tega vidika je zanimiva strategija povezovanja in združevanja storitev.

Pomembno torej je ali se storitev prodaja neodvisno od nakupa neke druge storitve ali je nakup storitve v odvisnosti od nekega drugega nakupa. Govorimo o samostojnih in odvisnih storitvah.

Samostojne storitve so tiste, katerih status ni pogojen ali v povezavi z neko drugo storitvijo. Z vidika trženja je pri samostojnih storitvah pomembno to, da so za nas zanimivi vsi potencialni uporabniki te storitve, torej tako obstoječe stranke kot stranke drugih bank.

Pri prodaji samostojnih storitev je torej pomemben poudarek na razlikovalnih in spodbujevalnih lastnostih storitev v primerjavi s konkurenčnimi storitvami. Poudarjanje osnovnih lastnostih storitve je pomemben predvsem v primeru, ko gre za povsem novo ponudbo na trgu.

Nakup odvisnih storitev pa je vezan na neko obstoječo storitev in tako na nek način "omejuje" trženje vsem potencialnim uporabnikom določene storitve. V osnovi so torej namenjene obstoječim strankam.

Glavni namen razvoja odvisnih storitev je želja banke po zadržanju obstoječih strank in vzpostavitvi dolgoročnih odnosov.

Strategija prodora na trg je torej usmerjena predvsem na obstoječe stranke, oblikovanje novih storitev je namenjeno tako obstoječim strankam kot tudi pridobivanju novih.

Strategiji razširitve trga in diverzifikacija pa sta namenjeni predvsem pridobivanju novih kupcev.

Pri pridobivanju novih kupcev je pomemben podatek, da pri NLB uporablja vsaj eno storitev 30,4 % strank. Od tega je NLB glavna banka 23,5 % strankam (RM plus, 2001:34).

NLB torej razpolaga z vsaj delnimi podatki tudi o strankah drugih bank, kar lahko izkoristi za bolj ciljno usmerjeno trženje in pridobivanje potencialnih "stalnih" strank.

### *4.3 Razširitev trga*

Glede na visoke stroške razvoja storitve je v interesu banke, da storitve ponudi čim širšemu trgu, zato išče potencialne kupce za svoje obstoječe produkte tudi na drugih trgih. Težava, ki se pojavlja ob širitvi trga, je pripadnosti strank regijskim bankam. Iz poročila RM plus (2001: 6-9) je namreč razvidno, da so v posameznih regijah kot banke z nadstandardnim ugledom in nadstandardnim poznavanjem ocenjene praviloma le regijske banke. To sili "neregijsko" banko v popuste in druge ugodnosti za stranke ter v močno tržno komuniciranje, pa kljub temu je uspeh lahko precej negotov. Rešitev tovrstnega problema in (dolgoročno) racionalizacijo stroškov nasploh, je NLB rešila s kapitalskim povezovanjem oziroma pridružitvijo manjših bank (Banke Velenje, Dolenjske banke in Pomurske banke).

### *4.4 Diverzifikacija*

Razvoj bančne ponudbe pa ne napreduje le na področju tradicionalnih bančnih poslov, ampak se pojavljajo številne, povsem nove storitve. Banke s svojimi

"tradicionalnimi" storitvami namreč dosegajo nižje prihodke kot v preteklosti, zato je nujno potrebno, da se usmerjajo v nove, profitabilnejše storitve in produkte.

Tekmovati morajo namreč z novimi konkurenti, ki imajo nižje operativne stroške in ostalimi nebančnimi organizacijami, ki ponujajo finančne storitve.

Pri diverzifikaciji torej banka na novih trgih nastopa z novimi dejavnostmi, ki niso v povezavi s sedanjimi in ne temeljijo na obstoječi ponudbi. Banka se torej začne pojavljati kot ponudnik poslov, ki jih do sedaj ni opravljala, kar pomeni pridobitev povsem novega trga uporabnikov.

Obširen projekt diverzifikacije je bil prenos plačilnega prometa v banke, vedno bolj pa se banka želi uveljavljati tudi na trgu zavarovalniških poslov, ki so bili do sedaj pretežno v domeni zavarovalnic.

Preglednica 6: Segmentacija, trženjsko raziskovanje in strategije rasti

Stopnja profitabilnosti strank	skupina A	skupini B, C in D	skupina E	nove stranke
Strategija	obdržati	povečati uporabo storitev	zniževanje stroškov	pridobiti
Uporaba splošnih trženjskih raziskav	globalne in regionalne analize tržnega okolja in konkurence	globalne in regionalne analize tržnega okolja in konkurence  raziskave zaznav, stališč, želja, potreb, navad, mnenj, motivov		globalne in regionalne analize tržnega okolja, potencialnih strank in konkurence  raziskave zaznav, stališč, želja, potreb, navad, mnenj, motivov
Način segmentacije	segment "enega"	demografska, psihografska in vedenjska segmentacija, segment "enega"	brez segmentacije	demografska, psihografska in vedenjska segmentacija,
Glavna usmeritev	zadovoljstvo, nove storitve	zadovoljstvo, obstoječe storitve, nove storitve	preusmeritev na optimalnejše programe	nove storitve, novi trgi, diverzifikacija

## 5. Trženjski splet storitev

Kaj pomeni trženjski splet storitev, oziroma na katere elemente ponudbe se mora banka usmeriti, če želi doseči željeno rast na ciljnim trgu?

Oblikovanje trženjskega spleta pomeni oblikovanje posameznih elementov storitve, v skladu z značilnostmi, potrebami, željami in zahtevami ciljnega trga in konkurenčno ponudbo.

Storitveni splet zajema oblikovanje sedmih, za stranko pomembnih elementov :

- ⇒ storitev kot korist za stranko
- ⇒ cena storitve kot strošek za stranko
- ⇒ tržna pot, preko katere se storitev nudi
- ⇒ tržno komuniciranje, s katerim neposredno in posredno informiramo stranke o ponudbi ter jih prepričujemo za nakup
- ⇒ bančni delavci, ki pridejo v stik s stranko
- ⇒ proces odobritve, uporabe in ukinitve storitve
- ⇒ pojavne oblike storitve, ki jih stranka lahko "otipa" in oceni

V zvezi z oblikovanjem trženjskega spleta so zanimivi podatki o stopnji pomembnosti posamezne osebne karakteristike banke in ponudbe:

Najpomembnejši element je, da lahko stranke banki zaupajo (pri čemer moč in stabilnost banke ni nujno v neposredni povezanosti z zaupanjem).

V drugi skupini najpomembnejših karakteristik sta prijaznost uslužbencev in tajnost podatkov. Sledi kakovost storitev in pripravljenost za reševanje problemov komitentov. V četrti "pomembnostni" skupini so strokovnost uslužbencev, raznolika in celovita ponudba ter hitrost. Zanimivo pa je predvsem, da so šele na petem mestu razširjena mreža, višina obresti in nove storitve. Relativno majhen pomen pripisujejo stranke navajenosti na banko, informiranosti komitentov in tradiciji banke, najmanj pomembna pa je za stranke promocija ter mednarodna priznanost bank in mednarodno znanje in izkušnje (povzeto po RM plus, 2001:15).

Za ponovno izbiro iste banke pa bi se stranke poleg zaupanja tej banki ter prijaznosti in vljudnosti uslužbencev odločile tudi zaradi bližine poslovalnice, možnosti uporabe bančnih avtomatov, dobrih izkušenj, diskretnosti uslužbencev in da se le ti posvetijo stranki. Pomemben faktor so tudi razširjenost poslovalnic in urejeni prostori ter poslovni čas.

Zanimivo je, da so ugodne cene bančnih storitev in višina obresti relativno malo pomembni. Zanimivo je tudi, da stranke za ponovno izbiro iste banke ne pripisujejo velikega pomena elektronskemu načinu bančnega poslovanja in precej manj tudi aktivnemu ponujanju storitvenih paketov, ki so zanje še primerni.

Pri stalni banki pa so strankam najbolj moteči dejavniki čakalne vrste, neprimeren poslovni čas, težave s parkiranjem in oddaljenost poslovalnice ter slabe storitve (RM plus 2001: 36, 81).

Pri katerih elementih se bo banka odločila za izboljšave pa je odvisno predvsem od tega, kakšno pomembnost pripisujejo stranke posameznemu elementu v odnosu do vseh elementov.

### *5.1 Storitev kot korist za stranko*

Banka mora biti pri oblikovanju storitev pozorna na tri osnovne vidike storitve, ki pri nakupu igrajo odločilno vlogo. Kupec se namreč lahko odloči za nakup neke storitve zaradi osnovne koristi, razlikovalne koristi ali spodbujevalne koristi.

Osnovne koristi storitve so tiste, ki povedo, čemu je storitev v osnovi namenjena ali če rečemo drugače, kakšne osnovne koristi ponuja uporabniku.

Pri trženju bančnih storitev je pomembna predvsem takrat, kadar gre za povsem novo storitev ali povsem nov in modificiran način uporabe neke obstoječe storitve in je kupcem ta način uporabe neznan.

V določenih primerih je, predvsem pri vodilni banki, osnovna korist hkrati tudi razlikovalna lastnost v primerjavi s ponudbo konkurenčnih bank.

Razlikovalne koristi so tiste, po katerih se neka storitev razlikuje od konkurenčne storitve ali pa od koristi sorodnih storitev istega ponudnika. Poudarjanje razlikovalnih koristi je predvsem pomembno pri aktivni prodaji. S tem dajemo

stranki občutek širokega izbora in možnosti odločitve ter izpostavimo konkurenčne razlikovalne koristi v primerjavi z drugo ponudbo na trgu. Razlikovalne koristi imajo lahko močno prepričevalno moč, a le v primeru dobrega poznavanja lastne in konkurenčne ponudbe.

Spodbujevalne koristi pa večinoma predstavljajo določene ugodnosti. Te so lahko časovno omejene ali pa ne. Najpogostejši primer časovno omejenih ugodnosti so cene. Kot spodbujevalni element se pojavljajo predvsem pri pospeševanju prodaje. Najpogosteje se pojavljajo v fazi uvajanja novih storitev, lahko pa tudi v drugih fazah življenjskega cikla storitve, skladno s strategijo banke. Pogosto se uporabljajo tudi v obdobjih večjega povpraševanja in večje ponudbe (poletni krediti za počitnice, krediti za nakup šolskih potrebščin,..) ali kot odziv na ponudbo konkurenčnih bank. Najpogostejše oblike so popusti pri članarinah v fazi uvedbe nove storitve, krediti brez zavarovanja, krediti brez čakalne dobe za odobritev, prispevek banke v obliki prvega pologa pri varčevanjih, itd.

Osnoven namen je vzbuditi zanimanje strank, zato banka modificira tiste elemente produkta, ki so strankam še posebno pomembni oziroma so pomembni določenemu segmentu ali pa zaželjeni glede na trenutno situacijo, v kateri se stranke nahajajo.

Seveda pa se osnovnih, razlikovalnih in spodbujevalnih lastnosti ne da obravnavati ločeno - običajno se dopolnjujejo ali prekrivajo.

## 5.2 *Cena bančnih storitev*

Trg bančnih storitev lahko poenostavljeno opredelimo kot prostor, kjer se srečujeta ponudba finančnih prihrankov na eni in povpraševanje po njih na drugi strani. Banka nastopa tako na strani povpraševanja kot na strani ponudbe. Poleg tega pa banka nastopa kot finančni posrednik v različnih denarnih in finančnih tokovih.

