



XXIV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегиском менаџменту

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

Маја Бодрожић

Еуробанк а.д.
Београд, Србија

ДИГИТАЛНА СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА У ТРАНСФОРМАЦИЈИ БАНКАРСКОГ ПОСЛОВАЊА

Апстракт: У савременим условима пословања дигитална трансформација више није ствар будућности. Све више смо сведоци брзог развоја и пробоја напредних технологија, као што су: Hybrid Cloud, вештачка интелигенција (AI), интелигентне апликације и уређаји, виртуелна и проширена реалност (AR), API платформе, роботска процесна аутоматизација (RPA), Blockchain, и слично. Само је питање времена када ће дигитална дисрупција трансформисати све пословне активности, а пратећи овај тренд, банкарство се такође суочило са изазовима дигиталне трансформације, која захтева хитну акцију и брзо прилагођавање новим условима тзв. отвореног банкарства. Предмет истраживања овог рада јесте дигитална стратегија развоја у трансформацији банкарског пословања која се огледа у чињеници да свака банка размишља како да се прилагоди и који стратешки приступ да примени, да би испунила нове захтеве и остала конкурентна на тржишту са новим играчима, укључујући наравно и: буџет, генералну пословну стратегију, безбедност, усклађеност са регулативама, промену пословне културе и атмосферу банке. Према томе, дигитално банкарство треба да буде агилно и инкорпорирано у сваки појединачни аспект живљења у дигиталној ери, јер само банка, предвођена директором ИТ уз укључивање запослених који су подстакнути да имплементирају напредне технологије и дигитални начин размишљања код клијената, уз чврсту стратегију дигиталног развоја и поуздане ИТ партнере тј. fintech компаније, већ је на путу ка успеху. Истраживачки рад објашњава: да ли банкарство постаје #banktech-арство тј. дигитализацију банкарства као дугорочну стратегију развоја са новим изазовима; ниво зрелости дигиталног банкарства у регији ЕМЕА и код нас; основне предуслове стратегије развоја за успешну дигиталну трансформацију банкарског сектора, који се односе на: omnichannel искуство и нову стратегију према клијентима, нове играче на тржишту у индустрији 4.0, нову регулативу и административну организацију државе, али и нову улогу банкарског менаџера у иновацијама производа, будућим предвиђањима, одговорностима за доношење одлука, процени ризика, заштити интереса поверилаца и акционара и персонализованом односу према клијентима. Такође, у раду се истиче значај и улога трећих лица тј. fintech компанија у трансформацији банкарског сектора услед имплементације Директиве PSD2 и примене нових стандарда у регији и код нас. Циљ истраживања треба да понуди одговоре на питања: да ли ће дигитална стратегија развоја утицати на брзину, иновативност и флексибилност организације банке у смислу стварања нове банке која је иновативна, агилна и прилагодљива, која послује као ИТ startup и стално уводи нове сервисе, тражи начин да убрза и поједностави процесе, мења се у ритму тржишта и на време елиминира финансијске и нефинансијске ризике, уз имплементацију напредних технологија; као и да покаже правац кретања трансформације банкарског сектора од дигитализације, до тзв. Open Banking и Beyond Banking стварајући: дигиталне лидере, дигиталне паметне следбенике, дигиталне усвојитеље и оне који касне у дигитализацији својих пословних модела и услуга. Резултати истраживања показују да ће банке морати да нађу начине да искористе средства која пружа екосистем саме банкарске индустрије, повезујући се са партнерима из различитих сфера, односно трећим лицима, пре него да наступају самостално, чак и изоловано, и уколико успеју да изграде добре односе, развију стратегије које су у складу са новим околностима, промена ће бити успешна и исплатива. За добијање резултата приликом истраживања коришћене су статистичке методе, метод анализе финансијских и других извештаја банака, као и анкете и интервјуи са руководиоцима

пословних функција и ИТ сектора у нашим банкама, а даља истраживања биће усмерена више на примену робота у банкарству и развој тзв. Beyond banking.

Кључне речи: дигитална трансформација; дигитално банкарство; дигитална стратегија; дигитални лидер

DIGITAL STRATEGY OF DEVELOPMENT IN TRANSFORMATION OF BANKING BUSINESS

Abstract: In modern business conditions, digital transformation is no longer a matter of the future. We are increasingly witnessing the rapid development and breakthrough of advanced technologies, such as Hybrid Cloud, AI, Intelligent Applications and Devices, Virtual and Extended Reality (AR), API Platform, Robotic Process Automation (RPA), Blockchain, and similarly. It is only a matter of time when digital disruption will transform all business activities, and following this trend, banking also faces the challenges of digital transformation, which requires urgent action and quick adaptation to the new conditions of the so-called. open banking. The subject of this paper is the digital development strategy in the transformation of banking operations, which is reflected in the fact that each bank is considering how to adapt and which strategic approach to apply, to meet new requirements and remain competitive on the market with new players, including of course: budget, general business strategy, security, compliance with regulations, change of business culture and the atmosphere of the bank. Consequently, digital banking should be agile and incorporated into every single aspect of life in the digital era, as only a bank led by the IT director with the involvement of employees who are encouraged to implement advanced technologies and a digital way of thinking among clients, with a solid digital development strategy and reliable IT partners ie. fintech company is already on the road to success. The research paper explains: Does banking become #banktech? digitization of banking as a long-term development strategy with new challenges; the level of maturity of digital banking in the EMEA region and in our country; the basic prerequisites for the development strategy for successful digital transformation of the banking sector, related to: omnichannel experience and new strategy towards clients, new players on the market in industry 4.0, new regulation and administrative organization of the state, as well as the new role of the bank manager in product innovations, future forecasts, decision-making responsibilities, risk assessment, protection of creditors and shareholders interests and personalized relationship with clients. Also, the paper emphasizes the importance and role of third parties, ie, fintech company in the transformation of the banking sector due to the implementation of the PSD2 Directive and the application of new standards in the region and in our country. The goal of the research should provide answers to the questions: whether the digital development strategy will affect the speed, innovation and flexibility of the bank's organization in terms of creating a new bank that is innovative, agile and adaptable, which operates as an IT startup and constantly introduces new services, to speed up and simplify processes, changes in market rhythms and eliminate financial and non-financial risks on time, with the implementation of advanced technologies; as well as to show the direction of the movement of the transformation of the banking sector from digitization, to so-called. Open Banking and Beyond Banking by creating: digital leaders, digital smart followers, digital adopters and those who are late in digitizing their business models and services. The results of the survey show that banks will have to find ways to utilize the resources that provide the ecosystem of the banking industry itself, connecting with partners from different spheres or third parties, rather than performing independently, even isolated, and if they succeed in building good relationships, develop strategies that are in line with the new circumstances, the change will be successful and cost-effective. In order to obtain the results during the research, statistical methods, method of analysis of financial and other bank reports, as well as surveys and interviews with business functions managers and IT sectors in our banks were used, and further research will be directed more towards the use of robots in banking and the development of the so-called. Beyond banking.

