



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

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

Вера Зеленовић

Универзитет у Новом Саду
Економски факултет
Суботица, Република Србија

Маријана Дукић Мијатовић

Универзитет у Новом Саду
Економски факултет
Суботица, Република Србија

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА У БАНКАРСТВУ КАО СТРАТЕШКИ ИМПЕРАТИВ

Апстракт: Термин "дигитална трансформација" је постао оштеприсутан у свакој врсти пословања. Када говоримо о дигиталној трансформацији онда ту није реч о технологији ради технологија, већ о средству које мења начин путем кога је могуће боље пословати. Успешне стратегије дигиталне трансформације морају да иду даље од пуне примене технологије. Дигитална трансформација треба да утиче на културне промене које померају начине размишљања запослених, те да исти континуирано доприносе и унапређују ову трансформацију. Дигитална трансформација у финансијским услугама почела је са дигитализацијом месечних извештаја, на начин да се све одвија без папира. Од тада, финансијске институције су додатно унапређивале понуду клијентима и по дубини и по ширини путем дигиталног канала испоруке. Оно што је кључно за раст и конкурентност банака у будућности, почива на способности да традиционалне финансијске институције могу да стекну нове клијенте, а онлајн и мобилне апликације су основа за повећање базе купаца и побољшање унакрсне продајне ефикасности. Проширење укупних дигиталних могућности у банкарству је на врху приоритета, иако ће традиционалне опције испоруке, филијале, и даље постојати и требати да се надограђују. Кључ је да сви канали дистрибуције буду беспрекорни у испоруци производа и услуга и да се сви заједно фокусирају на испоруку. *Предмет* истраживања у раду је традиционално банкарско пословање и његова неодложна потреба за дигитализацијом, условљена пре свега од стране технолошких конкурената који имају велики потенцијал да изврше радикалне промене читавог финансијског сектора, тзв. фин-тех компанија. Појавили су се нови играчи у пружању услуга платног промета, картичарства и микро финансирања, са агресивном ценовном политиком и једноставним корисничким искуством. Финансијске институције свих величина морају озбиљно да раде на сталном унапређењу своје дигиталне зрелости, што претпоставља улагање у процесе у бекофисима и инфраструктуру, за разлику од тактичких пројеката везаних за фронт офисе, који само утичу на искуство потрошача на површинском нивоу. *Циљ* истраживања је да укаже да само улагањем у дигиталну функционалност традиционалне банкарске институције ће бити у стању да одржи корак са фин-тех компанијама и другим великим технолошким алтернативама. Оно што је важније више него икада је да банке својим будућим дигиталним стратегијама ухвате корак са све већом тржишном конкуренцијом. Партнерство са фин-тех компанијама омогућава банкама да развију стратегије за максимизирање раста купаца и тиме задрже предност коју имају испред конкуренције, како из највећих међународних банака тако и из технолошких гиганата као што су Амазон и Гугл. Како банке планирају да континуирано проширују своју базу клијената, оне морају узети у обзир утицај дигиталног банкарства на преливање разних врста услуга путем самоуслуге и аутоматизације у сваком банкарском послу. Основни изазов традиционалних банака је у проналажењу идеалне равнотеже између финансијске регулативе и финансијских иновација, тј. између тржишне стабилности и ефикасности. Очигледно је да у будућности неће доћи до успоравања промена, управо обрнуто, банке које не буду радиле на континуираном унапређењу и имплементацији дигиталних стратегија неће бити у позицији да задовоље потребе и очекивања потрошача. *Метод*е које се користе у раду се превасходно односе на анализу садржаја релевантних истраживања, са очекивањем да ће резултати

истраживања потврдити почетну *хипотезу* да је дигитализација банкарског сектора стратешки императив развоја банака.