Pri pasivnih bančnih poslih je banka na strani povpraševanja in sklepa posle z ponudniki prihrankov, oziroma proste denarne akumulacije, ki se za ceno obresti začasno odpovedujejo svoji likvidnosti. Pri zbiranju sredstev se banka srečuje s konkurenco drugih finančnih organizacij, saj se varčevalci vse bolj spreminjajo v

investitorje, ki iščejo najučinkovitejše naložbe v smislu varnosti, donosa in davčnih olajšav. Na tem mestu se bankam ponuja priložnost konkurenčne prednosti v smislu razvoja storitev finančnega svetovanja.

Aktivni bančni posli pa so številne oblike kreditov, kjer banka nastopa na strani ponudbe in za katere zaračunava aktivne obresti. Od kvalitete in kvantitete sredstev kreditnega potenciala banke je odvisna ponudba bančnih aktivnih sredstev glede cene, obsega, ročnosti, vrste, tveganja, likvidnosti in fleksibilnosti, kar predstavlja na trgu osnovne elemente konkurenčnosti.

Lahko torej rečemo, da je obrestna mera cena za denar in tudi stopnjo rizičnosti, ki jo ob naložbi sprejme in vrednoti tako stranka kot banka.

Nevtralni bančni posli so tisti posli, pri katerih banka ni niti dolžnik niti upnik, pač pa vsebinsko zaokrožujejo paleto pasivnih in aktivnih poslov.

Zanimivo je, da prav bančni marketing na področju nevtralnih poslov razvija številne nove storitve, ki so vse bolj odmaknjene od klasičnega pojmovanja bančnih storitev. Značilnost nevtralnih storitev je, da pospešujejo glavno dejavnost banke in da se preko njih stranke navežejo na banko, ki na ta način lahko konkurira drugim bankam.

V preteklosti so nevtralne storitve bankam prinašale le majhne neposredne dohodke v obliki provizij, vedno bolj pa se odpirajo možnosti prihodka tudi na področju nevtralnih poslov, še posebej v primerih ekskluzivnih nevtralnih storitev.

Seveda pa so tarife tudi odličen spodbujevalni faktor, saj lahko banke tistim strankam, ki uporabljajo več bančnih storitev ali imajo večji promet, zaračunavajo nižje tarife. To je nagrajevanje zvestobe strank. Take stranke dobijo občutek, da kupujejo kvalitetno in ceneje, banka pa stroške razlike do polne tarife pokriva s povečano donosnostjo sredstev strank, ki so bile cenejših tarif deležne.

V primeru ekskluzivne ponudbe in visoko zaznane koristi pri posameznih storitvah pa seveda banka lahko zaračunava visoke tarife.

Tarifa pa ni le cena dela, ki ga banka opravi pri izvedbi neke transakcije, temveč tudi cena koristi, ki jo s celovito ponudbo ob finančnem nasvetu ali prihranjenem času prejme stranka.

Med trženjskimi elementi je samo cena tista, ki prinaša prihodek, vsi ostali elementi pa predstavljajo stroške. Iz tega razloga je cena element za vzpostavljanje željenega razmerja med stroški in prihodki, pa tudi sredstvo za pridobivanje tržnih deležev in uveljavljanje konkurenčne prednosti.

### **Oblikovanje cen**

Osnovni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje cene so lastnosti in "vrednost" ciljne skupine, vrednost in pomen storitve za stranko in banko, obseg povpraševanja in željeni poslovni cilj. Na oblikovanje cene pa vpliva tudi strošek razvoja storitve in gibanje stroškov pri različnih ravneh izrabe zmogljivosti in obsegu prodaje. Pomemben vidik je tudi predvideni obseg prodaje v določenem časovnem obdobju pri različnih ravneh prodajnih cen ter cene glavnih konkurentov za enake ali podobne storitve.

Poleg že omenjenih stroškov so v ceno vključeni še stroški izvedbe storitve, stroški tržnega komuniciranja, režijski stroški in načrtovani dobiček.

### **Metode za določanje cen**

Ceno lahko oblikujemo na osnovi stroškov, na osnovi planiranega dobička, na podlagi trenutnih cen, na podlagi zaznane vrednosti, na podlagi celostnega odnosa s stranko in določanje cene za spremembo nakupnega vedenja strank.

Pri določanju cene storitev pa mora banka slediti dvema ciljema (Tomašević, 1997:80):

- ⇒ pritegniti čim več strank izbranega segmenta in tako povečati prodajo obstoječim strankam
- ⇒ določiti take pogoje, ki bodo zagotavljali čim večji dobiček banke

V nadaljevanju bom skušala posamezne metode določanja cen povezati z načini trženja (nediferencirano, diferencirano, koncentrirano) ter s posameznimi profitabilnostnimi skupinami strank (skupne A, B, C, D, E).



Naj poudarim, da se določena metoda ne uporablja zgolj v povezavah kot bodo tu predstavljene. Glede na željeni tržni cilj in situacijo se namreč lahko uporabljajo vse metode za vse ciljne skupine in vse trženjske pristope.

Cilj teh povezav je predvsem nakazati smeri logičnega povezovanja posameznih elementov ponudbe.

Določanje cene *na osnovi planiranega dobička* temelji na ciljnem dobičku, ki ga mora banka doseči. Banka zato najprej ugotovi prelomno točko, to je koliko storitev mora prodati, da pokrije vse stroške. Nato določi obseg prodaje, ki bo prinesla ciljni dobiček. V primeru, da je potrebno cene zaradi konkurence znižati, se spremeni tudi točka preloma (povzeto po Tomašević, 1997:93-97; Pezzuello, 1998:180).

To metodo bi logično lahko povezali z nediferenciranim trženjem, saj so te storitve namenjene vsem profitabilnostnim skupinam. Banka torej lahko predvidi relativno velik obseg prodaje in na ta način ponudi konkurenčno ceno.

Določanje cen *na podlagi celostnega odnosa s stranko* je metoda, ki se uporablja pri oblikovanju storitvenih paketov in navzkrižni prodaji (povzeto po Tomašević, 1997:93-97; Pezzuello, 1998:180).

To metodo zato najlažje povežemo z diferenciranim trženjem, ki ga banka uporablja pri oblikovanju ponudbe za posamezne segmente znotraj skupin B, C in D, za katere oblikuje ponudbo v obliki paketnih modulov. Cilj je spodbujati stranke, da pri isti banki uporabljajo več storitev. Cene so ugodnejše in določene na podlagi obsega poslovanja posamezne stranke. To metodo lahko na individualnem nivoju uporabljamo tudi pri skupini A.

V okviru določanja cene ne podlagi celostnega odnosa s stranko lahko banka tudi zviša cene. To je način za zniževanje stroškov z neprofitabilnimi strankami (skupina E).

Oblikovanje *razločevalnih cen* je lahko oblika nagrajevanja zvestobe strank. Tak primer so cene za komitente in nekomitente banke, kjer imajo komitenti banke npr. nižje obresti kreditov.

Določanje cen *na podlagi zaznane vrednosti* ne upošteva stroškov, pač pa vrednost storitve kot jo zaznava stranka (povzeto po Tomašević, 1997:93-97; Pezzuello, 1998:180).

Deloma lahko to metodo uporabimo pri skupini B, C in D, predvsem pa je pomembna za skupino A. Tu je namreč pomembno predvsem dodajanje necenovnih koristi. Stranke bodo na primer pripravljene plačati več, če bodo storitev lahko opravljale ob katerikoli uri. Tako bo lahko banka, ki uživa ugled dobre banke z visoko stopnjo personaliziranih odnosov, dosegla višje cene kot konkurenti. Banka, ki želi doseči tak položaj, mora vlagati več sredstev v oblikovanje visoke stopnje skrbi za stranko.

Določanje cen *za spremembo nakupnega vedenja strank* je metoda, s katero želi banka spremeniti nakupno vedenje svojih strank. Banke uporabljajo to metodo, ko želijo preusmeriti stranke na alternativne načine poslovanja ali na druge storitve, ki so za banko cenejše ali donosnejše (povzeto po Tomašević, 1997:93-97; Pezzuello, 1998:180).

Banka lahko to metodo uporablja pri vseh profitabilnostnih skupinah. V zadnjem času se ta metoda uporablja na nivoju nediferenciranega trženja, ko banke želijo z nižjimi cenami preusmeriti stranke na sodobne tržne poti (bančni avtomati, telefonsko bančništvo, poslovanje preko Interneta,..) z namenom, da se skrajšujejo čakalne vrste in preusmerijo zaposlene na druge dejavnosti, npr. svetovanje.

V določenih situacijah je banka prisiljena oblikovati cene tudi *na podlagi trenutnih cen na trgu*, kar je z vidika banke precej neugodna rešitev, saj mora v tem primeru oblikovati cene neodvisno od svojih trženjskih ciljev in trženjskih pristopov.

Določanje cene *na osnovi stroškov* je najpreprostejša metoda določanja cene. Cena je oblikovana tako, da k vsem stroškom prištejemo pribitek ali maržo (povzeto po Tomašević, 1997:93-97; Pezzuello, 1998:180). V današnjih tržnih razmerah je ta metoda za banke praktično neuporabna, saj ne upošteva občutljivosti kupcev na ceno, niti cen konkurence.

Banka pa lahko ceno tudi dodatno prilagodi. Ena izmed oblik prilagajanja cene je *nižanje ali višanje cene iste storitve za posamezne skupine strank*. To je pomembno takrat, kadar se kupci oziroma segmenti pomembno razlikujejo med seboj po kupni moči in cenovni občutljivosti. V tem primeru pomeni nižanje cen zagotovitev večje prodaje kot pa politika enotnih cen. Primer nižanja cene so npr. stroški vodenja računov za upokoјence in študente, višanja cene pa stroški vodenja računa za VIP komitente, ob dodatnih necenovnih ugodnostih, kot je npr. njim prilagojen način servisiranja. Pogosto se cene znižujejo ali zvišujejo tudi glede na tržno območje. Najpogostejše so npr. razlike v ceni na domačem in tujem trgu ter časovno omejeni popusti in ugodnosti.

### **Cenovne strategije**

V skladu z željenim ciljem, povpraševanjem, ponudbo konkurence in življenjskim ciklom storitve uporabljajo banke različne cenovne strategije in jih sproti prilagajajo.

Osnovne strategije pri določanju cene (Potočnik 2002 :118-120):

*Maksimizacija tekočega dobička* pomeni vodenje politike visokih cen. Taka politika je primerna takrat, kadar ima banka storitev izjemne kakovosti ali ekskluzivno ponudbo in ne pričakuje večjega števila konkurentov. Potrebno je natančno poznavanje povpraševanja in stroškov. Nevarnost preti v odzivu konkurenčnih podjetij, v smislu podobne ponudbe z nižjo ceno.

*Pobiranje smetane* je politika visokih začetnih cen, predvsem pri uvajanju novega produkta, kjer banka izkoristi položaj "biti prvi". Predvsem se pritegnejo stranke, ki niso občutljive na ceno in želijo predvsem prestiž, ki ga ustvarja uporaba določene storitve. Z vstopom konkurence mora banka cene znižati.