Key words: digital transformation; digital banking; digital strategy; digital leader;

УВОД

Дигитализација пословања једна је од најактуелнијих тема у модерном банкарству. Клијенти у дигиталним условима пословања имају све већа очекивања, конкуренција је све иновативнија, а банке морају деловати сада како би биле спремне за будућност у којој ће пресудну улогу имати иновације и напредне технологије. Банке ће у наредном периоду морати да улажу у трансформације вођене иновацијама и лидерством, а од степена њихове дигиталне зрелости зависиће положај на тржишту, који све више постаје неизван, пун изазова и нових учесника. Према томе, дигитална стратегија развоја представља највећу прилику за даљи развој банкарске индустрије. У циљу истраживања бројних предности дигиталне стратегије развоја у трансформацији банкарског пословања у фокусу разматрања овог истраживачког рада су дигитализација банкарства и сви изазови који се стављају пред ову индустрију, који се пре свега огледају у примени напредних технологија. Стога, циљ истраживања је да прикаже значај трансформације банкарског пословања, и да понуди одговоре на питања: да ли ће нова (дигитална) банка која је прилагодљива и иновативна створити дигиталног лидера који ће задовољити потребе Y генерације тзв. миленијалаца. У првом делу истраживачког рада дате су основне карактеристике дигитализације банкарства, односно нови изазови и стратегије развоја. Затим смо за потребе

истраживања у раду приказали и истакли ниво зрелости дигиталног банкарства у регији Европе, Блиског Истока и Африке (ЕМЕА), и код нас. Због значаја трансформације пословања у банкарском сектору у раду су образложени и предуслови стратегије развоја за његову успешну трансформацију, као и појава нових играча на тржишту вођена новим производима и услугама, али и новим условима за повећањем профита и узимањем дела банкарског тржишта. На основу тога у раду је истакнут значај и улога трећих лица у трансформацији банкарског сектора на нашем тржишту услед постепене имплементације Директиве PSD2 у складу са применом регулатива ЕУ, у циљу развоја нове вредности за клијенте дигиталне генерације.

1. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА БАНКАРСТВА – НОВИ ИЗАЗОВИ И СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА

За банке аутоматизација процеса није нов концепт. Уз све мање марже и растућу конкуренцију од стране fintech компанија и дигиталних startup-а, банке се, већ дуже време, окрећу технологијама да би смањиле трошкове, оптимизовале процесе и убрзале испоруку производа и услуга. Додатан притисак свакако долази и од клијената, који имају све већа очекивања и све више избора, али и од нових играча на тржишту и законске регулативе. Банкарство, у контексту развоја индустрије 4.0 и технологија које обликују будућност банкарства, подразумева процесну аутоматизацију, тј трансформацију пословања која убрзава развој производа и омогућава креирање нових пословних модела за клијенте дигиталног доба. Традиционално банкарство не може преко ноћи да се прилагоди индустрији 4.0 али јасно види прилику, брзо се прилагођава, и даље се развија пратећи иновације и напредне технологије, градећи прилагодљиве и дигитално припремљене пословне бизнис моделе који ће моћи да одговоре на све изазове који их чекају. Стога, (према Vision for banking – Journey 2022, 2018., Atos, Лондон) у наредних 3-5 година, главни правци развоја дигитализације банкарства огледају се у следећем:

- Правом одговором на потребе клијената – где банке треба да пређу са физичке интеракције на дигитално ангажовање у циљу раста прихода, смањења трошкова и задовољства клијената, и да креирају персонализацију за сваког клијента појединачно у право време и са правом, релевантном поруком;
- Оптимизацији трошкова – због ефикасности конкуренције у примени дигиталне технологије, банке ће морати више да користе интелигентну аутоматизацију, дигитализују низ пословних процеса, замене стару инфраструктуру и користе нове напредне технологије тј.: cloud, big data, Internet of things, аналитику, машинско учење, вештачку интелигенцију (AI) и слично;
- Стварању нових извора прихода – отворено банкарство и употреба API-ја отвориће нове могућности за смањење трошкова и раст прихода, развијаће се нови производи и услуге са различитим понудама и могућностима монетизације; и
- Развоју система сигурности и усклађености – с обзиром да подаци о клијентима постају „производ“ за многе финансијске институције, потреба за њиховом побољшаном сигурношћу и напредним увидима (AI) ће постати диференцијација од перспективе усклађености и поверења клијената, што ће такође довести до смањења трошкова и потенцијалног раста пословања.

На основу горе наведеног можемо рећи да је банкарска индустрија увелико реаговала све већим низом иницијатива за дигитализацију и иновације које имају три заједничке карактеристике: перспективу оријентисану на клијента, интеграцију података у реалном времену и отворену платформу, користећи cloud технологије, напредну аналитику, AI и нове алтернативне канале дистрибуције. Чак 89% банака (према Digital transformation for 2020 and beyond, 2018., Analysis Ernst&Young, Лондон) сматра имплементацију програма дигиталне трансформације као кључан приоритет у 2018. години и њен даљи развој. Такође према истом истраживању Ernst&Young-а, листа других приоритета банкарског сектора, осим имплементације програма дигиталне трансформације, иде следећим редоследом: унапређење cybersecurity-а и заштите података; регрутација, развој и задржавање кључних запослених; остварење ефикасности кроз примену технологије; инвестиције у технологију; управљање репутационим ризиком, ризиком модела и културним ризиком; усклађивање са потрошачким прописима; оптимизација биланса стања; управљање ризиком финансијског криминала; увођење стандарда усклађивања и извештавања; и побољшање управљања ризиком. Вештачка интелигенција и напредне аналитичке технике ће играти кључну улогу у превенцији cyber напада и сузбијању нових ризика који настају и еволуирају заједно са технологијама и сталним променама тржишних услова.