Кључне речи: Кључне речи. дигитализација, банка, стратегија, развој

DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKING AS A STRATEGIC IMPERATIVE

Abstract: The term "digital transformation" has become common in every type of business. When talking about digital transformation, it is not just about technology, but about a tool that changes the way through which it is possible to do better business. Successful digital transformation strategies must go beyond simple application of technology. Digital transformation should influence cultural changes that move employees' ways of thinking, as a way that they continuously contribute to and enhance this transformation. The digital transformation in financial services began with the digitization of monthly reports, in a way that everything took place without paper. Since then, financial institutions have further enhanced their offer to customers both in depth and breadth through the digital delivery channel. What is crucial to the growth and competitiveness of banks in the future lies in the ability of traditional financial institutions to acquire new customers, while online and mobile applications are the basis for increasing the customer base and improving cross-selling efficiency. Expanding the overall digital opportunities in banking is at the top of the list of priorities, although traditional delivery options, branches, will continue to exist with the need to be upgraded. The key is that all distribution channels have to be flawless in delivering products and services, and that they all focus on delivery. The subject of the research in the paper is traditional banking operations and the urgent need for digitization, conditioned primarily by technology competitors that have great potential to make radical changes in the entire financial sector, so-called fin-tech companies. New players appeared in the provision of payment services, card and micro finance, with aggressive pricing policy and simple user experience. Financial institutions of all sizes must seriously work on the continuous improvement of their digital maturity, which presupposes investing in processes in backoffices and infrastructure, unlike tactical projects related to front offices, which only affect the experience of consumers at the surface level. The aim of the research is to point out that only by investing in the digital functionality in a traditional banking institution will it be able to keep up with fintech companies and other major technological alternatives. What's more important than ever is for banks to catch up their growing digital competition with their future digital strategies. Partnership with fin-tech companies enables banks to develop strategies to maximize customer growth and thus retain the advantage they have in front of the competition, both from the largest international banks and from technological giants such as Amazon and Google. As banks plan to continuously expand their client base, they must take into account the impact of digital banking on the spill-over of various types of services through self-service and automation in any banking business. The basic challenge of traditional banks is to find the ideal balance between financial regulation and financial innovation, i.e. between market stability and efficiency. It is obvious that in the future there will be no slowing down of changes, and vice versa, banks that do not work on continuous improvement and implementation of digital strategies will not be in a position to meet the needs and expectations of consumers. The methods used in the paper primarily relate to the analysis of the content of the relevant research, with the expectation that the results of the research will confirm the initial hypothesis that digitization of the banking sector is a strategic imperative for the development of banks.

Key words: digital transformation, bank, strategy, development

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Дигитална трансформација је један од главних изазова у свим областима пословања. Она обухвата усклађивање технологије и нових пословних модела како би се ефикасније ангажовали дигитални корисници у свакој фази животног искуства корисника. Успешна дигитална трансформација управо зато и почиње разумевањем дигиталног понашања потрошача, његовим преференцијама и изборима. То онда има за последицу велике промене које су усмерене ка потрошачима унутар компаније која се бави овим потребама. Таква потрошачко-оријентисана и индивидуализована клијентска структура има значајне последице на банке. Банке су принуђене да наставе како са постојећим услугама, тако и да паралелно развијају стратегије за свеобухватно управљање променама. У том смислу, према извештају објављеном од стране компаније Либерти Алианс Пројект (2007), управљање дигиталним идентитетима представља интегрисан систем пословних процеса, политика и технологија који омогућава пружаоцима услуга лаку контролу приступа онлајн апликацијама од стране корисника и ресурсе за заштиту личних и пословних информација.

Из тог разлога, банкарске организације су суочене са изазовом да размотре истраживање нових пословних подручја, као што је дигитална трансформација, а не само да су примарно фокусиране на експлоатацију. Суштински, банке су принуђене да успоставе успешан баланс између дигиталне трансформације и

профитабилног пословања. То значи да морају да успоставе такву развојну оријентацију која ће подразумевати имплементацију иновација, а да имају истовремено фокус на ефикасност, користећи и оптимизирајући постојеће ресурсе. Притисак за такво понашање свакако постоји, а узроке треба тражити у текућим динамичним променама на финансијском тржишту, новим конкурентима у грани и малој диференцијацији понуђених банкарских услуга. Стога им је потребно да побољшају своју способност континуираног учења, што је битан предуслов за суочавање с иновацијама.