*Penetracija trga* pa je politika nizkih cen, pogosto uporabljena pri uvedbi novega produkta. Ta strategija se v fazi uvajanja uporablja predvsem takrat, kadar banka želi povečati tržni delež in ko pričakuje hiter odziv konkurentov.

Pri *maksimizaciji rasti prodaje* je potrebno natančno določiti tržni potencial. Ob ugotovitvi, da bo večji obseg prodaje prinesel večji dolgoročni dobiček, postavi banka nizke cene, saj želi odvrniti trenutno in bodočo konkurenco.

Pri strategiji *vodstva banke* je cilj ostati tržni vodja v kakovosti storitev, kar omogoča vodenje politike "visoka kakovost - najvišja cena". Taka politika prinaša donose, ki so vedno nad povprečjem panoge.

*Cenovni popusti in ugodnosti* ter oblikovanje promocijskih cen pogosto uporablja banka pri uvajanju nove storitve, kjer želi predvsem maksimizirati prodajo in pri pospeševanju prodaje, prav tako pa tudi pri nihanju povpraševanja in veliki ponudbi na trgu.

### 5.3 *Tržne poti*

Tržna pot je način dobave bančnih storitev stranki. Tržne poti predstavljajo določeno okolje in način posredovanja storitev, ki vplivata na zaznavanje vrednosti in kakovosti storitev s strani uporabnikov.

Bančna konkurenčna bitka se vedno bolj seli tudi na področje tržnih poti, mejni dejavniki pa so enostavnost in hitrost dostopa do bančne storitve, odličen bančni servis in partnerski odnos.

Za opravljanje in prodajo posameznih bančnih storitev so nekatere tržne poti bolj, druge pa manj primerne. Enako velja tudi za posamezno ciljno skupino, segment ali posamezno stranko. Zato je pri izboru ustrezne tržne poti potrebno upoštevati več dejavnikov. To so predvsem "vrednosti" posameznih strank in njihove potrebe, želje, zahteve in pričakovanja. Pomembni pa so tudi ostali elementi trženjskega spleta posameznih storitev, življenjski cikel storitve, posredne koristi banke, profitabilnost tržne poti in konkurenca. Pri tem baza podatkov o strankah omogoča učinkovito oblikovanje tržnih poti za posamezne produkte, stranke ali skupine strank ter omogoča racionalizacijo poslovanja.

"Podatki odkrivajo način poslovanja z banko, pogostnost osebnih obiskov, uporabo bančnih avtomatov, trajnih nalogov, telefonskega in elektronskega poslovanja in podobno. Druga vrsta informacije je način, na podlagi katerega se je stranka odločila za uporabo določene storitve; na podlagi poslanega pisma, telefonskega klica ali osebnega obiska v banki" (Babič, 1999:15).

Banke še vedno uporabljajo *osebne prodajne* kanale, kjer sta stranka in izvajalec v neposrednem stiku ter *neosebne prodajne kanale*, kjer stranka in izvajalec storitve nimata neposrednega stika. Najbolj razširjena oblika osebnega prodajnega kanala so bančne poslovalnice, najpomembnejša oblika neosebne prodajnega kanala pa tako imenovane sodobne tržne poti. Vsak izmed teh dveh načinov ima svoje prednosti, ki jih banka mora izkoristiti.

Eden glavnih izzivov sodobnega bančništva na koncu tisočletja je, kako uskladiti različne distribucijske poti. V začetku devetdesetih let je Boston Consulting Group (Cavell, 1998:3) na naraščujoče stroške poslovanja in upadanje dobička bančnih poslovalnic odgovoril s formulo, ki je v naslednjih letih pomenila rešitev za mnoge banke. Centralizacija poslovnih procesov in uvajanje novih tehnologij sta že tako zmanjšala število zaposlenih v bančni industriji, da je bilo potrebno razmisliti o novi vlogi, funkciji in obliki bančne poslovalnice. Formula je bila naslednja (Cavell, 1998:4): zaposleni v bančni poslovalnici se bolj usmerijo v osebno prodajo in svetovanje, delovni prostori so manjši, več prostora je namenjenega strankam, spodbuja se investiranje v tehnologijo, ki bo zmanjšala rutinsko delo bančnih uslužbencev in jih usmerila v razvijanje odnosov s strankami in dodajanje vrednosti storitvam in bančna poslovalnica se dopolni z drugimi, elektronskimi prodajnimi potmi.

## **Bančna poslovalnica**

Osnovna prednost poslovalnice je priložnost, da banka gradi in pogloblja odnos s stranko. V poslovalnicah lahko komercialisti stik s stranko izkoriščajo za dodatno prodajo in ponujajo strankam celostne rešitve njihovih finančnih potreb, procesiranje enostavnih in rutinskih bančnih transakcij pa usmerjajo na bolj učinkovite, cenejše tržne poti (bančni avtomati, telefonsko bančništvo, elektronsko poslovanje...).

Zaradi visokih stroškov delovne sile je uporaba poslovalnic kot centrov za izvajanje enostavnih bančnih storitev nesmotrna. To namreč predstavlja veliko število transakcij z nizkimi dobički. To funkcijo poslovalnic zato vedno bolj nadomeščajo druge tržne poti. Razlog za spremembo funkcije poslovalnic je v novih zahtevah bančnih strank in v zniževanju stroškov.

Poslovalnice morajo torej vedno bolj prevzemati vlogo svetovalnih centrov za aktivno prodajo strankam skupine A, B, C in D.

Spremenjena funkcija poslovalnic je botrovala tudi spremembam v funkcionalnosti in samem izgledu poslovalnic.

Tako se v poslovalnicah vedno več prostora namenja strankam, prav tako se iz sodobnih poslovalnic umikajo vsa delovna mesta, ki nimajo neposrednega stika s stranko (back office). Vedno bolj pa se spodbuja tudi investiranje v tehnologijo, ki bo zmanjšala rutinsko delo bančnih uslužbencev in jih usmerila v razvijanje odnosov in dodajanje vrednosti storitvam.

Ker poslovalnice še vedno niso povsem izgubile funkcije procesiranja rutinskih transakcij, mora organiziranost poslovalnic zagotoviti delitev na "hitro in počasno", pri čemer je hitra cona namenjena rutinskim transakcijam, počasna pa svetovanju in aktivni prodaji. To je tudi eden izmed učinkovitih načinov zmanjševanja čakalnih vrst.

Pri širitvi mreže poslovalnic mora banka upoštevati značilnosti ciljnih strank v določenem območju, njihovo dnevno gibanje in čas, ko bodo najverjetneje obiskale poslovalnico, lokacijo konkurenčne banke ter druge tržne značilnosti.

Skladno s tem se banka lahko odloči za postavitev različnih tipov poslovalnic:

Najbolj razširjena je mreža *klasičnih poslovalnic*, ki so namenjene vsem strankam. V poslovalnicah opravljajo vse bančne posle, ki so v bančni ponudbi.

*Specializirane poslovalnice* opravljajo posle samo za določeno skupino strank. To so npr. poslovalnice za pravne osebe, za študente in poslovalnice za premožnejše stranke. Številčno jih je nekoliko manj, glede na obseg segmenta, ki ga oskrbujejo. Od klasičnih poslovalnic se ločijo predvsem v tem, da so specializirane za opravljanje specifičnih poslov ali pa nudijo servis na način, ki je določenemu segmentu najbolj primeren.

Z vidika pridobivanja novih strank so se banke odločile za novo obliko poslovalnic, *In-store poslovalnice*, ki so se v slovenskem tržnem prostoru pojavile šele v zadnjih letih. Nahajajo se v nakupovalnih centrih, kjer izkoriščajo velik pretok ljudi in tako priložnost za pridobitev novih strank. Te poslovalnice so najbolj usmerjene v proaktivni pristop prodaje, saj bančni delavci sami iščejo potencialne stranke, kar je tudi osnovna razlika v primerjavi s klasičnimi poslovalnicami.

*Samopostrežne poslovalnice* se na slovenskem trgu šele uveljavljajo. V teh poslovalnicah ni bančnih uslužbencev, pač pa avtomati za opravljanje vseh vrst storitev, brezplačni telefoni, možnost priključitve na Internet, itd.

### **Sodobne tržne poti**

Sodobne tržne poti so se razvile predvsem zato, ker so morale banke ponuditi nove, konkurenčne oblike prodajnih poti in znižati stroške poslovanja.

Nove tehnologije omogočajo bliskovit razvoj novih tržnih poti, ki bodo pri procesiranju masovnih rutinskih transakcij zelo učinkovite za vse profitabilnostne skupine strank (A, B, C, D in E).

Tim Jones, bančnik v NatWest Bank pravi (Timewell, 1999:27): "Tehnologija elektronskega poslovanja bo vplivala predvsem na veliko znižanje transakcijskih stroškov in zmanjšala pomen geografskih razdalj. Večina ljudi upravlja z denarjem v mestu, v katerem živijo. V prihodnosti pa bodo lahko uporabljali katerokoli finančno ustanovo".

Prednosti sodobnih tržnih poti, z vidika stranke in banke, je varno, preprosto, cenejše in hitrejše opravljanje bančnih storitev. Z vidika stranke je ključna prednost ta, da lahko ceneje opravlja enostavne storitve kjerkoli in kadarkoli ter zagotovljena anonimnost in zasebnost poslovanja.

Pri opravljanju storitev preko sodobnih tržnih poti so nihanja glede kvalitete bistveno manjša, kar predstavlja dodaten doprinos k povečanju zadovoljstva strank. Poleg tega pa je z vidika banke pomembna tudi možnost širitve trga neodvisno od mreže poslovalnic in relativno velik tržni delež strank, ki predstavljajo ciljne stranke. Z vidika zniževanja stroškov in usmerjanja k aktivni prodaji pa sodobne tržne poti pripomorejo k zmanjševanju obremenjenosti poslovalnic z rutinskimi transakcijami in k spreminjanju nakupnih navad in vedenja bančnih strank.

Banke morajo zato ponuditi široke možnosti opravljanja storitev tudi na področju sodobnih tržnih poti. Skrbeti morajo za široko mrežo bančnih avtomatov, klicni center in prodajo storitev po telefonu, Internet bančništvo in opravljanje bančnih storitev preko osebnega računalnika ter poskrbeti za avtomatsko procesiranje rutinskih finančnih transakcij (npr. avtomatsko plačevanje mesečnih obveznosti, itd.).

NLB je v letošnjem letu, prva v Sloveniji, začela tudi z uvedbo novega, sodobnega načina poslovanja - mobilno banko Moba. Preko mobilne banke Moba lahko stranke opravljajo osnovne bančne storitve prek svojega mobilnega telefona, kadarkoli in kjerkoli. Čas uvedbe novega načina poslovanja je bil več kot ustrezen - v času poletnih počitnic.



Iz podatkov RM plus (2001: 88) je razvidno, da je elektronsko bančništvo še v začetni fazi, saj opravijo stranke na ta način le 0,8 % poslov, v naslednjih dveh letih pa stranke pričakujejo, da bodo preko e-bančništva opravile "le" 4,9 % poslov. Stranke večino bančnih poslov (44,7 %) še vedno opravijo v poslovalnicah in preko bankomata (44,7 %). Po njihovem mnenju sicer nameravajo zniževati število obiskov v poslovalnicah, vendar ta padec ni velik (čez dve leti nameravajo stranke 38 % poslov še vedno opraviti osebno, nekoliko pa povečati delež poslov na bankomatu). Pretežno stranke obiskujejo poslovalnice enkrat mesečno (38,4 %) ali enkrat na 14 dni (26 %).