Будуће технологије биће више оријентисане ка клијенту и ефикасније у пружању сигурних, бољих и интелигентних решења, а за потребе овог истраживачког рада истакли би следеће технологије које обликују будућност банкарског сектора (према J.Marous, нов 2018., Digital Banking Report, The Financial Brand, US)

1. Hybrid Cloud – технологија која је врло брзо постала неизоставна компонента IT инфраструктуре, јер банкама омогућава флексибилност, добру cloud архитектуру, план миграције, back up података, сигурност целокупног система, осигурање континуитета, исплативост и усклађеност са циљевима пословања. Према истраживању IBM, Banking and Financial Markets Technology, нов 2018, US, најмање

- 75% банкара изјавило је да су њихове најуспешније cloud иницијативе оствариле експанзију у смислу стварања нових извора прихода, ширења портфолиа производа и услуга, укључујући смањење трошкова, побољшану оперативну ефикасност и развој иновација.
2. API платформе – технологија која ће променити цео банкарски систем од понуђених производа и услуга, до коришћених канала дистрибуције и нових облика партнерства који ће обликовати иновације и искуства клијената у будућности. Са API платформом клијенти ће имати више опција за интеракцију са својом банком.
 3. Роботска аутоматизација процеса (RPA) – технологија која реплицира људску интеракцију са компјутерским софтверима. За разлику од Business Process Management (BPM – обједињује методологију и софтверске алате за моделовање, имплементацију, извршавање, надгледање и оптимизацију процеса која служи за редизајн постојећих процеса), RPA роботска технологија не оптимизује процесе тако што ће испитати и елиминисати уска грла, већ јој је главна сврха да убрза извршавање процеса кроз аутоматизацију репетитивних задатака. Дакле, две су кључне разлике између RPA и BPM: RPA је софтверски концепт, док је BPM приступ управљању процесима; RPA може лако да се прилагоди било ком BPM систему, BPM може да примени RPA као један од приступа у елиминисању уских грла. Према томе, RPA даје процесима моћ да учи из претходних одлука и образаца података и да самостално доноси одлуке смањујући трошкове административних и регулаторних процеса за најмање 50% истовремено побољшавајући квалитет и брзину.
 4. Инстант плаћања – технологија која је променила очекивања клијената и плаћања у режиму 24/7/365 са сваке локације и употребом различитих савремених телекомуникационих уређаја. Доступност платформе за инстант плаћања омогућава брзину од неколико секунди, ниже трошкове, унапређење управљања токовима готовине, нов и јефтинији платни инструмент за трговце конкурентан картицама. У овом делу можемо се похвалити као држава да смо развили систем Инстант плаћања који је почео са радом 22.10.2018. године, а од 01.04.2019. године наше банке ће бити у обавези да понуде све начине реализације трансфера одобрења (е-банк, м-банк, налог на шалтеру банке, налог трговцу уместо картице) и то све у циљу модернизације платног система Републике Србије.
 5. Вештачка интелигенција (AI) – технологија која је већ уведена у неким банкама у циљу да детектује аномалије, алармира, врши симулације и предикције, аутоматизује процесе, предлаже оптималне пословне одлуке, чија се примена огледа у следећем: персонализација продаје банкарских производа, борба против преваре, аутоматизација репетитивних послова (чет-бот), обрада комерцијалних кредитних уговора, виртуелни асистент комуницира са клијентима, чет-бот за давање финансијских савета. Код обраде комерцијалних кредитних уговора (према истраживању ASW.EU, AI Artificial Intelligence, 2018) потребно време је смањено са 360.000 сати годишња на свега неколико секунди. Такође, више од 220 ботова решавају задатке за које су пре били задужени људски ресурси. Банка процењује да је само од бота за обраду захтева за трансфер новца годишња уштеда \$300.000. Предности AI су: повећање ефикасности за 30%, оптимизација ресурса, подршка систему одлучивања, предвиђање проблема, увећање профита. Према истом истраживању ASW.EU, AI, 2018 о примени AI 86% банкара већ користи предности ове технологије, такође већина банкара се слаже да ће до 2020. године имати уграђену AI у различитим операцијама, где ће трошкови бити нижи за 15%. Уз AI технологију банкари могу лакше да процене ризик пословања, одобре кредите и позајмице, као и да добију информације где треба инвестирати, односно коју компанију могу финасирати. Преко 70% банака користи AI технологију у откривању и отклањању потенцијалних претњи. Предвиђа се да ће са развојем AI система порастати потреба за креирањем нових радних места за 16% до 2025. године. Успешност примене AI технологије током времена могуће је сагледати једино кроз приметно побољшање искуства клијената банке и могућношћу банкарског система да корисницима понуди боље услуге.
 6. Blockchain – технологија која се може представити као дистрибуирана, децентрализована база података, подељена у блокове, међусобно повезане нодовима-чвориштима, која омогућава безбедне трансакције, у реалном времену, коришћењем математичких модела за дистрибуцију криптованих информација кроз ланац блокова. Да би банке могле да користе ову технологију неопходно је следеће: сваки учесник у трансакцији мора бити јединствено идентификован, сваки учесник мора бити део интегрисане мреже, учесник може бити директан или индиректан део мреже. Разлика у односу на постојећи систем трансакција је у томе што трансакцијски блок самостално проналази свој јединствен и најкраћи пут преноса од нода до нода. Ова технологија показала се револуционарна када су у питању трансакције у свету криптовалута, али и вођења дигиталних докумената, пружајући директан и поуздан начин размене вредности и новца без интеракције треће стране. Такође, потребно је истаћи да регулатори морају дати јасне смернице за банке које користе ову врсту технологије.
 7. Прописана безбедност – природа и учесталост cyber ризика је јединствена и стално се мења, што значи да типични приступи управљању ризицима морају укључити и нове тзв. ризике у настајању. Немогуће је елиминисати потенцијалне изворе разних претњи и траг напада, због чега банке морају бити окренуте и овим врстама ризика у циљу cyber безбедности. Све више и више се користи напредна аналитика, контроле и мониторинг у реалном времену, AI и други алати за откривање потенцијалних претњи и заустављање и спречавање напада. Краткорочно посматрано, дигитални поремећаји могу резултирати

и новим ризицима и повећаном нестабилношћу у банкарском сиситему, али дугорочно посматрано, прописана сигурност може побољшати ефикасност целог сиситема.

На основу горе наведеног треба истаћи да свака банка у савременим условима пословања тежи да спроводи дугорочну стратегију развоја у којој је дигитално банкарство кључни приоритет. Имплементација нових напредних технологија независно од стратегије до сада се показала често као неефикасна и неуспешна, стога банке морају да имају јаснију стратегију која дефинише пословни модел, тржишни фокус, клијенте, производе, али и степен дигиталне зрелости и правац његовог даљег развоја, јер без примене савремених технологија нема опстанка у тржишној утакмици. Дигитална стратегија развоја представља кључни приоритет ЕУ региона, улагање у дигиталну инфраструктуру, умрежавање и стицање дигиталних вештина представљено је и у ЕУ парламетну као предуслов за развој и конкурентност ЕУ привреде. Овде треба истаћи да се према European Commission, The European Commissions priorities, 2014-19, предлаже и дуплирање буџета за ове намене од 35 милиона ЕУР (2014-2020) на 70 милиона ЕУР (2021-2027), јер су инвестиције у дигитализацију капиталне и дугорочно су исплативе, ако у тренутку улагања имплементирате најновија решења. Дакле дигитализација није трошак већ улагање у будућност, због генерације Y односно миленијалаца који се одлично сналазе у дигиталној ери и који ће 2025. године чинити 75% радне снаге. Шире образложење дигиталне стратегије раста и развоја за банке, као и предуслова стратегије развоја за успешну трансформацију банкарског сектора биће представљено у наредним деловима овога истраживачког рада.