Никада није било тако тешко бити успешна банка, јер су принуђене да се боре са незадрживим и неумољивим растом прописа, са растућом претњом нових учесника са новим пословним моделима који циљају на мале, али веома профитабилне делове ланца вредности банке, новим технологијама које чине да је лакше и јефтиније лансирати их путем нових банака или ФинТех компанија, опасностима од блокчејна, и клијената који су изгубили поштовање према банкама, упркос томе што већина банака не ради лоше од 2009. године. Потребно је истражити променљиве захтеве банкарских клијената који постављају нове захтеве пред своје банке, истичући своја супериорна дигитална искуства која су имали са другим било банкама било другим дигитално развијеним компанијама. Банке нису изгубиле своју одлучност да буду у средишту финансијског света својих клијената и поврате претходну везу коју су обе стране некада уживале.

Предмет истраживања овог рада су све врсте притисака који тренутно утичу на банке и неодложна потреба за дигитализацијом, условљена пре свега од стране технолошких конкурената који имају велики потенцијал да изврше радикалне промене читавог финансијског сектора, тзв. фин-тех компанија. Истраживање се такође бави идејама и приступима за вишеканалне банке са пуном услугом које требају да размотре где да инвестирају свој драгоцен капитал, која тржишта и са којим оперативним моделом ће дати нове профите, те како одговорити захтевима банкарских клијената о томе како желе да комуницирају са својом банком у новом дигиталном добу.

Циљ истраживања је да укаже да само улагањем у дигиталну функционалност традиционалне банкарске институције ће бити у стању да одржи корак са фин-тех компанијама и другим великим технолошких алтернативама. Почетна *хипотеза* од које се полази у раду је да је дигитализација банкарског сектора стратешки императив развоја банака.

Банке које буду успешне у свом развоју у дигиталном смислу ће бити оне које стижу на циљ испред своје конкуренције. На овај или онај начин, протеклих десет година свакако је био изазов за већину банака, али наредних десет година обећава да ће бити веома узбудљива деценија у банкарству, са много промена које се очекују.

1. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА У БАНКАРСТВУ

Дигитална трансформација далеко превазилази само прелазак са традиционалног банкарства на дигитални свет. То је суштинска промена у начину на који банке и друге финансијске институције уче, комуницирају и задовољавају купце. Ефикасна дигитална трансформација почиње разумевањем дигиталног понашања купаца, његових преференција, избора, интереса. То је такође и борба са непристојним изјавама, као и несталним потребама и тежњама клијената. Ова и оваква трансформација доводи до великих промена у организацијама банака, од банака са производно-оријентисаних до банака са куповно-центричним погледима. Пет кључних ствари које клијенти очекују од банака (Sumit K., 2014.):

1. награду за урађено пословање
2. приступ рачуну било где и било када
3. да банка у клијенту гледа појединца као особу
4. да му пружи исплатив савет
5. да му каже како троши новац, на шта га троши и како може да уштеди

Olanrewaju (2014) указује да ће банке са дигиталном трансформацијом повећати своје приходе за 30% пре свега кроз зараду на вископрофитабилним производима попут готовинских кредита и трансакционим пословима са једне стране, док ће истовремено дигитализација довести до смањења трошкова за 20 до 25%.

Најефикаснији начин да се разуме како да се банка доведе од традиционалног банкарства до дигиталног банкарства је Omni-Channel приступ. Omni-Channel је вишеканални приступ корисничком сервису, где су сви канали чврсто интегрисани, задржавајући клијента у центру интеграције. Данашњи клијенти су софистициранији и технолошки паметнији, а да би задовољили њихове специфичне потребе, сваком клијенту је потребно лично искуство из банкарства. Они желе да компаније схвате њихове потребе као и њихове жеље. Дакле, не треба да чуди да ови клијенти очекују сличну врсту одговора и услуга од банкарских институција. Од истраживања нових услуга, отварања рачуна, провере стања, обављања трансакција, кредита, кредита, управљања капиталом, подршке корисницима, испорука искуства са Омни-каналима постала је кључ успеха на конкурентном банкарском тржишту.