Telefonsko bančništvo stranke še vedno uporabljajo pretežno za vpogled v stanje in promet na računu ter plačevanje položnic in drugih obveznosti. Pri e-bančništvu pa še za prenose sredstev med računi ter pošiljanje in prejemanje sporočil (RM plus, 2001:153).

Za uspešno poslovanje bodo banke morale, za rutinske transakcije in enostavne bančne storitve, usmerjati na sodobne tržne poti stranke vseh profitabilnostnih skupin, še predvsem pa najmanj profitabilne stranke. "Osebno obravnavo" pa nuditi zgolj najbolj profitabilnim strankam in strankam, kjer so možnosti za povečevanje prodaje največje.

Na tem mestu je smiselno tudi vprašanje tako imenovane "intimnosti" oziroma vzpostavitve tesnih odnosov s strankami.

Ugotovitve namreč kažejo, da se "tesni" odnosi ustvarjajo predvsem v situacijah, kjer stranka pogosto sodeluje v osebnih kontaktih s prodajalci, kjer so storitve take narave, da je osebna vpletenost velika in kjer obstaja vzajemni interes med kupcem in prodajalcem.

Iz tega sledi, da sodobne tehnologije omejujejo vzpostavitve tesnih odnosov. Prav tako omejujejo izgradnjo tesnih odnosov redki stiki in fizična razdalja med kupci in prodajalci. V prihodnosti bo zato predstavljalo izziv predvsem vprašanje, kako sodobne tehnologije uporabiti tako, da bodo izgradnjo odnosov okrepile, ne pa je omejevale (Barnes 2000:92-95).

Seveda je interes vzdrževati tesne odnose predvsem s tistimi strankami, ki za banko predstavljajo "najvišjo vrednost" v smislu obstoječega ali potencialnega

sodelovanja. Banke imajo vsekakor odlične pogoje za vzpostavljanje tesnih stikov: stranke in banka so v odnosu, ki je kontinuitetne ali vsaj periodične narave, pa tudi pomembnost (finančnih) storitev je za stranke velika, zato je velika tudi osebna "vpletenost".

#### *5.4 Tržno komuniciranje*

Finančne institucije se bodo morale soočiti z dejstvom, da klasična strategija, kot so oglaševanje, direktna pošta in celo telefonsko bančništvo ne morejo sami po sebi ustvariti odnosa s strankami.

Pri trženju finančnih storitev bodo orodja tržnega komuniciranja tudi v prihodnje ostala enaka. Spreminjali pa se bodo predvsem komunikacijski kanali ter sistematičen pristop k uporabi posameznega orodja za posamezno storitev in posamezno skupino strank. Z oblikovano informacijsko podporo in bazo podatkov o strankah se bodo znižali stroški "divjega" pristopa k tržnemu komuniciranju in povečala odzivnost.

Glede na osnovni namen tržnega komuniciranja in glavne elemente komunikacijskega spleta je več kot očitno, da informacijsko podprta baza podatkov o strankah pripomore ne le k racionalizaciji stroškov, pač pa tudi k povečanju učinkovitosti sporočila. Še posebno lojalne stranke prej opazijo promocijska sporočila podjetja in so za vplive sporočila tudi bolj dovzetne (Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000:83).

"Banka pošilja strankam različno pošto: obvestila, izpiske o prometu in stanju, direktno pošto, itd., stranka pa se v banki prav tako zanima za različne storitve, način poslovanja, išče nasvete. Sistematično beleženje teh stikov omogoča pridobivanje različnih kvalitativnih podatkov, ki omogočajo vpogled v strankino obnašanje" (Babič, 1999:15).

Enostaven primer je pošiljanje direktne pošte. Banke npr. pošiljajo določena obvestila vsem prejemnikom izpiskov bančne porabe. Pri tem, da je tovrstno "naključno" ciljanje morebitnih kupcev drago, je odziv relativno nizek. S pomočjo baze podatkov o strankah pa bo banka lahko pošiljala selekcionirana sporočila določenim strankam, s čimer bo znižala stroške in povečala odzivnost.

Tržno komuniciranje so vse aktivnosti, ki jih banka izvaja z namenom vzpostavitve komunikacije z obstoječimi in potencialnimi strankami.

S tržnim komuniciranjem banka sporoča o svojem obstoju, lastnostih in prednostih posameznih storitev, s čimer želi prepričati kupce za nakup. Tržno komuniciranje je torej informiranje, vplivanje in prepričevanje ciljne javnosti.

Glavni cilji tržnega komuniciranja so ustvarjati dober ugled banke v javnosti (image), sporočati strankam o novih storitvah, izboljšati poznavanje obstoječih storitev, spodbujati preference za posamezno storitev, povečati povpraševanje po storitvah, sporočati, kje je storitev moč dobiti in oblikovati tržno pozicijo na bančnem trgu.

Običajno banka hkrati izbere več različnih orodij tržnega komuniciranja, oziroma pripravi ustrezen komunikacijski splet.

Osnovni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje komunikacijskega spleta so značilnosti in obseg ciljne javnosti, tip, vrsta in značilnosti storitve (ostali elementi trženjskega spleta), stopnja v življenjskem ciklu storitve, izbrana tržna strategija in cilj, trenutna tržna situacija in planirana finančna sredstva.

Pri oblikovanju učinkovitih sporočil mora banka opredeliti naslednje elemente:

*Določiti ciljno javnost.* To pomeni ugotavljanje značilnosti ciljnega občinstva, stopnjo poznavanja blagovne znamke, stopnjo naklonjenosti in stopnjo nakupne pripravljenosti. Od teh elementov je namreč odvisno, kakšen komunikacijski cilj si bo banka v določeni situaciji zastavila in na kakšen način bo ta cilj dosegla.

*Opredeliti cilje komunikacije.* Končni cilj vsake tržne komunikacije je spodbujanje kupcev k nakupu. V določenem ciklu storitve ali prodaje pa je direktno pozivanje k nakupu lahko precej neuspešno. Iz tega razloga tržna komunikacija zajema več stopenj v prepričevalnem procesu. To pomeni, da je trenutni cilj komunikacije lahko le ustvarjanje zavedanja o storitvi. V naslednji fazi se banka usmeri v tak

način komuniciranja, ki bo omogočal, da bodo stranke storitev poznale. Sledi faza ustvarjanja vsečnosti storitve, nadaljnje faze komunikacije pa so usmerjene v to, da kupci storitvi najprej dajejo prednost pred konkurenčnimi storitvami, nadalje pa jih prepričamo o najvišji stopnji koristi, kar vodi k nakupu.

Za uspešno prepričevanje je potrebno oblikovati učinkovito sporočilo. Znani model uspešnega oblikovanja sporočil (AIDA) opredeljuje glavne štiri funkcije uspešnega sporočila: vzbuditi mora pozornost, zanimanje, željo in nakup.

Uporaba tega modela banki omogoča, da na privlačen način opiše in prikaže kakovost storitve ter usmerja neodločne kupce, kako naj izberejo med številnimi istovrstnimi storitvami. Prav tako pa s pravilno oblikovanimi sporočili deluje na spremembo ustaljenih navad in običajev pri porabi storitev ter ustvarja pri porabnikih pozitiven odnos in zaupanje do banke in njenih storitev.

Banka mora natančno določiti *finančna sredstva, obseg tržnega komuniciranja, posamezna komunikacijska orodja in časovni raspored* komuniciranja za posamezno geografsko območje ali posamezno ciljno skupino. Določitev teh elementov imenujemo *medijsko planiranje*, ki ga običajno izvajajo posebej za to specializirane agencije.

Prav tako je pomembno določiti kriterije za *ugotavljanje, spremljanje in kontrolo* učinkovitosti tržnega komuniciranja.

Banke uporabljajo vseh pet osnovnih orodij komunikacijskega spleta: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnose z javnostmi in osebno prodajo.

## **Oglaševanje**

Banka uporablja oglaševanje takrat, kadar želi doseči veliko število uporabnikov. Za banko pa je pomembno, da se pojavlja z oglasi tudi zato, ker blagovne znamke, ki se pogosto pojavljajo v medijih, dajejo uporabnikom vtis, da so kvalitetne. Oglaševanje poleg tega, da je zelo prodorno sredstvo, podeli storitvi tudi neke vrste legitimnost. Z oglaševanjem ima banka priložnost oblikovanja dolgoročne željene pozicije ali pa kratkoročnega spodbujanja prodaje.

Slaba lastnost oglaševanja pa je, da je sporočilo oblikovano za vse uporabnike enako in da se oglasi pojavljajo na za to posebej označenih mestih, zato jih lahko uporabniki načrtno "preskočijo".

Najpogostejša orodja oglaševanja so tiskani, radijski in televizijski oglasi, brošure, prospekti, plakati, itd.

### **Pospeševanje prodaje**

S pospeševanjem prodaje želi banka poudarjati ugodnosti pri nakupu. Stranki želi dati občutek, da je ob nakupu dobila dodatno vrednost in na ta način povečati prodajo in izzvati hitrejše nakupne odločitve. Slaba lastnost pospeševanja prodaje je, da ima le kratkotrajne učinke.

Najbolj pogosta orodja so nagradne igre, darila, premije, popusti, itd.

### **Neposredno trženje**

V tem primeru gre za sporočilo, ki je namenjeno le posameznim izbranim skupinam.

Velika prednost takega sporočila je, da je oblikovano "po meri" uporabnikov.

Prednost je tudi to, da je sporočilo lahko oblikovano in posredovano v zelo kratkem času.

Pomanjkljivost neposrednega trženja pa je, da jo uporabniki večkrat odklanjajo, saj ta način prodaje zaznavajo kot vsiljiv in kot poseganje v zasebnost.

V banki so najpogostejša orodja direktna pošta in trženje po telefonu. Pogosta oblika v drugih dejavnostih pa sta še kataloška in televizijska prodaja.

### **Odnosi z javnostmi**

Glavni namen je vzpostavljanje, ohranjanje in skrb za kvalitetne odnose s tistimi organizacijami in skupinami, ki so za banko posebno pomembne. Velika prednost tega načina komuniciranja je v tem, da se sporočila javnosti posredujejo v obliki novic. V tiskani obliki se pojavljajo v "resnem delu tiska" in zato dosežejo tudi

tiste uporabnike, ki se izogibajo oglaševalskim sporočilom. Stopnja prepričljivosti je tu največja. Imajo veliko moč pri predstavljanju podjetja ali storitve.

Slabosti pri tiskanih sporočilih za javnosti so predvsem te, da medijske hiše lahko sporočilo preoblikujejo, same se odločajo ali bodo sporočilo objavile ali ne, prav tako banka nima vpliva na to, kdaj ter kje ga bodo objavile.

Najpogostejša orodja so tiskana sporočila za javnost, tiskovne konference, letna poročila, sponzorstvo, organiziranje raznih dogodkov, itd.

### **Osebna prodaja**

Glavna prednost posredovanja sporočil pri osebni prodaji je osebni stik. Velika prednost tega je, da se komercialist lahko sproti prilagaja odzivu uporabnika in sproti rešuje nerazumevanje ali nestrinjanje s sporočilom. V tem načinu komuniciranja se tudi pojavi priložnost za razširjanje ponudbe še na druge storitve.