2. НИВО ЗРЕЛОСТИ ДИГИТАЛНОГ БАНКАРСТВА У РЕГИЈИ ЕВРОПЕ, БЛИСКОГ ИСТОКА И АФРИКЕ (ЕМЕА)

Примена напредних технологија је дефинисала правац, облик и брзину промена у скоро сваком сектору финансијских услуга и довела до различитих нивоа зрелости дигиталног банкарства. У овом делу истраживачког рада, (према Deloitte Financial Services, Beyond Fintech, Deloitte, 2017), потребно је истаћи и осам дисруптивних фактора у области банкарске индустрије чија трансформативна улога има велики потенцијал да промени конкурентно окружење финансијског сиситема у делу дигиталног банкарства, а то су:

- комодификација трошкова - банке прихватају напредне технологије у циљу убрзавања комодификације трошкова.
- прерасподела профита - напредне технологије доводе до померања профита унутар и између процеса стварања вредности
- власништво над искуством - дистрибутери технологија ће уживати у стратешким предностима које им доноси положај директног контакта са клијентима, а произвођачи би требало да постану изразито фокусирани и усмерени на основно пословање
- успон платформи – неке банке прерастују у платформе које ће пружати већи број услуга као канали за дистрибуцију и трговину на више географских подручја
- монетизација података - банке почињу да користе комбинацију стратегија података следећи поступке технолошких компанија у монетизацији података
- бионичка радна снага - напредне технологије као што је вештачка интелигенција представљаће преокрет у структури радне снаге банака
- системски важна технологија - банке свих величина ослањају се на капацитете великих технолошких компанија
- финансијска регионализација - различити смерови у којима се крећу регулатива и потребе клијената отварају простор за регионално прилагођене моделе финансијских услуга.

Поред ових дисруптивних фактора, промене корисничких преференција, конкурентнија од стране fintech компанија и прописи, као што је ревидирана Директива о платним услугама ЕУ (PSD2) присиљавају банке у Европи, на Блиском Истоку и у Африци (ЕМЕА) да дигитализују и развијају своје производе и услуге, али потребно је истаћи да нису све на истом степену зрелости и развијености дигиталног банкарства. Из тог разлога у овом делу истраживачког рада истаћемо основне податке и налазе истраживања о зрелости дигиталног банкарства од стране Deloitte-а у регији ЕМЕА у којем су детаљно анализирани компетенције и тржишне позиције 238 банака и 10 fintech компанија у 38 држава у региону ЕМЕА. Група од 136 тајних корисника тј. клијената у банкама обухваћеним истраживањем, отворила је праве текуће рачуне и оцењивала интернет и мобилно банкарство на темељу 826 различитих функционалности, међу више од 8.000 клијената, према шест корисничких корака и кроз 3 дигитална канала (шалтер банке, интернет, мобилни телефон), како би се дошло до увида у жеље и потребе клијената на појединим тржиштима. Према томе, закључци су следећи (према Deloitte Digital, EMEA Digital Banking Maturity 2018, Deloitte, 2018.):

- Тржишта ЕМЕА се могу поделити у 4 групе: лидери у дигиталној трансформацији; њени паметни следбеници; дигитални усвојитељи; и они који касне у дигитализацији пословних модела и услуга

- Дигитални лидери у дигиталној трансформацији пословања су оне банке које нуде низ функционалности релевантних за кориснике и корисничко искуство
- Притисак који стварају корисници односно, очекивања клијената у погледу услуга, и конкуренција, односно дигитална "трка у наоружању" банака које користе дигиталне канале као кључну конкурентску предност, одговоран је за рађање дигиталних лидера у региону ЕМЕА
- Ревидирана Директива о платним услугама (PSD2) и напредна технологија ће повећати притисак на тржишту, и то посебно на оним тржиштима где су очекивања корисника дигиталних услуга висока, а банкарски нису у могућности да задовоље тржишну потражњу.
- Лидере дигиталног банкарства у будућности одредиће спремност банака да понуде услуге отвореног банкарства и услуге које превазилазе банкарство, трансформишући се из дигитализоване традиционалне банке у платформу која ће користити и властите услуге и услуге трећих лица.

У складу са горе наведеним у овом делу рада истражићемо основне карактеристике појединих група и ниво дигиталне зрелости по државама у регији ЕМЕА које је показало да клијенти у Данској, Холандији, Ирској, Шпанији и Израелу преферирају мобилно банкарство, док са друге стране интернет банкарство је први избор у Словенији, Србији, Швајцарској, Финској, Немачкој, Румунији. Дигитални лидери су банке које клијентима нуде широк избор дигиталних функционалности, испуњавају жеље клијената на својим тржишним позицијама и пружају модерно и интуитивно мобилно корисничко искуство. Према наведеним критеријумима међу дигиталне лидере редом су се сврстале: пољске, руске, шпанске, швајцарске и турске банке. Паметне следбенике предводе чешке банке, а следе финске, француске, норвешке и јужноафричке банке. Банке које послују у Србији сврстале су се у најбројнију групу – дигиталне усвојитеље односно банке које су дигитални тренд примениле. У овој групи су банке из Аустрије, Белгије, Бугарске, Хрватске, Данске, Естоније, Немачке, Мађарске, Италије, Литваније, Луксембурга, Холандије, Катар, Румуније, Словачке, Шведске и Велике Британије. Очекивано је да су банке које послују на територији Србије у истој групи са банкама власницима водећих српских банака из Италије, Аустрије и Мађарске. У групи која касни у дигитализацији пословних модела и услуга су исландске, ирске, израелске, јорданске, кувајтске, либанске, литванијске, саудијске као и банке из Уједињених Арапских Емирата. Истраживање је показало да банке у Србији, са аспекта дигитализације, очекивања клијената највише испуњавају када је реч о доступности информација о услугама поједине банке (50%), као и у сегменту укључивања новог клијента (45%) при чему се мисли на упите за коришћење услуга банке или на интуитивност платформе. Са друге стране, када је реч о раскиду односа са банком резултати су негативни и слични у већини земаља регије ЕМЕА где спада и Србија.