Дигитална трансформација у финансијским услугама почела је дигитализацијом месечних извештаја у жељи да све комплетно буде без папира. Од тада, финансијске институције додају ширину и дубину својој понуди услуга корисницима путем доставе дигиталних канала. У великој мери подстакнуте да остану конкурентни финтех компанијама, банке су се суочавале са својим настојањима да испоруче најбоља искуства која су усмерена на купца. Досад је било могуће ограничити разумевање дигиталне трансформације на развој

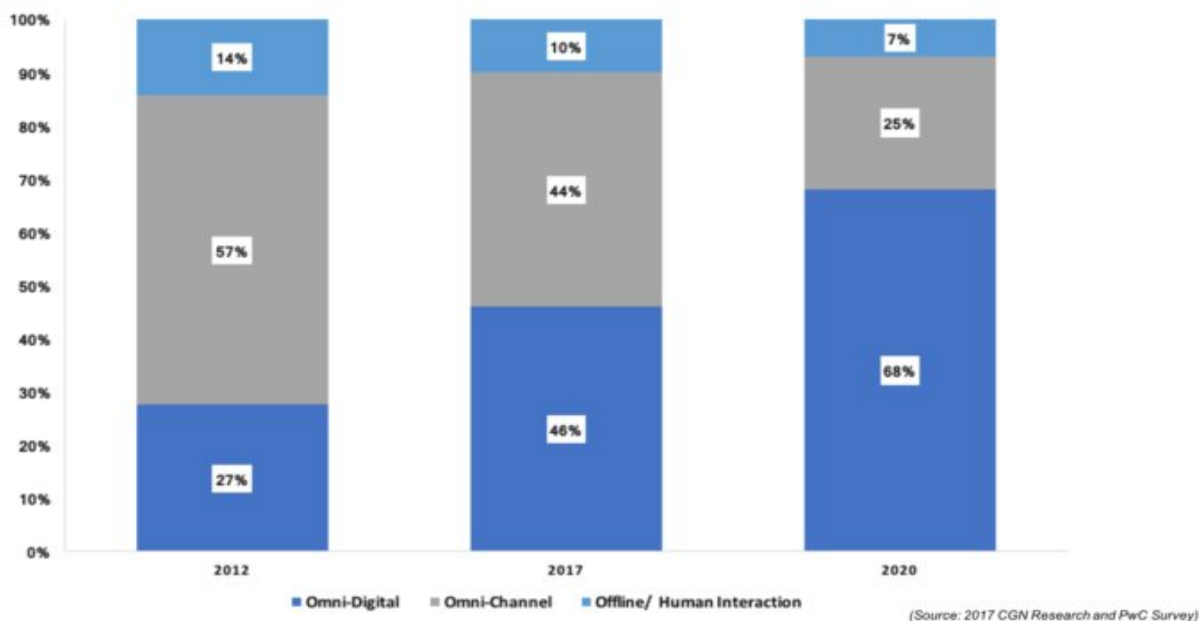
искључиво дигиталних самоуслужних канала (маркетиншки сајт, онлине банкарство, мобилне апликације, итд.). Међутим, како су дигиталне праксе сазреле, постало је све очигледније да већина наслеђених бек-офис система и процеса у банкама није у стању способном за испоруку широке лепезе и нивоа изврности услуга. Истраживање указује да (Ernst & Young, 2018):

1. Само 12% организација које пружају финансијске услуге зреле су у својим дигиталним трансформацијама
2. 62% банака очекује да ће постати дигитално зрели или дигитални лидери до 2020.