Zanimivo je, da so stranke v letu 2001 najpogosteje pridobivale informacije, pomembne za njihovo bančno poslovanje, ob obisku v banki, sledijo informacije na TV, informacije, priložene bančnim izpiskom ter informacije preko telefonskih klicev v banko. Želijo pa si predvsem še več informacij preko TV, radia, reklamne pošte bank, tiskanih medijev, informacij, dodanih izpiskom pa tudi več informacij ob obisku v banki (Rm plus, 2001: 91). Glede na to, da se tudi tržno komuniciranje vse bolj seli v elektronske medije, je zanimiv podatek, da elektronske pošte še vedno ne uporablja 63,8 % strank. Spletnih strani pa ne obiše kar 92, 2 % strank (RM plus, 2001:88-89).

## **6. Izvajanje prodaje**

Celotni proces trženjskega upravljanja je zgrajen z namenom zagotoviti dolgoročno uspešno prodajo. Pri tem ni cilj samo prodati storitev, pač pa doseči in izboljševati zadovoljstvo strank, ker bodo samo zadovoljne stranke banki na dolgi rok zveste.

Pri tem je pomembno, da stranke na različne načine vstopajo v odnose s podjetjem in imajo različne definicije glede tega, kaj pomeni vzpostavitev odnosa. Kar za eno stranko predstavlja vzpostavitev odnosa, za drugo stranko to morda ni. Dojemanje, ocenjevanje in vrednotenje odnosov s strankami je torej stvar percepcije posamezne stranke (Barnes, 2000:89).

Pri vzpostavljanju odnosov s strankami in prodaji pa je pomembna tudi vrsta blaga ali storitev, ki jih posamezno podjetje nudi svojim kupcem.

## 6.1 Značilnosti storitev

### Osnovne značilnosti

Storitve imajo v primerjavi z izdelki nekaj značilnosti, ki bistveno vplivajo na oblikovanje programov za njihovo trženje.

"Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek" (Kotler, 1996:464).

Ena izmed pomembnih značilnosti storitev je *neoprijemljivost*. Storitve pred nakupom ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati, skratka, zaznati s čutili. To povzroča pri kupcih večjo stopnjo negotovosti, saj iščejo znake in dokazila o kakovosti in pravilnosti svoje odločitve. Druga posledica tega je, da je kupcem težje vzbuditi všečnost tistega, kar ponujamo. Iz tega razloga ponudniki storitev skušajo "spremeniti tisto, kar je neotipljivo, v otipljivo". Tako želijo pri kupcih vzbuditi občutek kakovosti z ustreznimi prostori, osebjem, opremo, komunikacijskim gradivom in simboli.

Izvedba in poraba storitve sta istočasni. To lastnost imenujemo *neločljivost*. Tisti, ki storitev ponuja, je del storitve. Del storitve je tudi uporabnik. Med ponudnikom in uporabnikom storitve deluje vzajemnost, zato na končni izid, to je zadovoljstvo porabnika, vplivata oba.

Kakovost storitve je *spremenljiva*, odvisno od tega, kdo, kje in kdaj jo izvaja. Nihanja nastajajo zaradi razlik v znanju, osebnostnih lastnosti in razpoloženju. Da bi vsaj delno omilila preveliko stopnjo nihanj v kvaliteti storitev, banka pristopa k vsaj delni standarizaciji na tri načine. Prvi je izbor ustreznih kadrov in enotno usposabljanje, drugo je poenotenje postopkov, tretje pa ugotavljanje zadovoljstva strank in odkrivanje ter izboljšava nepravilnosti, oziroma "slabih" storitev.

Storitev je v tesni povezavi s časom. Ne moremo je skladiščiti. Rečemo, da je storitev *minljiva*. Kadar je povpraševanje stalno, težav ni. Problem pa nastane, kadar povpraševanje niha, tako v primeru, ko upada, kot v primeru, ko povpraševanje preseže ponudbo. Storitve preprosto ne moremo proizvajati na zalogo in če jo v danem trenutku ne moremo zagotoviti, je vrednost storitve izgubljena.

Delno je problem rešljiv s tem, da banka nudi možnost 24-urnega opravljanja določenih storitev preko sodobnih tržnih poti.

### **Značilnosti vsakdanjih in občasnih bančnih storitev**

Glede na naravo posameznih storitev pa se pojavljajo določeni vzorci vedenja in zahtev kupcev. Naloga in priložnost banke pa je, da v skladu z interesi kupcev in svojimi lastnimi interesi oblikuje ustrezen način prodaje posameznih vrst storitev.

Glede na nakupne navade in vedenje uporabnikov je pomembna delitev na vsakdanje bančne storitve in občasne oz. posebne bančne storitve.

Pri *vsakdanjih bančnih storitvah* je vrednost storitve v okviru vsakdanjih življenjskih stroškov majhna, pogostnost uporabe velika ter tveganje majhno. Praviloma so to storitve z nizko stopnjo profitabilnosti. Značilen je obojestranski rutinski pristop k nakupovalnemu procesu, zato je težnja kupcev in banke, da je nakupovalni čas čim krajši.

Priložnosti na tem področju se kažejo v racionalizaciji procesov, predvsem v razvoju učinkovite in integrirane informacijske ter tehnološke podpore in v hitrem



uvajanju sodobnih tržnih poti in sodobnih konceptov poslovanja. Vse to bo omogočalo zniževanje stroškov, konkurenčne cene in skrajšalo odzivne čase.

Eden izmed trikov, ki jih banke uporabljajo za ustvarjanje vtisa o hitrosti poslovanja, je tako imenovana "stoječa komunikacija". Na okencih, kjer se opravljajo vsakdanje storitve, komercialisti stojijo, kar daje strankam vtis, da proces storitve poteka hitro.

Tovrstni posli se opravljajo na tako imenovani "hitri coni".

Pri *občasnih in posebnih bančnih storitvah* pa so značilnosti povsem drugačne. Enostaven primer občasne storitve je npr. dolgoročni depozit. To je vrsta posla, pri katerem se stranka za daljši čas odpove svoji likvidnosti, s čimer je seveda povezano določeno tveganje. Obresti sicer predstavljajo za stranko določeno stopnjo koristi, vendar storitev traja daljši čas, zaradi česar je potreben daljši čas za odločitev o nakupu. Prodajalec in kupec zato v prodajnem procesu ne bosta nastopala zgolj rutinsko. Za uspešno prodajo bo prodajalec potreboval določeno prodajno znanje, znanje o vedenju in navadah kupcev, poznavanje osebnostne lastnosti stranke, itd.

Razvoj učinkovite in integrirane informacijske ter tehnološke podpore, uvajanje sodobnih tržnih poti in sodobnih konceptov poslovanja za rutinske transakcije je torej tudi priložnost za povečevanje prodaje občasnih, še posebno pa posebnih storitev. S prenosom rutinskih transakcij na sodobne načine poslovanja, se bodo namreč komercialisti lahko preusmerili v aktivno trženje, ki bo usmerjeno k stranki in ne več v sam proces.

Za prodajo občasnih in posebnih storitev je v banki praksa "sedeče komunikacije", s čimer dajemo strankam občutek, da smo pripravljeni nameniti več časa za svetovanje pri njihovih željah in potrebah. Prodaja občasnih in posebnih storitev se izvaja pretežno v "počasni coni" oziroma v "svetovalni coni".

## 6.2 Stopnje ciljne prodaje

Izvajanje prodaje lahko poteka kot najbolj enostavno izvajanje naročila, kot pasivna prodaja ali aktivna prodaja ali kot prodaja s proaktivnim pristopom.

Potrebno je izbrati pravi način prodaje, glede na vrsto storitve ter pričakovanja in profitabilnost strank.

*Izvajanje naročila* je tipičen način prodaje vsakdanjih storitev. Pomembni so prijaznost, hitrost izvršitve transakcije ter natančnost in pravilnost izvršene transakcije.

Kljub temu, da je v interesu banke, da se tovrstne transakcije preusmeri na sodobne tržne poti, se to ne bo zgodilo preko noči. Iz tega razloga je pomembno, da banke v "prehodnem" obdobju oblikujejo to vrsto prodaje tako, da ne ovira ostalih tipov prodaje, kjer so rezultati bistveno bolj dobičkonosni.

*Pasivna prodaja* je izvajanje prodaje tistih storitev, ki so tedenska usmeritev organizirane prodaje v poslovalnicah. Pri tem so pomembni vsi dejavniki prve stopnje, poleg njih pa še dobro poznavanje koristi in prednosti storitev, ki jih ponujamo, vir informacij, ki nam zagotavlja, da stranka ponujene storitve še nima in lahkotna nevsiljivost (primer: akcija prodaje trajnih nalogov).

*Aktivna prodaja* že vsebuje vse faze prodajnega razgovora. V kontaktni fazi se s stranko vzpostavlja stik in ustvarja pravo vzdušje. V informativni fazi se ugotavlja kaj stranka ima, kaj želi in kaj zmore. Svetovalna faza je namenjena usklajevanju potreb in želja stranke z uporabo argumentacije, v prodajni fazi pa sledi dogovarjanje glede pogojev, rešujejo se ugovori in izpelje prodaja.

Tu naš cilj ni samo prodati storitev, pač pa vzpostaviti partnerski odnos. Najbolj pomembno je, da stranko spoznamo in ugotovimo, kaj od nas pričakuje.

Baza podatkov o strankah bo omogočala skrajševanje informativne faze v smislu ugotavljanja obstoječe uporabe storitev (kaj stranka ima). To bo lahko skrajševalo sam prodajni proces in omogočalo, da bodo komercialisti lahko več časa namenili svetovanju in ugotavljanju preferenc, vedenjskih navad in pridobivanju drugih, težje dostopnih podatkov.

Na tej stopnji se že ponuja priložnost za *navzkrižno prodajo (cross selling)*, torej za prodajo različnih drugih storitev, ki jih stranka še ne uporablja in za katere ni izrazila neposredne želje ali potrebe. Ponudimo pa ji seveda tiste storitve, ki so za

določeno stranko primerne glede na njen življenjski stil, življenjsko fazo in druge segmentacijske dejavnike.

Kot pravi Chorafas (1999:134) je "navzkrižna prodaja učinkovito orodje za graditev dolgoročnih odnosov, saj se stranka, ki uporablja več storitev, težje odloči za zamenjavo banke. Je sinergija, ki nastane pri uporabi različnih bančnih storitev in temelji na razvoju linije komplementarnih storitev, usposabljanju zaposlenih v veččinah komuniciranja in prodaje ter uporabi informacijske tehnologije za vzdrževanje in širjenje stikov s stranko".

*Proaktivna prodaja* je iskanje stikov s potencialnimi strankami, z namenom, da se z njimi vzpostavi partnerski odnos skozi aktivno oziroma navzkrižno prodajo. Zahteva kompleksen pristop k prodaji, predvsem dobro informacijsko podporo. Najpogostejše metode so pošiljanje direktne pošte, obiski bančnega delavca, organizacija posvetov in izobraževanj za potencialne stranke, dnevi odprtih vrat, ipd.

Segmenti, na katere ciljamo s takim načinom prodaje so gospodarske družbe, prvovrstne stranke, združenja, institucije, itd.