Са гледишта реакције на притиске клијената и конкуренције, главни фактори који утичу на зрелост дигиталног банкарства су: жеље клијената (у смислу да клијенти од својих банака очекују дигиталне и вишеканалне функционалности, што постаје фактор конкурентности који приморава банке да испуне очекивања клијената) и притисак тржита (у смислу да банке дигитализују своје услуге и дигитализацију употребе као конкурентску предност, тада су банке присиљене да иду у корак са конкуренцијом). Према томе, банке у појединим земљама под значајним су тржишним притиском да развију дигиталне компетенције брже него што се мењају очекивања клијената. Дакле, оне улажу у будућу конкурентност јер верују да ће се жеље клијената пре или касније пременити. На бројним тржиштима банке још нису реаговале ни на притисак клијената, ни на притисак конкуренције. На основу истраживања примећено је да се дигитални лидери односно, банке које паметно улажу у своје дигиталне компетенције, тим компетенцијама лако служе за улазак на страна тржишта где се боре за тржишни удео са банкама које су се дигиталном тренду касно прикључиле и банкама које су дигитални тренд примениле тзв. дигитални усвојитељи, и које нису успеле да задовоље потражњу клијената за дигиталним услугама.

Отворено банкарство и Beyond Banking (изван банкарске услуге) у будућности ће бити одлучујући фактор за дефинисање нових дигиталних лидера. Већина банака регије ЕМЕА фокусира се на дигитализацију – трансформацију традиционалних банкарских производа и услуга у интернет и мобилно банкарство, при чему се труде одржати статус quo, односно стари свет банкарства на новим каналима. У том случају банке су под сталним притиском да уђу у нови свет банкарства, који произилази из регулативних промена (PSD2) и конкуренције од стране fintech компанија. Дигитални лидери обухваћени истраживањем Deloitte-а (према Deloitte Digital, EMEA Digital Banking Maturity 2018, Deloitte, 2018.) истовремено су и лидери у сегменту тзв. отвореног банкарства и Beyond Banking. Отворено банкарство је пословни приступ утемељен на платформи у којој су подаци, процеси, и пословне функције доступне клијентима, third-party developers, fintech компанијама, startup-овима. Beyond Banking такође су везане уз платформу која клијентима нуди различите услуге путем интегрираног и кохерентног система различитих сервиса провајдера (услуге мобилности, сигурности, доставе). Према томе дигитални лидери постаће оне банке које се најбоље припреме за нови свет отвореног банкарства и Beyond Banking-а, односно оне банке које се трансформишу у платформе за нуђење различитих власничких и услуга трећих лица.

Такође да би се спремили за будућност банке и fintech компаније морају одговорити на два питања: коју улогу желе играти у обављању својих традиционалних делатности и какву улогу желе играти у развоју модела тзв.

отвореног банкарства и Beyond Banking-a у пост PSD2 периоду. Дакле, будућа тржишна позиција зависи од тога да ли ће банке своје време и ресурсе искористити за ширење тржишта или одбрану тренутне позиције и од тога да ли су донели исправне стратешке одлуке.

3. ПРЕДУСЛОВИ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ЗА УСПЕШНУ ДИГИТАЛНУ ТРАНСФОРМАЦИЈУ БАНКАРСКОГ СЕКТОРА

Успешна дигитална трансформација банкарског пословања мора кренути од највишег руководства, са јасно дефинисаним планом, стратегијом, циљевима и потребама, како у кратком тако и у дугом року ради адекватног одговора на изазове тржишта. Другим речима, банке морају постати дигитално зреле, а сам процес се може посматрати кроз пет фаза (према Digital transformation for 2020 and beyond, 2018., Analysis Ernst&Young, Лондон):

- Без акције – без активних инвестиција;
- Почетак – разматрање како дигитална технологија може да утиче на бизнис, креирање интерне подршке и развој пословне праксе;
- Транзиција – истраживање примене нових напредних технологија и почетак дигитализације неких елемената бизниса;
- Сазревање – оптимизација „middle“ и „back-office“ процеса кроз нове технологије као део кохерентног дигиталног плана инвестиција; и
- Дигитални лидер – интегрисане „front“, „middle“ и „back-office“ активности подржане подацима које пролазе кроз пословне функције и географске локације.

Према истом истраживању Ernst&Young скоро 80% банака има за циљ да уђе у 4 или 5 фазу из фазе транзиције до 2020. године (где је већина банака која је ухватила корак са дигиталном трансформацијом пословања) како би: обезбедиле ефикасније интеракције између различитих система чиме се елиминише потреба да запослени мануелно претражују податке; унапредиле процесе (брже извршавање, мање грешака); убрзале обраду велике количине података; омогућиле запосленима да се више фокусирају на клијенте и побољшају end-to-end корисничко искуство; смањиле time-to-market и total cost of ownership (TCO); олакшале усклађивање са регулативама кроз транспарентније процесе који су лакши за ревизију; и поставиле добре основе за даље иновације и трансформацију ка 100% дигиталној банци. У циљу успешне дигиталне трансформације пословања банке морају да (према В. Tabrizi, EdLam, K.Gerard, V.Irvin, Digital Transformation is Not About Technology, Harvard Business Review, 2019, US):

- одреде своју пословну стратегију,
- прате промене навика својих клијената (енг. omnichannel experience) кроз цео енг. customer journey
- искористе запослене са ИТ знањима,
- препознају страх и развију нови начин ИТ размишљања својих запослених,
- захтевају нове способности и знања и створе „нове“ банкарске менаџере,
- промене организациону културу,
- захтевају унапређење постојећих вештина и увођење нових и агилнијих начина рада,
- одлуче о сарадњи или конкурентској борби са fin tech компанијама, и
- утичу на проналажење идеалне равнотеже између нове регулативе и иновација које носе напредне технологије.

Ово су основни предуслови дигиталне стратегије развоја у трансформацији пословања, чиме ће банкама бити омогућено да извршавају задатке којима стварају нове вредности и већи квалитет услуга. Процена учинка или користи од иновација заснованих на критеријумима повраћаја уложених средстава или нето садашње вредности је застарела, док је обрачун вредности новог клијента током укупног трајања комерцијалног односа са банком основа сваког обрачуна модерне банке у дигиталном добу. Дакле, банке које поставе горе наведене предуслове дигиталне стратегије развоја у први план својих приоритета, могу пронаћи и нове изворе неискоришћених вредности. На основу тога, у овом делу рада (према McKinsey and Digital, Six digital growth strategies for banks, 2018, Article) можемо издвојити шест стратегија дигиталног раста за банке и то:

- раст банкарског сектора изван базе традиционалних банкарских послова – јер нове услуге праве нове изворе прихода. Банке су у стању да искористе своју постојећу базу клијената, оперативне способности, ојачају ангажмане и обезбеде квалитетније податке који ће пружити потпунији увид у потребе клијената, као што су услуге финансијске едукације, рачуноводство, управљање потраживањем на рачунима, услуге поравнања, факторинга, анализе готовинских токова малих и средњих предузећа, управљање порезима, планирање и контрола потрошње, правне услуге (на пр. Barclays Лондон обучава децу да кодирају, Banco Santander Шпанија нуди услугу у облаку (cloud) за клијенте)