Променљиве навике потрошача и ново конкурентно окружење присиљавају банке да се хитно позабаве својим процесом дигитализације како се не би зауставиле на тржишту које се налази у пуном јеку трансформације. Идентификоване су три узастопне фазе у процесу дигитализације банке (Carmen Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., Urbiola, P., 2015):

1. Развијање нових канала и производа
2. Адаптација технолошке инфраструктуре
3. Далекосежне промене у организацији, како би се постигло стратешко позиционирање у дигиталном окружењу.

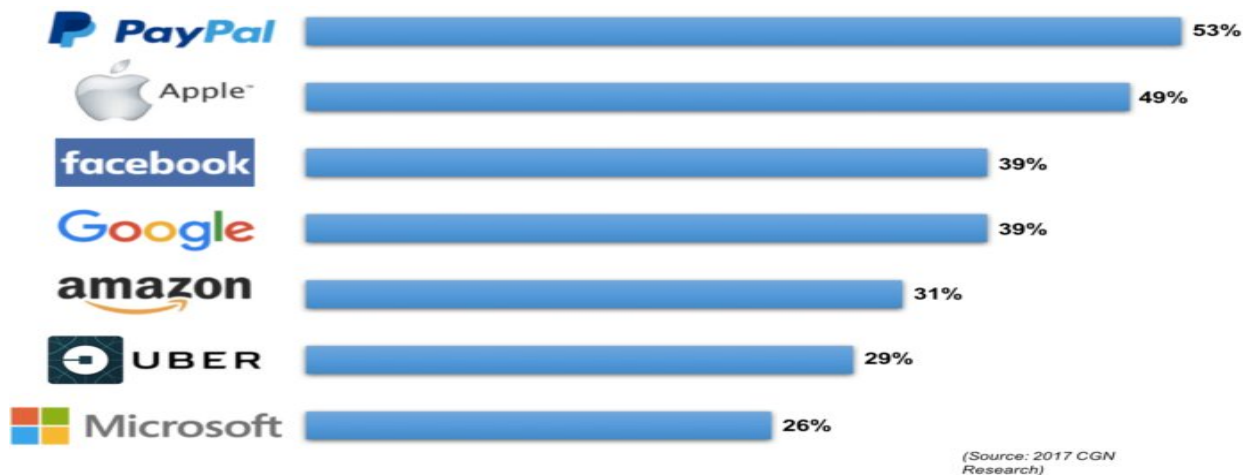
Интернет компаније бацају рукавицу изазова банкарском свету. У секторима финансијске индустрије постоји много финансијских производа и услуга заснованих на вебу и подацима које клијенти не могу добити ни од своје банке ни од сличног провајдера. То доводи до новог конкурентног окружења. Небанкарски, примарно технолошки провајдери улазе на тржишта за једноставне финансијске услуге. Регулаторне разлике су, наравно, главни фактор који то омогућава. Главне области које су највише погођене су мање сложене финансијске услуге које се лако стандардизирају. Понуде нових играча на тржишту већ се крећу од дигиталних решења за плаћање и информационих услуга, штедње и узимања депозита па све до модерног онлине банкарства, вишеканалних саветодавних услуга и услуга за трговање хартијама од вредности, као и једноставних финансијских решења и коришћења компатибилног финансијског софтвера. Упркос свему томе, финансијски сектор има још много тога више да понуди. Кључне компаративне предности које традиционална банка може понудити укључују специфичну финансијску експертизу (процену, процену и управљање ризиком), дискрецију у руковању специфичним (дигиталним) подацима клијената, као и дугогодишње искуство пружања услуга клијентима, те високим регулативним нивоима. (Darr, T. 2014)



Слика 1: Тренд раста дигиталних канала у банкама 2012-2020
Извор: Cavallo. M., (2017)