Preglednica 7: Stopnje ciljne prodaje

<b>Stopnja ciljne prodaje</b>	<b>Obravnavani segment in cona delovanja</b>	<b>Vsebina posla</b>	<b>Cilj prodaje</b>	<b>Priporočila</b>
Izvajanje transakcij	naključne stranke hitra cona	polog in dvig gotovine, vpisi, plačilo položnic,...	hitro, natančno in prijazno opraviti transakcijo	upravljanje z vrstami
Pasivna prodaja	stranke banke hitra cona, ko ni vrste, počasna cona	Prodaja storitev, odpiranje trajnih nalogov, pojasnila, pritožbe,...	prodati novo storitev	tedensko osredotočena prodaja

Aktivna prodaja	stranke z izraženo potrebo, potencialni uporabniki celotne ponudbe banke  počasna cona, svetovalna cona	sklepanje novih poslov, navzkrižna prodaja	vzpostaviti partnerski odnos	usposabljanje komercialistov za učinkovito vodenje prodajnih razgovorov
Proaktivna prodaja	ciljne skupine posamezne organizacijske enote - znotraj ciljnih skupin banke, nove stranke  na terenu	analiza in segmentacija lastnega trga, izbira ciljnih skupin, pridobivanje informacij o strankah, koncept vzpostavljanja stikov, akvizicija, sklepanje novih poslov, navzkrižna prodaja	gojiti partnerski odnos	vzpostaviti sistematiziran in projektni pristop

Vir: Trženjsko razvojna politika NLB (1998:17)

Poleg postavitve osnovnih standardov prodaje in standardov kakovosti, je pomembno tudi usmerjanje, motivacija in usposabljanje komercialistov za učinkovito prodajo.

Iz tega razloga se v prakso vedno bolj uvajajo oblike vodenja in upravljanja, ki predstavljajo zasuk k lastnim zaposlenim. Le ti namreč postajajo najpomembnejši vir podjetja in ključni dejavnik pri zahtevi po uresničevanju strateških izhodišč. Podjetje, ki želi vlagati v kvaliteto internih odnosov in posredno tako tudi v kvaliteto odnosov s strankami, mora biti osredotočeno na sedem temeljnih področij internega marketinga za svoje zaposlene: delovno mesto in image podjetja, plačo in bonitete, bližino kraja, interno komuniciranje, sodelavce in predpostavljene, delovne pogoje ter možnosti osebnega razvoja in napredovanja (Jančič, 1990 : 60-61, 137).

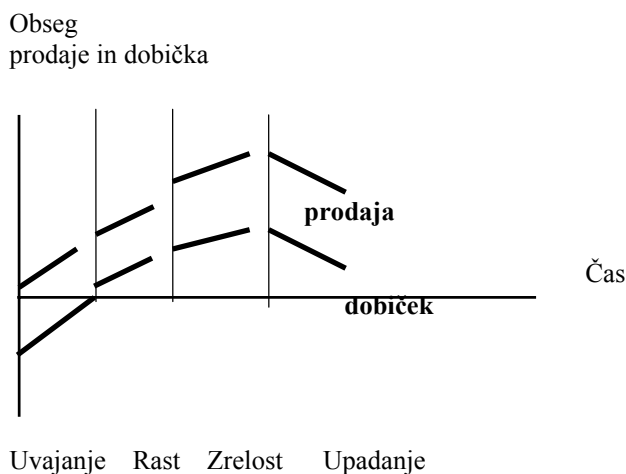
Pravilnost te usmeritve dokazuje tudi dejstvo, da obstaja izrazita korelacija med zadovoljstvom zaposlenih v bankah in zadovoljstvom strank (Heskett, Sasser jr., Schlesinger, 1997: 100).

## 7. Življenjski cikel storitve

Vsaka storitev ima svojo življenjsko dobo. Pravimo, da storitev prehaja skozi stopnje življenjskega cikla. Zakaj je pomembno spremljati življenjski cikel storitev?

Življenjski cikel storitev pomeni, da storitev prehaja skozi različne stopnje interesov in zahtev kupcev. Spreminjata se obseg prodaje in stopnja dobička. Skladno s tem banka, pri prodaji iste storitve, spreminja trženjske pristope in aktivnosti oziroma spreminja enega ali več elementov trženjskega spleta. Kotler (1996: 326) navaja štiri osnovne faze življenjskega cikla izdelkov in storitev: uvajanje, rast, zrelost in upadanje, kot je prikazano na sliki 3.

Slika 3: Življenjski cikel storitve



Vir: prirejeno po Trženjsko razvojna politika NLB (1998:8)

**Stopnja uvajanja** je najbolj občutljiva in negotova, še posebno, če je storitev povsem nova. Prodaja je praviloma nizka, dobiček pa je zaradi visokih razvojnih stroškov, vzpostavljanja distribucijskih poti in stroškov tržnega komuniciranja

negativen ali pa zelo skromen. Banka v fazi uvajanja usmerja prodajo predvsem k tistim uporabnikom, ki kažejo največjo pripravljenost za nakup. Običajno so to skupine z višjimi dohodki, zato se pogosto uporablja strategija hitrega posnemanja smetane. To pomeni, da podjetje novo storitev močno oglašuje ter postavi visoko ceno. To je še posebno pomembno pri bančnih in finančnih storitvah, ker konkurenca lahko relativno hitro in preprosto posname storitev in jo ponudi na trgu. Poleg hitrega posnemanja smetane pa se banka lahko odloči tudi za strategijo počasnega posnemanja smetane (visoka cena, šibko tržno komuniciranje), hitre penetracije trga (nizka cena, močno tržno komuniciranje) in počasne penetracije trga (nizka cena, šibko tržno komuniciranje).

**Stopnja rasti** sledi uspešni stopnji uvajanja. V tej stopnji narašča odziv kupcev, ki storitev delno že poznajo. Na trg pa vstopa tudi vedno več konkurentov s podobnimi storitvami. Zaradi vstopa konkurence mora banka cene znižati, vendar dobiček narašča zaradi rasti prodaje. V tej stopnji življenjskega cikla vodilno podjetje izpopolnjuje storitve, prilagaja storitve posameznim ciljnim skupinam, vstopa v nove tržne segmente in izbira nove tržne poti. To seveda ustvarja določene stroške, vendar s tem želi banka okrepiti svoj dominantni položaj v naslednji stopnji - stopnji zrelosti.

**Stopnja zrelosti** je takrat, ko je prodaja na najvišji stopnji. Stroški so praviloma nizki, zato je dobiček visok. Število konkurentov je veliko in ustaljeno. Stopnja zrelosti traja najdlje. Postopoma pa se rast prodaje ustavi, oziroma se ustali ali začne zmanjševati. V tej fazi zato banka začne pridobivati še ostale potencialne uporabnike, vstopati na nove trge, vstopati v nove segmente in tržne vrzeli ter pridobivati kupce konkurence. Izboljšuje kakovost in značilnosti storitve, prilagaja storitve in širi njene funkcionalnosti ter spreminja ostale elemente trženjskega spleta.

**Stopnja upadanja** je zadnja stopnja in banka se odloča za hitro ali postopno ukinitvev storitve. Banka mora spremljati in odkrivati "zastarele" storitve. Razlogi za ukinitvev storitev so predvsem razvoj novih storitev, ki nadomestijo stare in zadovoljujejo nove zahteve uporabnikov in so rezultat tehnološkega napredka. V

tej fazi so stroški praviloma nizki, upada pa tudi prodaja in dobiček. V nekaterih primerih se banka odloča za strategijo žetve - maksimizira kratkoročni donos, včasih vzdržuje pozicijo zaradi dolgoročnega sodelovanja ali pa se odloči za ukinitve. V vsakem primeru pa zmanjšuje naložbe.

Dober življenjski cikel ima kratko fazo uvajanja in kratko fazo upadanja ter dolgo fazo zrelosti.

Preglednica 8: Glavne trženjske dejavnosti in elementi trženjskega spleta v posamezni fazi življenjskega cikla storitve

ŽIVLJ.CIKEL	UVAJANJE	RAST	ZRELOST	UPADANJE
<b>CILJI TRŽENJA</b>				
	Zavedanje in poskus	Maksimizirati tržni delež	Maksimizirati dobiček in braniti tržni delež	Znižati stroške, izkoristiti blagovno znamko
<b>STRATEGIJE</b>				
Storitev	Osnovna storitev	Razširitev ponudbe, dodatne ugodnosti	Diverzifikacija ponudbe in blagovnih znamk	Izločitev neprofitabilnih storitev
Cena	Strošek plus	Cena, ki omogoča prodor	Konkurenčna cena	Znižana cena
Distribucija	Selektivna	Intenzivna	Še intenzivnejša	Selektivna
Oglaševanje	Zavedanje	Zanimanje na množičnem trgu	Poudarja razlike in prednosti	Minimalno (zavedanje)
Pospeševanje prodaje	Močno	Zmanjšano	Občasno	Minimalno
<b>ZNAČILNOSTI</b>				
Prodaja	Nizka	Hitra rast	Najvišja prodaja	Upadanje prodaje
Stroški	Visoki (na porabnika)	Povprečni	Nizki	Nizki
Dobiček	Negativen	Rast dobička	Visok	Upada
Porabniki	Inovatorji	Prvi kupci	Večina	Zamudniki
Konkurenti	Malo	Narašča	Ustaljeno	Upada

Vir: Kotler (1996: 373)

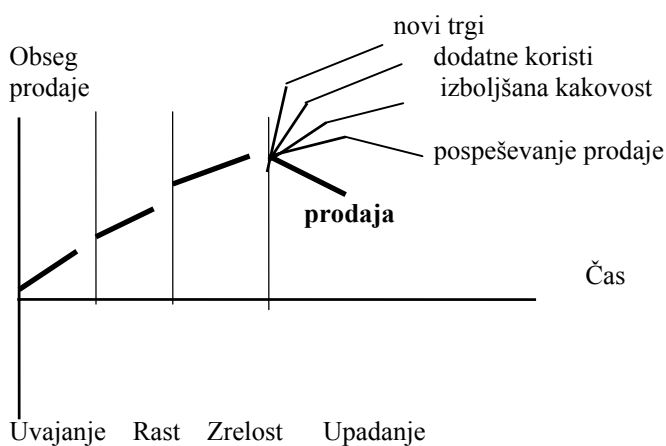
## 7.1 Podaljševanje življenjskega cikla

V interesu banke je, da podaljšuje življenjski cikel obstoječih storitev, saj so razvojni stroški novih storitev in investicijska vlaganja visoka, življenjski cikli storitev pa vedno krajši.

Življenjski cikel je mogoče podaljševati s pospeševanjem prodaje, razvijanjem dodatnih koristi, vstopom na nove trge, pridobivanjem novih porabnikov in z izboljšavami storitve.

Ne glede na podaljševanje življenjskega cikla pa mora banka pravočasno začeti z razvojem nove (nadomestne) storitve in uvajanjem le-te na trg.