- креирање тзв. финансијског супермаркета – кроз модел агрегације, банке могу нудити мешавину понуда интерних и трећих страна пружајући клијентима једноставан приступ на једном месту и способност да се одговори на вишеструке финансијске потребе путем интегрисаног канала продаје ослањајући се на информације тј. препоруке које користе трансакционе, трговачке и корисничке податке генерисане са платформе, у циљу пружања персонализоване сугестије и понуде
- богатији однос са клијентима у смислу раста ангажовања у свим фазама корисничког циклуса (енг. customer journey) како би имале увид у њихове нове потребе и очекивања, попут куповине стана/куће/аутомобила, пропратних услуга око путовања и годишњих одмора, здравствене неге, посете ресторанима, повезивања са локалним посредницима и слично
- монетизација банкарских података – већина банака има богат скуп ексклузивних информација о својим клијентима које представљају вредне информације за компаније у индустријама изван финансијских услуга као што су телекомуникације, малопродаја, робе широке потрошње, аутомобилска индустрија, што такође води освајању нових тржишта (као што су шпанске банке CaixaBank, Santander, Telefonica, или Safaricom bank Кенија)
- план тзв. фабрике за производњу одређеног производа или услуге трећим лицима – банке могу да искористе предности у смислу што трећим лицима често недостају основни банкарски производи, инфраструктура, капитална средства, банкарске дозволе, приступи и слично
- развој дигиталног нападача – омогућава банкама улазак на нова тржишта, али захтева довољно дигиталних вештина и знања као што су дизајн, иновације, подаци и аналитика, персонализација, дигитални маркетинг.

Стога, на основу горе наведеног банке треба добро да размисле и одговоре на следећа питања: које неконвенционалне могућности раста представљају добро уклапање у постојеће ресурсе банке и конкретну позицију на тржишту?, које су прилике на тржишту, да ли се могу остварити и колико је времена потребно?, које управљачке структуре треба успоставити и које организационе приступе треба користити?, куповина или продаја одређених области пословања или портфолиа? које способности банка има и да ли улазити у партнерство са трећим лицима?. Такође упркос неизвесности на финансијским тржиштима, економски изгледи за банкарску индустрију остају и даље позитивни. Регулаторне снаге све више охрабрују иновације и нове напредне технологије и пружају могућности за побољшање корисничких искустава. Постоје јаке индиције да банке широм света разумеју примарне трендове који утичу на индустрију, као и акције које су потребне да би се одговорило на притиске конкуренције која почиње да краде тржишни удео као што су Google, Amazon, Facebook и Apple. Такође и овогодишњи трендови и предвиђања одражавају реалност да siloed systems који се традиционално користе за трансакције, штедњу, инвестиције и кредите нису више погодни за ниво агилности и скалабилности који су потребни за дигитално доба. Глобално банке су одговориле све већим низом иницијатива за дигитализацију и иновације, користећи cloud технологије, наредну аналитику и нове алтернативе дистрибуције како би одговориле на очекивања својих клијената. Ове иницијативе су довеле до топ 10 трендова и предвиђања пословања са становништвом за 2019 годину, а према J.Marous, нов 2018., Digital Banking Report, The Financial Brand, US издавајемо следећих 10 трендова:

- Интелигентна интеграција података у реалном времену кроз употребу вештачке интелигенције (AI), напредне аналитике и когнитивног рачунарства – омогућава банкама да креирају персонализацију на скали за сваког појединца у право време и са правом поруком, што доводи до огромних могућности а сигурно ћемо сведочити и континуираној еволуцији дигиталне (невидљиве) банке, јер побољшани мобилни уређаји подстичу све веће коришћење плаћања лицем и друге персонализоване дигиталне интеракције са банком, уз помоћ AI, која постаје норма, што се већ види по развоју супер апликација у банкама у Сингапору, Хонг Конгу, Шангају, Токију и другим банкама са Истока.
- Усредсређеност на клијенте и побољшање корисничког искуства – и даље тренд у врху банкарских предвиђања који обухвата пет области: смањење трошкова и побољшање искуства, развој хипер-персонализованог типа банкарства, omnichannel experience, прелазак из реактивности у проактивност током customer journey и проширење односа са клијентом.
- Развој модела отвореног банкарства и проширена употреба API-ја – обавезаће банке да отварају IT инфраструктуру за треће стране, подстичући иновације, партнерство са fin-tech компанијама и стварајући банкарско искуство за још захтевније што води новим изворима прихода.
- Побољшање вишеканалне испоруке – кроз дигитално оснажене менаџере односа, аутоматизоване центре за бригу о клијентима и самоуслугне интерфејсе AI-а.
- Изградња fin-tech партнерства – јер само сарадња може бити најбољи пут ка дугорочном расту и стога треба пронаћи праву комбинацију fin-tech решења и традиционалног банкарства. За већину fin-tech-а предности су у начину размишљања о иновацијама, агилности, брзини прилагођавања, усмерености на клијента, дигиталној инфраструктури, док се недостаци fin-tech огледају у следећем: недостатак препознатљивости и поверења, недостатак капитала, знање о прописима и примена регулатива, као и успостављена мрежа дистрибуције.
- Проширење дигиталних плаћања - где кључну улогу има брзина плаћања, цена накнаде и употреба података, а са њиховим развојем физички пластична картица улази у своју завршну фазу где ће

предност имати напредне технологије. И наш регулатор НБС уводи у оквиру инстант плаћања опцију IPS инстант плаћања на продајном месту трговаца путем QR кода; примена се очекује од ове године.

- Инвестирање у иновације – како би банке ишле у корак са лидерима иновација, а то је наравно сјајна четворка: Амазон, Алибаба, Google и Apple које захтевају организационе и културне промене.
- Већи утицај Challenger банака – пошто ће банке будућу профитабилност темељити на привлачењу тзв. миленијалаца који више верују нетрадиционалним играчима на тржишту и који мењају финансијски амбијент као регулатори отварајући нова тржишта путем регулаторних sandboxes (N26 Немачка, Monzo Велика Британија, Alipay и WeChatPay Кина).
- Истраживање напредних технологија – које ће више бити усмерене на клијента и ефикасније у пружању бољих циљаних сигурних и интелигентних решења. Такође, моћ гласа игра значајну улогу у побољшању корисничког искуства, а напредне технологије путем робота довешће до нових решења
- Проналажење и обука нових талената – јер се банке боре да попуне критичне позиције за њихове стратегије дигиталне трансформације пословања и формирају нова радна места. На пример у многим банкама-дигиталним лидерима увелико постоје следећа: chief information officer, chief technology officer, chief digital officer, chief data officer, chief product or innovation officer, business unit digital executive, corporate ventures executive.