На Слици 1. видимо тренд раста примене дигиталних канала у банкама, где се предвиђа да ће се 2020. године чак више од 68% банкарских трансакција одвијати преко банкарских дигиталних канала. Како има све више потрошача који су прилагођени дигиталним интеракцијама у разним области свог живота, они такође очекују да финансијске услуге буду доступне било где 24 сата дневно, 7 дана у недељи и које су кориснику прилагођене попут друштвених мрежа или решења за е-пошту која користе сваки дан. У ствари, улога друштвених мрежа је имала значајан мултипликативни благотворан ефекат за улазак дигитализације унутар разних индустрија, захваљујући “природном” тј. једноставном начину на који су дигитална решења постала продужетак наше традиционалне друштвене интеракције (Скиннер, 2014). У последњих неколико година, старт-апови са високим

технолошким склоностима упали су у финансијски сектор и искористили поделу која постоји између нових захтева купаца и понекад застарелих услуга које нуде традиционалне банке, где су оне преоптерећене ограничењима из домена банкарске регулативе, као и својом структуром и корпоративном културом. Ови нови конкуренти, познатији као ФинТех компаније, раздвајају ланац вредности банака специјализујући се за њихове различите компоненте, као што су плаћања, девизне трансакције, кредитирање, приступ тржиштима капитала, услуге финансијског савјетовања итд. Главне интернет компаније - као што су Аппле, Гоогле, Амазон или Алибаба - такође су продрле у финансијски сектор нудећи разне врсте услуга, углавном у областима плаћања и позајмљивања, као додаток њиховој основној делатности. Будући да послују глобално и имају велики број купаца, такве компаније могу искористити значајну економију обима. (Carmen Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., Urbiola, P., 2015)



Слика 2: Спремност клијената да банку замене са неком од финтех компанија
Извор: Cavallo, M., (2017)

На Слици 2 је приказана спремност клијената да замене своју банку са неким од понуђених технолошких гиганата, провенствено када су у питању једноставније финансијске трансакције, област плаћања и кредитирања.

2. СТРАТЕГИЈА ДИГИТАЛНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ

Дакле, док је дигитална трансформација шира од канала за пружање услуга, услуга корисницима је кључна за пословни модел финансијских услуга, па ће дигитална стратегија имати велики фокус на то како технологија утиче на искуство корисника. Свеобухватна дигитална стратегија ствара позитиван круг у којем компанија има увид неопходан за брзо, прецизно и поуздано доношење одлука о жељама и потребама купаца; исто тако операције имају системе (како техничке тако и људске) да подрже пружање изузетних услуга; и свака додирна тачка корисника је оптимизована за најбоље могуће искуство. Трансформација није само један напор. Очекивања купаца и пословно окружење се стално мењају. У почетној фази банке реагују на промене у понуди и потражњи за финансијским услугама развијајући нове дигиталне канале и производе с којима се могу позиционирати у новом конкурентном окружењу. Четири наведене области представљају ефикасне стратегије које омогућавају банкама да унапреде своје пословање и испоруче нове дигиталне могућности (Oracle Banking Digital Experience 2016):

1. Дигитални бренд. Прва од ових стратегија укључује покретање дигиталног бренда. Банке су покушале да се позабаве питањем како олакшати утицај на купца? Такође су се такмичиле у области цена јер као дигитални играчи могу постати агресивнији у овој области, јер имају много ниже трошкове од традиционалних банака. Као резултат таквих напора, банке су доживеле прилично широку примену.
2. Процеси дигитализације. Друга стратегија подразумева банке које желе увести нове дигиталне процесе. Ово је још једна кључна област у којој банке могу да се такмиче из дигиталне перспективе. Њима је потребан низ процеса који су усклађени са дигиталним интеракцијама, тако да могу успешно да се такмиче, на основу очекивања која су поставили сви други дигитални брендови. Кључни процеси укључују идентификовање корисника, одређивање порекла и одређивање односа.
3. Модернизација дигиталног искуства. Трећа стратегија укључује модернизацију дигиталног искуства. Дигитално искуство многих компанија за финансијске услуге је обично застарело, па су банке принуђене да примењују нове технологије и модернизују своје искуство.
4. Покретање нових дигиталних капацитета. За коначну стратегију, банке гледају на могућност пружања унапређених и нових дигиталних капацитета. Међутим, банке то не желе да испоруче као део

сопственог Интернет банкарства, већ као нешто потпуно ново, као додатни производ (нпр. мобилни новчаници).