Slika 4: Prodaja in dobiček v življenjskem ciklu storitve in podaljševanje življenjskega cikla



Vir: prirejeno po Trženjsko razvojna politika NLB (1998:8)

## 8. Analiza trženjske akcije

### 8.1 Namen akcije

Nova Ljubljanska banka je v novembru 1999 začela s trženjsko akcijo - uvedbo Internetnega bančništva za fizične osebe. "Odprtje" nove spletne poslovalnice, ki jo je NLB poimenovala Klik NLB, je bil nujen odziv na vse močnejše zahteve strank po tovrstnem načinu poslovanja. Hiter odziv je bil še posebno pomemben zato, ker



je na trgu že obstajala ponudnica Internetnega bančništva. Slovenskemu trgu je Internetno bančništvo namreč prva omogočila SKB banka.

Če torej NLB ni želela izgubiti svojih strank, je morala ponuditi vsaj tako privlačno storitev oziroma tržno pot, kot jo je ponujala konkurenca.

Klik NLB je spletna poslovalnica, preko katere lahko stranke opravljajo storitve 24 ur na dan, vse dni v letu. Storitve lahko opravljajo iz kateregakoli računalnika, ki je priključen na Internet - doma, na delovnem mestu ali na potovanju.

Klik NLB omogoča strankam opravljanje osnovnih bančnih storitev, zaradi katerih so morale prej obiskati bančno poslovalnico: vpogled v stanje in promet na računih, plačevanje obveznosti, prenose sredstev med računi v NLB in na račune v drugih bankah, naročilo in blokacijo čekov, zahtevke za izdajo limita na tekočem računu in limita na kreditnih karticah, otvoritev in ukinitvev trajnih nalogov za plačevanje obveznosti, napoved dvigov večjih zneskov gotovine, zahtevke za nakazilo in prevzem gotovine preko mednarodnega sistema nakazil (Western Union), zahtevke za izdajo plačilnih kartic in evročekovne kartice, prijavo izgube katerekoli kartice, vezavo sredstev in prekinitvev podaljševanja vezave ter naročilo obrazcev za različne vrste posojil. Omogoča pa tudi pregled sporočil, ki jih banka namenja svojim strankam.

## 8.2 SWOT analiza

Osnovno tržno priložnost je vsekakor predstavljala zadovoljitev potreb strank po racionalnejšem opravljanju osnovnih bančnih storitev. Varna, cenejša, učinkovitejša, enostavnejša in hitrejša pot opravljanja storitev v primerjavi s klasično potjo je prav gotovo element ustvarjanja zadovoljstva strank, kar je pogoj za ohranitev strank in vzpostavljanje dolgoročnih odnosov. Drugo pomembno tržno priložnost je predstavljala prodor na trg neodvisno od mreže poslovalnic. To pomeni, da ima banka preko elektronskega medija možnost komuniciranja s strankami, vplivanja na njihove odločitve in prepričevanja za nakup. S tem lahko, z relativno nizkimi stroški, povečuje prodajo obstoječih produktov obstoječim strankam. Poleg tega je predstavljala ciljni segment relativno velik tržni delež

strank, kar pomeni, da je gibanje stroškov v odnosu do obsega prodaje ugodno. Opravljanje osnovnih bančnih storitev preko elektronskih poti je za banko cenejši način poslovanja. S tem pa se zmanjšuje tudi obremenjenost bančnih okencev z rutinskimi transakcijami. To omogoča, da se bančni delavci usmerjajo v prodajo visoko profitabilnih storitev in ustvarjanje odnosov s strankami, s čimer se opravičijo visoki stroški dela.

Tržno nevarnost so predstavljale konkurenčne banke, ki so elektronsko poslovanje ponudile prve na trgu, saj so si že pridobile prednost "prvega ponudnika" in izkušnje. To jim je omogočalo razvoj in ponudbo izboljšane tržne poti takrat, ko je NLB s ponudbo šele prišla na trg. Iz tega razloga bi se morala NLB - če ne želi, da bo konkurenca vedno "korak pred njo" - intenzivno usmeriti v hitro in učinkovito spremljanje ter izboljšave svoje ponudbe. Drugo pomembnejšo tržno nevarnost je predstavljalo dejstvo, da velik del javnosti ni zaupal v varnost poslovanja preko Interneta, kljub temu, da je že obstajalo na trgu.

Kljub "zamudi" pa je NLB imela prednost, ki je izhajala iz njenega "osnovnega pozicioniranja" - vodilna banka z visokim ugledom in tradicijo. Njen status je zato zniževal stopnjo nezaupanja strank do novega načina poslovanja, zato je to tržno nevarnost, ki je ostalim bankam onemogočala hiter prodor na trg, lahko izkoristila kot tržno priložnost.

Glavna pomanjkljivost NLB je bila, da je kot velik sistem, počasna pri uvajanju novosti. Ker je šlo za povsem nov način poslovanja, podprt z relativno zapleteno tehnologijo, je morala najprej poskrbeti za dobro informiranje in izobraževanje velikega števila komercialistov in skrbnikov sistema. Ker je bil Klik NLB povsem nova oblika tržne poti in kot taka neprimerljiva z vsemi dosedanjimi v NLB, je bil čas, ko so komercialisti lahko začeli s "pravo aktivno prodajo" relativno dolg. Pomanjkljivost za banko pa je bila ta, da so bili, kratkoročno gledano, stroški vzpostavitve sistema in zagotavljanje varnosti prek spletne poslovalnice Klik, visoki.

### 8.3 Ciljna skupina

Ciljna skupina so bili uporabniki Interneta, ki za poslovanje niso potrebovali dodatne opreme ali novih znanj. Razlikovali pa so se glede socio-ekonomskih značilnosti in po nakupnih motivih, zato je bilo smiselno definirati posamezne podskupine uporabnikov: klasični uporabniki, mobilnejši uporabniki, prvovrstni VIP uporabniki in študenti.

Tovrstno definiranje uporabnikov je predvsem pomembno za pripravo poudarkov pri trženju in posamezno verzijo Klica (glede na shranjevanje digitalnega certifikata, ki omogoča poslovanje preko Klica).

Preglednica 9: Socio-ekonomske značilnosti in nakupni motivi uporabnikov

	Socio-ekonomske značilnosti	Nakupni motivi
Klasični uporabniki	naklonjeni novim tehnologijam pomanjkanja časa razširjena uporaba bančnih storitev cenovna občutljivost zainteresiranost za Internetno bančništvo	prihranek časa prihranek denarja preprosto poslovanje boljša preglednost nad poslovanjem
Mobilnejši uporabniki	hitro prisvajanje novih tehnologij pomanjkanje časa velika mobilnost cenovna neobčutljivost visoka zainteresiranost za Internetno bančništvo	prihranek časa možnost poslovanja od kjerkoli in kadarkoli preprosto poslovanje boljša preglednost nad poslovanjem
Prvovrstni - VIP uporabniki	naklonjeni novim tehnologijam pomanjkanje časa cenovna neobčutljivost zainteresiranost za novosti, predvsem z vidika prestiža	sodoben način poslovanja hitrost opravljanja storitev image
Študenti	cenovna občutljivost hitro prisvajanje novih tehnologij manjša uporaba bančnih storitev velika mobilnost	možnost poslovanja od kjerkoli in kadarkoli prihranek denarja boljša preglednost nad poslovanjem

Vir: Priročnik za komercialiste in skrbnike KLIK (1999: 7)

## 8.4 Trženjski splet

### Storitev/tržna pot

Pri oblikovanju vsake nove storitve ali tržne poti je smotno pripraviti pregled koristi, ki jih nova storitev ali pot nudi uporabniku in pregled strankam motečih elementov.

Na podlagi take analize bo banka lahko oblikovala pozicioniranje storitve ali poti in se pripravila na reševanje najpogostejših ugovorov. Glavne prednosti in koristi so prikazane v preglednici 10.

Preglednica 10: Koristi in slabosti uporabe Klica NLB

<b>KORISTI ZA STRANKO</b>	<b>SLABOSTI ZA STRANKO</b>
Zagotovljena varnost opravljanja storitev. Preprosto in hitro opravljanje storitev. Dostop do banke 24 ur na dan, vse dni v letu. Nižje tarife pri plačevanju obveznosti in opravljanju negotovinskih transakcij. Večja preglednost poslovanja. Prihranek časa. Možnost uporabe dodatne zaščite ( kartica Klik NLB).	Neprimernost poti za vse segmente strank zaradi nepoznavanja sodobnih tehnologij. Potrebna je ustrezna računalniška oprema. Višji so telefonski stroški. Ni osebne kontakta - za morebitna dodatna pojasnila. Ni možno opravljati vseh bančnih poslov.

Vir: Priročnik za komercialiste in skrbnike KLIK (1999: 6)

Zaradi različnih socio-ekonomskih značilnosti in nakupnih motivov ciljne skupine je NLB pripravila različne možnosti dostopa do spletne poslovalnice Klik.

Za klasične uporabnike je najprimernejši način dostopanja do Klica iz enega ali dveh računalnikov in shranjevanje digitalnega certifikata\* na disku. Klasični uporabniki namreč najpogosteje dostopajo do spletne poslovalnice od doma ali z delovnega mesta in nimajo posebnih zahtev glede mobilnosti.

\*Digitalni certifikat omogoča poslovanje preko spletne poslovalnice Klik. Prva možnost je, da se ga shrani na disku osebnega računalnika, pri čemer obstaja možnost prenosa certifikata na drug računalnik z disketo. Druga možnost pa je nakup kartice Klik in čitalca, ki ga stranka lahko fizično nosi s seboj in omogoča poslovanje na kateremkoli računalniku z ustrezno opremo.

Študenti imajo izraženo potrebo po mobilnosti, vendar so cenovno občutljivi. Iz tega razloga je tudi zanje najprimernejši način shranjevanje digitalnega certifikata na disku. Da pa bi zadovoljili tudi njihovi želji po mobilnosti pa je možen prenos certifikata na druge računalnike z disketo. Tako se lahko izognejo dodatnim stroškom nakupa posebne Klik kartice in čitalca.

Za cenovno manj občutljive mobilnejše uporabnike je zaradi aktivnejšega sloga življenja primeren nakup kartice Klik, saj želijo preko Klica poslovati kadarkoli in kjerkoli.

Tudi prvovrstni-VIP uporabniki so cenovno manj občutljivi, zato je tudi zanje primerna uporaba kartice Klik, vendar v tem primeru predvsem z vidika prestiža.

### **Cena**

Za spletno poslovalnico Klik, banka v fazi uvajanja, prve štiri mesece, ni zaračunavala pristopnine. To je bil povsem pričakovan tržni pristop, saj je želela doseči čim večjo uporabo novega načina poslovanja. Kot spodbujevalno lastnost je izpostavila nižjo tarifo plačevanja obveznosti in negotovinskih nakazil.

Za nadaljnje faze pa je banka oblikovala relativno nizko ceno - 5.000 SIT v obliki enkratne pristopnine. Zaradi različne cenovne občutljivosti strank je oblikovala politiko "prilagojenih cen" za posamezne skupine strank - tako je pristopnina za študente v naslednjih fazah znašala 2.500 SIT. To je bila poleg cenovne občutljivosti te skupine spretno oblikovana cena tudi z vidika narave storitev, ki jih ta skupina uporablja. To so večinoma osnovne bančne storitve, z nizko profitabilnostjo, zato je bila še posebno smotrna spodbuda za uporabo sodobnih tržnih poti.

### **Komunikacijski splet**

Zaradi "rahlega zaostanka" pri oblikovanju ponudbe in uvedbi na trg, je morala NLB uporabiti močno tržno komuniciranje.