На нашем тржишту дигитализација банкарског пословања није једини услов за брзо одобравање кредита или инстант плаћање у року од 2 секунде. Поред тога, потребан је и регулативни оквир и административна организација државе. За банку је важно да њен софтвер тј. апликација на основу више доступних умрежених база података може да направи објективну оцену способности клијента да измирује обавезе (енг. scoring), где кључну улогу има дигитализација државе која је у фокусу Владе РС и представља кључан приоритет развоја. За процену клијента банке важни су подаци о плаћеним и неплаћеним казнама, саобраћајним прекршајима, склоности преварама, исплаћеним зарадама, времена проведеног на путу, куповина података преко Facebook-а, редовности плаћања пореза, рачуна струје, воде и слично. Регулаторни оквир наше земље треба да омогући да тај профил клијента, банка може да уступи на пример Амазону, али искључиво на захтев клијента. Наша НБС приликом увођења, примене и измена Закона о платним услугама од 18.03.2019. омогућила је услуге промене плантог рачуна у делу трајних налога, директних задужења, виšekратних трансфера одобрења код којих је корисник прималац плаћања, пренос позитивног салда на рачуну, са или без гашења рачуна.

4. ЗНАЧАЈ И УЛОГА ТРЕЋИХ ЛИЦА У ТРАНСФОРМАЦИЈИ БАНКАРСКОГ СЕКТОРА УСЛЕД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ PSD2 НА НАШЕМ ТРЖИШТУ

На тржишту ЕУ банке се већ увелико прилагођавају новој Директиви PSD2 по којој о свом трошку морају да отворе податке ка осталим учесницима на тржишту уз строго регулисану безбедност. Свакако највећи бенефит имају клијенти због развоја конкуренције и раста тржишног удела од стране fintech компанија које мењају данашње пословне моделе у банкарској индустрији. Ове компаније се све више концентришу у пружању финансијских услуга из области платног промета, картичарства, кредитирања физичких лица и микро привреде, депозитног пословања, peer-to-peer кредитирања и развоја криптовалута (bitcoin), као што су на пример: m-Pesa у Африци путем SMS плаћања заобилази банке; британског Zopa који повезује инвеститоре и зајмотражиоце; Kickstarter-а, САД, тј. платформе за финансирање предузетничких пројеката; Fundbox-а, САД, за микро кредитирање; Google Wallet-а апликације за услуге плаћања; Square, САД, за процесуирање кредитних картица; PayPal и Amazon за кредитирање. Такође неке банке оснивају сопствене fintech компаније као што су европске: BBVA банка, Sberbank, Santander, док је у САД-у Citibank одлучила да успостави директну сарадњу са Google-ом, а Moven банк са CPW банком. Дакле тзв. нео-банке сарађују са традиционалним банкама, док challenger banks су независне лиценциране финансијске институције које креирају нова банкарска искуства и нове производе као што су: Atom bank; WeBank и My bank у Кини; N26 и Fidor bank у Немачкој, Starling Bank, Monzo Bank и Tandem Bank у Великој Британији. У САД-у се све више улаже у fintech компаније и очекује се да оне за неколико година преузму петину промета од банака.

У нашој земљи готово искључиви извор екстерног финансирања привреде су банке. За увођење небанкарских финансијских институција (микрофинансијске институције, кредитне уније, фондови предузетничког капитала и сл.) у финансијски систем неопходно је донети адекватан законски оквир што је у надлежности нашег регулатора НБС и Министарства финансија. Банке као стабилне институције са снажном инфраструктуром, безбедносним системима, софистицираним методама управљања ризицима, мало је вероватно да могу да буду угрожене од стране fintech компанија, иако неке анкете IT компанија говоре супротно. Вероватније је партнерство банака и fintech компанија, које ће банкама понудити иновације и брзину у прилагођавању захтевима корисника, ослањајући се на стабилан финансијски систем банке. Свакако, оно што недостаје финансијском систему Србије јесу небанкарски алтернативни извори финансирања привреде, и у томе Србија веома заостаје у односу на земље у региону. Значај ових извора финансирања је у томе што су пролагођени

потребама микро, малих и средњих предузећа, која у Србији чине преко 90% компанија, а доприносе BDP-у са свега 32%, док у ЕУ просек је 58%. За раст и развој startup компанија и мирко предузећа које имају развојни потенцијал, а нису у могућности да испуне строге банкарске критеријуме потребно је обезбедити алтернативне изворе финансирања чиме би финансијски систем био обogaћен у делу који сада практично и не постоји.

Са друге стране у погледу digital-first приступа, аутоматизације процеса, комуникације са клијентима (било где и било када), startup културе и технолошких иновација можемо рећи да имамо одличне играче на тржишту као што је ComTrade који нуди водећа решења на тржишту за разне аспекте банкарског пословања: IT безбедност информација, управљање односима са клијентима (CRM), платни и оперативни процеси, Business Process Management (BPM) процес, усклађивање са регулативама, електронски потпис, електронска архива, маркетинг, планирање и буџетирање и друго. На основу података са сајта компаније ComTrade у Србији (према ComTrade Integration, Дигитално банкарство, 2019), у овом делу рада дошли смо до следећих закључака:

- Због све интензивнијих хакерских напада, банке морају да осигурају адекватну заштиту својих информационих система и података који су стална мета екстерних али и интерних претњи. Сегментни у којима се нуди подршка су следећи: сигурност мреже, web и email безбедност, губитак и спречавање цурења података, безбедност података и мониторинг активности података, управљање безбедносним информацијама и догађајима, управљање мобилним уређајима, праћење, угрожавање инсајдера и ублажавање ризика, firewall web апликације, управљање привилегованим приступима и управљање рањивости система;
- Због развоја customer-centric банкарства управљање односима са клијентима уз CRM решење нуди следеће функционалности за банке: 360 степени поглед на клијента, аутоматизацију продаје и маркетинга, персонализоване кампање, прегледан систем извештавања, креирање продајних лидова, salesforce аутоматизацију, online продају, аквизицију и ретенцију клијената. Комуникација са клијентима је знатно лакша јер банке овим решењем имају увид у њихове активности и потребе, тј централизују све кључне информације (на пример, које производе клијент користи (картице, кредити), преко којих канала најчешће комуницира, на шта се жали, а затим их искористе за креирање персонализоване понуде). CRM решењем банка добија аутоматску сегментацију лидова и могућност да таргетира клијенте преко омиљеног канала – мобилни, SMS, e-mail, ATM;
- Тзв. Azure Information Protection (AIP) и OMS4RMS убрзава пут ка GDPR регулативи пошто клијенти бирају банке за које верују да ће њихове личне податке држати максимално сигурним. Нови ниво приватности података омогућава: увид у активности које се тичу заштићених фајлова, увид у активности администратора, детаљну форензику: ко, када, одакле и са ког уређаја покушава да приступи фајловима, мању изложеност ризику кроз анализу неправилности, лакше и брже усклађивање са GDPR регулативом и endpoint security;
- Мање папирологије а већу фокус на клијенте омогућава се електронским потписом чиме банка може да оствари следеће предности: мањи трошкови штампе и дистрибуције докумената, више времена за пружање додатних услуга клијентима, заштићен идентитет података, лака провера аутентичности потписа, али и усклађеност са законском регулативом;
- Увођење електронске архиве у банкама која омогућава: бржи долазак до информација о клијентима, мањи трошкови штампе, чувања и слања докумената, лакше претраживање и прегледање документације, елиминисање могућности грешака, дуплирања и губитка података;
- Електронска обрада инструмената плаћања доноси банкама следеће предности: трансформација документације у електронски формат, лака интеграција са постојећим и новим системима, бржа и поузданија обрада докумената, централизација back office-а, једноставнији процес рекламације чиме се омогућава end-to-end аутоматизација обраде платних процеса (платни налози и чекови);
- Business process management, BPM решење, омогућава аутоматизацију, стандардизацију и дигитализацију пословних процеса у банци као што су: on-boarding и know-your-customer процеси, отварање рачуна, одобравање кредита, издавање кредитних картица, депозити и гаранције;
- Слање инстант порука путем Viber-а омогућава банци да буде први избор нове генерације клијената а путем Viber instant messaging омогућава банци аутоматизован и безбедан канал комуникације са клијентима путем слања обавештења, информација, промоција, понуда, персонализованих порука, слика и линкова и то путем две врсте комуникације: корисници примају поруке без опције да одговоре и корисници могу да одговоре на иницирану комуникацију;
- Монетизација података јер подаци постају нова валута и путем аналитике за банке омогућава се управљање, чување и анализа података тј. централно складиштење података, правила чувања и приступ подацима, али и BigData односно аналитика клијента за нове пословне видике. Банке кроз интеграцију пословних, као и екстерних (BigData) података, и модерним алатима за анализу и виртуализацију података добијају комплетну слику клијента која им омогућава да унапред производе и услуге, спрече губитак клијената и повећају лојалност својих клијената;
- Oracle Hурегion планирање и буџетирање, банке користе да: брже доносе пословне одлуке, добију јасан преглед података, оптимизују ризик, усагласе финансијске и оперативне планове и смање трошкове

финансијског извештавања. Дакле банке треба да забораве Excel табеле и користе прегледнији систем планирања и буџетирања;

- Банке треба да успоставе ефикасан SA Identity Management тј управљање идентитетом. Растуће претње пословања као што су губитак или цурење поверљивих информација су један од главних изазова за банке. Са појавом нових ризика, компаније усмеравају све више новца, али и ИТ ресурса ка успостављању адекватних безбедносних мера. У случају губитка или компромитовања личних података, банке не само да се суочавају са високим казнама, већ и са губитком клијената, као и огромном штетом по репутацију банке. Уз решење управљања идентитетом банке могу да успоставе ефикасан систем за приступ подацима и осигурају усклађеност са банкарским прописима. Аутоматско дефинисање права корисника и идентификација налога олакшава посао ИТ сектору, док једноставан приступ информацијама унапређује корисничко искуство и продуктивност запослених на дневном нивоу.

5. ЗАКЉУЧАК

Према истраживању, банке често улазе у програме трансформације ad hoc и реактивно, без јасно дефинисаних циљева и потреба, и без доброг разумевања тржишта и његове спремности да прихвати иновације. Имплементација иновација мора кренути од највишег руководства, са јасно дефинисаним планом, циљевима, стратегијом и потребама у кратком и дугом року. Банке морају деловати сада, како би се припремиле за будућност у којој ће пресудну улогу имати иновације и нове технологије, градећи дигитално припремљене пословне моделе који ће им помоћи да одговоре на све изазове које их чекају. Све бржи развој технологије и свакодневне иновације постали су саставни део банкарства. То потврђују и резултати овог истраживања, који уједно доказују да је велики број банака на време препознао важност прилагођавања новим трендовима у жељи да постану нове модерне банке дигиталног доба, које стално откривају како да унапреде пословну ефикасност, агилност и резултате кроз примену врхунских ИТ производа. Даља истраживања биће усмерена на улогу лидера дигиталног банкарства и употребу робота у служби банкарства, као и прелазак из дигитализоване традиционалне банке у платформу која ће користити и властите услуге и услуге трећих лица, као и развој нове платформе и тзв. Beyond Banking-a.

РЕФЕРЕНЦЕ

Atos (2018). *Vision for banking – Journey 2022*. Atos. London, UK. Преузето март 09, 2019.

www.atos.net/en/industries/banking

Ernst&Young (2018). *Digital transformation for 2020 and beyond*. Analysis Ernst&Young. London, UK. Преузето март 11, 2019. www.ey.com/en_gl/tmt/digital-transformation-for-2020-and-beyond

Jim Marous (2018). *Digital Banking Report*. The Financial Brand. US. Преузето март 13, 2019.

www.thefinancialbrand.com

IBM (2018). *Banking and Financial Markets Technology*. IBM. SAD. Преузето март 16, 2019.

www.ibm.com/industries/banking-financial-markets

ASW.EU (2018). *AI Artificial Intelligence*. ASW.EU. Преузето март 17, 2019. www.asw.eu/wp-content/uploads/2018/05/Prezentacija

European Commission (2019). *The European Commission priorities*. EU. Преузето март 19, 2019.

https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en

Deloitte (2017). *Beyond Fintech*. Deloitte Financial Services. Преузето март 21, 2019.

www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services

Deloitte (2018). *EMEA Digital Banking Maturity 2018*. Deloitte Digital. Преузето март 23, 2019.

www2.deloitte.com/DigitalBankingMaturity

B.Tabrizi, Ed Lam, K.Gerard, V.Irvin (2019). *Digital Transformation Is Not About Technology*. Harvard Business Review.US. Преузето март 26, 2019. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>

McKinsey and Digital (2018). *Six digital growth strategies for banks*. Article McKinsey and Digital. Преузето март 29,

2019. www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks

НБС (2019). Банкарски сектор у Србији Извештај о пословању за 2018. Београд. Преузето април 03, 2019.

www.nbs.rs

НБС (2018). *Банкарски сектор у Србији Инстант плаћања*. Београд. Преузето април 06, 2019. www.nbs.rs

НБС (2018). *Закон о изменама и допунама Закона о платним услугама 2018*. Београд. Преузето април 09, 2019.

www.nbs.rs/propisi

ComTrade (2019). *Дигитално банкарство. ComTrade Integration*. Београд. Преузето април 11, 2019.

www.comtradeintegration.com/sr/