Стратегија дигиталне трансформације није свеобухватна и општеприменљива. План који је добар за једну организацију није нужно добар и за другу. Свака организација има јединствен скуп стратешких пословних циљева. Давање приоритета дигиталним напорима почиње јасним разумевањем дотичне свеобухватне пословне стратегије. Табела 1. илуструје четири кључна пословна задатка (циља) и одговарајуће припадајуће циљеве. Они се међусобно не искључују и многе пословне стратегије могу имати комбинацију различитих циљева. Као једна од најкритичнијих тачака у реализацији дигиталне трансформације, је разумевање циљева који нам говори шта посао жели да постигне, док нам циљеви кажу зашто бизнис жели да их постигне. Одатле се може почети са осмишљавањем плана за постизање пословних циљева. Манифестација дигиталне стратегије као подршка пословним циљевима резултира дигиталном мапом у којој се визија, појединачне иницијативе, приоритети и зависности приказују у визуалном и акционом плану.

Табела 1: Оквир дигиталне стратегије

| ЗАДАЦИ | РАСТ | ЗАДРЖАВАЊЕ | АКТИВНОСТИ | ИНОВАЦИЈЕ |
|----------------------|---|---|---|--|
| ЦИЉЕВИ | -Раст биланса стања -Повећање богатства -Проширење линије производа -Повећање ел. новчаника | -Одржавање услуге на нивоу -Повећање употребе новчаника -Продубљење односа са купцем | -Смањење трошкова услуге /подршке -Смањење трошкове процеса -Повећање брзину процеса -Повећање прецизност процеса -Смањење трошкова продаје | -Пословна еластичност -Конкурентска предност |
| ДИГИТАЛНА СТРАТЕГИЈА | -Маркетинг оптимизација -Дигитална самоуслугна услуга -Искуство потрошача интелигенције -Анализе како придобити купаца | -Доступна технологија -Дигитално самопослуживање -Искуство потрошача -Анализа задржавања корисника -Персонализација -Редизајн бек-офис процеса -Стратегија канала | -Технолошка оспособљеност -Редизајн процеса у бек-офису -Управљање -Интеграција података -Искуство потрошача | - Планирање визије - Планирање сценарија -Програм иновација -Културна трансформација -Анализа нове технологије |

Извор: How to Accelerate Digital Transformation in Financial Services, (2019) white paper |digital transformation, www.extractable.com/digital-transformation/,

Банкарске институције које имају више развијену дигиталну стратегију могу очекивати да имају компаративну предност везано за следеће (Carmen Cuesta, С., Ruesta, М., Tuesta, D., Urbiola, Р., 2015):

1. Нови облици интеракције са клијентима и промене у искуству потрошача
2. Нови формати филијала, од делова која се користе за пружање услуга до продајних канцеларија.Захваљујући аутоматизацији трансакција филијале постају центри за додатну вредност за клијенте
3. Запослени у банкарским институцијама прелазе са поделе времена на административне и продајне послове на фокусирање на однос са купцем и пројектовање и маркетинг производа високе вредности.
4. Нови оперативни формати ће превладати над традиционалним методама. Конкуренција је показала да се ствари могу урадити другачије, и што пре банка уведе ефикасне процесе, брже ће одустајати од лоших одлука, што има за последицу смањење трошкова.
5. Конкуренција је наметнула нов поглед на ланац вредности различитих производа и услуга као елемент који се може поделити на сегменте где се сваки од њих може побољшати. Стога би сви напори банака требали бити усредсређени на укључивање најбољих алтернатива у ланац вредности.

Претходно наведеним ставовима је потврђена почетна *хипотеза* да је дигитализација банкарског сектора стратешки императив развоја банака.