Začetna faza tržnega komuniciranja je bila usmerjena predvsem v ustvarjanje zavedanja o storitvi. V ta namen je banka vsem imetnikom tekočih računov k izpisu prometa priložila obvestilo o novem načinu poslovanja.

V nadaljnjih fazah je bila tržna komunikacija usmerjena v predstavitev storitve. Orodja tržnega komuniciranja so bili televizijski oglasi, oglasi v tiskanih medijih in vloženke v časopisih Delo in Večer - časopisa z visoko naklado, ki sta omogočila široko regijsko pokritost.

Orodja tržnega komuniciranja, ki so bila usmerjena k ustvarjanju všečnosti nove spletne poslovalnice in dajanje prednosti ter spodbujanje k nakupu pa so bili plakati, zloženke in CD predstavitve v poslovalnicah, promocijska darila in dekoracijski elementi z oznakami Klik-a.

V trženjskem komuniciranju so bili izpostavljeni glavni elementi pozicioniranja storitve: varnost, enostavnost, dostopnost, hitrost in cenovna ugodnost.

### **Tržne poti in izvajanje prodaje**

Prodaja Klike je v največji meri potekala v poslovalnicah, saj je bil zaradi novosti ponudbe potreben pristop osebne prodaje. Kot pomoč prodaji so bila pripravljena najpogostejša vprašanja strank in ustrezni, razumljivi odgovori.

V prvi fazi je bilo pričakovati predvsem kupce - inovatorje. To so bili kupci, ki so poznali sodobne tehnologije, poslovanje prek Interneta, ter so bili tehnično dobro "podkovani".

Za nakup niso potrebovali dodatne spodbude, za uporabo so imeli vso potrebno opremo in so bili za poslovanje prek spletne poslovalnice zelo zainteresirani.

Iz teh razlogov je bilo pri prodajnem pogovoru z inovatorji potrebno poudariti predvsem varnost poslovanja in možnost dodatnih zaščitnih elementov (kartica Klik).

Inovatorjem je sledila zgodnja in pozna večina kupcev. Te stranke so bile nekoliko manj tehnično "podkovane". Predvsem so si želele opravljati storitve preko Interneta, na uporabniku prijazni aplikaciji. Pri teh kupcih je tudi cenovna občutljivost nekoliko večja, zato so bili potrebni nekoliko drugačni poudarki pri trženju: enostavnost poslovanja, varnost poslovanja, cenejše poslovanje in velik nabor storitev, ki jih lahko opravljajo na nov način.

### *8.5 Sistem spremljanja uspešnosti akcije*

Spremljanje uspešnosti akcije je bilo pripravljeno za dolgoročno obdobje dveh let. Uspešnost se je ocenjevala na podlagi statističnih mesečnih podatkov o številu uporabnikov in številu transakcij, izvedenih preko spletne poslovalnice Klik in na podlagi pripomb in predlogov strank. Reden stik z uporabniki je omogočal hitro reagiranje na želje in potrebe strank, kar je predstavljalo pogoj za zadovoljstvo strank z novim načinom opravljanja storitev na dolgi rok.

## Zaključek

Za finančne institucije postaja ključnega pomena, da "ciljajo" prave stranke. Obstaja seveda možnost, da "ciljajo" vse potencialne stranke, a uspeh je precej negotov. Stranke se namreč močno razlikujejo med seboj, ne samo glede potreb, želja in zahtev, pač pa tudi glede stopnje obstoječe profitabilnosti in bodočega potenciala. Samo usmerjenost k povečevanju učinkovitosti zato ni dovolj. Ker so sredstva, ki so namenjena vlaganju v povečevanje prihodka omejena, postaja ključnega pomena, da se banka usmeri na prave stranke, s pravo ponudbo, ob pravem času in na pravi način.

Za učinkovito poslovanje mora banka zato najprej ugotoviti kdo so njene stranke, kako se razlikujejo med seboj ter katere stranke želi obdržati, katere pridobiti in katere izgubiti.

Za banke, ki že imajo bogato bazo podatkov, postaja ključnega pomena, kako to bazo najbolje uporabiti za identifikacijo in klasifikacijo strank ter za graditev odnosa s tistimi strankami, ki so z vidika profitabilnosti za banko najbolj zanimive. Poleg izgradnje odnosa s strankami, ki pripomore k ustvarjanju zvestobe strank, bodo taki programi pripomogli tudi k racionalizaciji operativnih stroškov in večji profitabilnosti. Če banke teh podatkov ne bodo začele čimprej izkoriščati, bodo izgubile svojo osnovno prednost.

Le natančno opredeljeni segmenti in ciljne skupine z ugotovljeno stopnjo profitabilnosti in tržnega potenciala bodo prava podlaga za odločitve glede širitve poslovne mreže, razvoja novih storitev, izboljšav obstoječih storitev in postopkov, ciljanje novih strank, navzkrižno prodajo, merjenje uspešnosti, stopnjo vlaganja resursov ter ostale trženjske dejavnosti.

Banke sicer še vedno želijo obdržati množično segmentacijo, a bodo morale čimprej uporabiti ključne informacije o posamezni stranki in zarisati meje. Le to bo lahko vključevalo visoko individualizirano poslovanje za najboljše stranke, "množično" poslovanje za "mejne" stranke in programe za neprofitabilne stranke.



Skladno z vrednostjo posameznega segmenta, ciljne skupine ali posameznika bodo morale banke upoštevati dejstvo, da stranke danes iščejo določen splet produktov in funkcionalnosti v določenem trenutku in takrat želijo opraviti katerokoli transakcijo. Iz tega razloga bo potreben pravi splet pristopov za različne stranke, različne produkte in različne tržne poti.

Vse bolj pa postaja pomembno tudi dejstvo, da ne obstaja »absolutna« vrednost posameznih storitev. Stranke se pri nakupih odločajo zgolj na podlagi njihove percepcije določene vrednosti storitve. Iz tega razloga bo zato le učinkovit informacijski sistem omogočal, da se bo banka usmerila na »pravo kategorijo« vrednosti za najpomembnejše stranke in na ta način dominirala na trgu.

## Literatura

1. Adcock, Dennis (2000) *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester, New York: Wiley.
2. Adcock, Dennis; Bradfield, Ray; Halborg, Al; Ross, Caroline ( 1998) *Marketing: Principles and Practice*. London: Financial Times Management, Pitman Publishing.
3. Babič, Mira (1999) *Prodaja bančnih storitev*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Baker, Michael J. (2000) *Marketing theory, a student book*. London: Business Press, Thompson Learning.
5. Barnes, James G. (2000) Closeness in Customer Relationships: *Examining the Payback from Getting Closer to the Customer*. V Hennig-Thurau, Thorsten in Hansen, Ursula ( ur.) *Relationship marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, 89- 101. New York, London: Springer.
6. Bauer, James L. ; Kelly, Chris (1998) *Database Marketing for Retail Banks and Finance Services Companies*. Dublin: Lafferty Publications.
7. Berg, Qivind (2000) *Calculating Customer and Product Profitability*. Dublin: Lafferty Publications, Ltd.
8. Choforas, Dimitris N. (1999) *The Commercial Banking Handbook, Strategic Planning for Growth and Survival in the New Decade*. London: Macmillan Press Ltd.
9. Cravens, David W. (1999) *Strategic marketing*, third edition. Boston: Irwin.

10. Diller, Hermann (2000) *Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers*. V Hennig-Thurau, Thorsten in Hansen, Ursula (ur.) *Relationship marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, 29-45. New York, London: Springer.
11. Doyle, Peter (1994/1998) *Marketing management and strategy*, second edition. London: Prentice Hall Europe.
12. Gonçaves, Karen (1998) *Services marketing: a strategic approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
13. Heskett, James L.; Sasser Jr., W. Earl; Schlesinger, Leonard A. (1997) *The Service Profit Chain*. New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
14. Hughes, Arthur Middleton (1994) *Strategic Database Marketing*, Second Edition. London: McGraw-Hill Publishing Company, Inc.
15. Jančič, Zlatko (1990) *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
16. Kotler, Philip (1996) *Marketing Management-Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*, osma izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
17. Kotler, Philip (1999) *Principles of Marketing*, second European edition. London in New Jersey: Prentice Hall, Simon & Schuster.
18. Kotler, Philip (2000) *Marketing management*, Millenium edition. New Jersey in London : Prentice Hall International.
19. Lah, Marko (2000) *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fora
20. Lončarek, Davor (1998) *Bančništvo na Internetu*. Bančni vestnik 1-2,

26-27.

21. Lovelock, Christopher H. (1996) *Service Marketing*. ZDA: Prentice Hall, Inc.
22. McDonald, Malcolm; Dunbar, Jan (1995) *Market Segmentation, A-step-by-step approach to creating profitable market segments*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire in London: Macmillan Press Ltd.
23. Median, Artur; Moutinho, Luiz ( 1993) *Cases in Marketing of Services*. London: Addison-Wesley Publishers Ltd.
24. Morgan, Robert M.; Crutchfield, Tammy N.; Lacey, Russell (2000) *Patronage and Loyalty strategies: Understanding the Behavioral and Attitudinal Outcomes of Customer retention Programs*. V Hennig-Thurau, Thorsten in Hansen, Ursula ( ur.) *Relationship marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, 77-85. New York, London: Springer.
25. O'Connor, John ; Galvin, Eamon (2001) *Marketing in the digital age*, second edition. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
26. Palmer, Adrian (2000) *Principles of marketing*. New York: Oxford University Press.
27. Peppers, Don; Rogers, Martha (1997) *Enterprise one-to-one*. Great Britain: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
28. Pezzuelo, Marry Ann (1998) *Marketing Financial Services*. ZDA: American Bankers Association.
29. Potočnik, Vekoslav (2000) *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
30. Smith, Paul; Berry, Cris; Pulford, Alan (1997) *Strategic marketing*

*communications: new ways to built and integrate comunication.* London: Kogan Page.

31. Solomon, Michael R. (1996) *Consumer behavior: buying, having, and being*, third edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
32. Starman, Danijel; Hribar, Jože ( 1994) *Direktni marketing- koncepti in metode.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Tapp, Alan (1998) *Principles of Direct & Database Marketing.*London: Financial Times management, Pitman Publishing.
34. Ule, Mirjana; Kline, Miro (1996) *Psihologija tržnega komuniciranja.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Teorija in praksa.
35. Young, David; Thompson, Kevin (1999) *Banking services- Internal Affairs.* The Banker, October, 122-123.
36. (1998) *Prenova divizije za trženje v poslovni mreži - Povzetek poročila svetovalnega projekta v diviziji za trženje v poslovni mreži.* Ljubljana: Interno gradivo NLB d.d., Projekt Sigma.
37. (1998) *Trženjsko razvojna politika in program za leto 1999.* Ljubljana: Interno gradivo NLB d.d., vodstvo divizije za trženje v poslovni mreži in sektor za razvoj storitev in trženje.
38. (1999) *Priročnik za komercialiste in skrbnike KLIK.* Ljubljana: Interno gradivo NLB d.d., Sektor za razvoj, trženje in uvajanje sprememb.
39. (2001) *Raziskava ugleda, kakovosti storitev in tržnega položaja slovenskih bank-prebivalstvo.* Standardno poročilo RMplus, maj/junij.