ЗАКЉУЧАК:

Садашње финансијске институције морају убрзати своје стратегије дигиталне трансформације као одговор на брзо растући сегмент дигиталних почетника прве генерације који сада сазревају у својим финансијским потребама. Налазимо се на новој тачки инфлексије где се нове потребе клијената не задовољавају уским финтех решењима, али њихова дигитална очекивања често нису испуњена од стране традиционалних финансијских институција. Ти исти реметилачки фактори у облику финтех компанија су сада присиљени да додају дубину и ширину својој понуди, и одједном морају да се фокусирају на задржавање клијената, уз истовремено управљање проширеном линијом производа. Срећом, садашње финансијске институције су већ у позицији да задовоље сложене финансијске потребе ове генерације - али могу ли дигитално пружати своје услуге? Могу ли привући и задржати генерацију талената који су дигитални почетници навикли да користе ове дигиталне алате? Штавише, да ли банке могу успешно усвојити дигиталне алате, као и неопходни начин размишљања који је потребан да би се такмичиле у овом свету нон-стоп технолошких иновација?

Сигурност података је управо та област која би могла бити адут традиционалним банкама у будућности. За финансијски сектор је сада важно да искористи овај неуравнотежени развој најсавременијих интернет услуга које стварају вредност, с једне стране, и откривене сигурносне пропусте ИТ система и сигурност података с друге стране. Ови недостаци пружају читавом финансијском сектору могућност да задржи своју позицију на тржишту у односу на технолошке фирме. То захтева пружање одговарајућих финансијских услуга и процеса који су уграђени у безбедну ИТ архитектуру и спречавају злоупотребу података и продају података трећим лицима. Поверење у сигурност трансакција је основа за сваку врсту односа између банке и клијента. Ова релевантна стручност коју поседују традиционалне банке је призната и цењена на међународном нивоу. Може послужити и као улазна карта за будуће стратешке савезе.

ЛИТЕРАТУРА:

Cavallo. M., (2017). Why banks must have an omnichannel digital strategy, *CIO Digital Magazine*

Преузето Април 2, 2019 са www.cio.com/article/3201198/why-banks-must-have-an-omnichannel-digital-strategy.html

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., Urbiola, P.,(2015). The digital transformation of the banking industry, *Digital Economy Watch*, Преузето Април 2, 2019.

www.researchgate.net/publication/291357544_The_digital_transformation_of_the_banking_industry

Dapp, T. (2014). Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector, *Deutsche Bank Research* Преузето Април 3, 2019 са www.deutschebank.nl/nl/docs/Fintech-The_digital_revolution_in_the_financial_sector.pdf

Ernst & Young, (2018). *Global Banking Outlook 2018* Преузето Март 30, 2019 са

[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/\\$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf)

How to Accelerate Digital Transformation in Financial Services,(2019). *White Paper|digital transformation*, Преузето Април 1. 2019 са www.extractable.com/digital-transformation/

Digital Identity Management. A Critical Link to Service Success: A Public Network Perspective, (2007). *Liberty Alliance Project.*, Преузето Март 31, 2019 са

<http://www.projectliberty.org/liberty/content/download/2708/18249/file/Telecompetition%20Liberty%20Market%20Study%20Final%205%20Jan%202007.pdf>

Sumit, K., (2014) .Digital transformation in banking—the future of banking, *Happiest Minds Technologies*, Преузето Април 2, 2019 са www.happiestminds.com/whitepapers/digital-transformation-in-banking.pdf .

Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch Digital or Become a Bank*, Singapore: Marshall Cavendish Business

Digital transformation -The challenges and opportunities facing banks, (2016). *Efma-White paper*, Преузето Март 30, 2019 са <http://www.oracle.com/us/industries/financial-services/efma-digital-transformation-wp-2904165.pdf>

Olenrewaju T. (2014) *The rise of the digital bank*, McKinsey & Company Digital, Преузето Април 2, 2019 са

<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>