



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

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

**Драгана Николић-Ристић**

Societe Generale Банка ад Београд  
Врање, Република Србија

**Срђан Тодоровић**

Фонд за заштиту животне средине и  
енергетску ефикасност Републике Српске  
Бања Лука, Република Српска

## **ПОКРЕТАЧИ ДИГИТАЛНЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ У МАРКЕТИНГУ БАНАКА**

**Апстракт:** Пословање банака је под константним притиском за побољшање квалитета испоручене услуге уз истовремено смањење трошкова. Брзи развој информационе технологије, у времену где промене стварају промене, условљава неопходност дигиталних трансформација банкарског пословања. Дигитализација захтева укључивање организација у процес промене и успостављање иновативних маркетинг модела у чијем фокусу се налази клијент банке. Дигитална револуција је заувек променила пут развоја банкарског путовања, начин комуницирања са клијентима, стварање њихових очекивања и остварење задовољства и лојалности. Предмет истраживања рада је указивање на неопходност дигитализације банкарског пословања. Из предмета истраживања проистиче циљ истраживања: значај и улога дигиталних трансформација у савременом банкарском маркетингу и дигиталне зрелости банака. У истраживању је коришћена метода анализе садржаја писаних и електронских података. Резултати истраживања показују став финансијских институција према тренду дигиталних трансформација.

**Кључне речи:** дигитална трансформација, дигитална зрелост, маркетинг, банка.

## **DIGITAL TRANSFORMATION PROMOTERS IN MARKETING BANKS**

**Abstract:** Operations of the banks are under constant pressure to improve the quality of the delivered services while simultaneously reducing costs. The rapid development of information technology, at a time when change creates change, requires the necessity of digital transformation of banking operations. Digitalization requires the involvement of the entire organization in the process of change and the establishment of innovative marketing models in the focus of the bank's client. The digital revolution has changed the way of banking travel forever, the way of communicating with clients, creating their expectations and achieving satisfaction and loyalty.

The subject of work research points out the necessity to digitalize banking operations. From the subject of research, the goal of the research emerges: the significance and role of digital transformation in modern banking marketing and digital maturity of banks. The research used the method of analyzing the content of written and electronic data. The results of the survey show the attitude of financial institutions according to the trend of digital transformation.

**Key words:** digital transformation, digital maturity, marketing, bank.

## 1. ТРЕНД ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ

Дигитализација пословања у времену када клијенти банкарских услуга имају велика очекивања представља један од кључних фактора унапређења квалитета пружене услуге. Средином деведесетих година прошлог века мишљење великог броја аутора је било да ће дигиталне технологије довести до револуције у маркетингу која ће заувек променити начин на који потрошачи купују и комуницирају са компанијама (Hoffman & Novak 1996; Barwise & Hammond 1998; Hoffman 2000; Weitz 2002; Štavljanić 2017).

Трендови који су утицали на трансформацију финансијских услуга су пораст конкуренције, развој информационо-комуникационих технологија, иновације услуга, процеса и организације, као и глобализација (Дабић, Васиљевић, Барјактаровић, Ракочевић и Милошевић, 2013, стр. 6). Као што се види, трендови указују на то да ће се пословање неизбежно померати од традиционалног ка дигиталном. Наравно технологије су утицале и на то да се потрошачи мењају и данас се све више говори о повезаном потрошачу или дигиталном потрошачу. Компаније много улажу како би се повезале са таквим потрошачима, постале агилније и одговориле на њихове потребе. Да би то оствариле оне морају да користе дигиталне технологије, како би се дигитализовале. Штављанин (2017) сматра да су се са појавом нових дигиталних технологија у претходној деценији отвориле нове могућности које маркетинг менаџери треба да искористе и компаније доведу до дигиталне трансформације. Brinker i Meklen (2014) наглашавају да је веза маркетинга и високих технологија све дубља и наводе да је маркетинг постао једна од функција која је највише зависна од технологије.

## 2. ПРИНЦИПИ, ФАКТОРИ И ПОКРЕТАЧИ ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ У БАНКАРСТВУ

Дигитална технологија, електронско и мобилно пословање, електронске базе података и интеракција са клијентима путем социјалних мрежа, у динамичном банкарском окружењу по мишљењу челника водећих банака, представљају кључ за постизање добре тржишне позиције, бољег односа са клијентима, нижих трошкова пословања, и крајњој линији очување и одбрану профитабилности (AtKearney, Efma, 2014).

Банкарски сектор данашњице се суочава са бројним изазовима у пословању, почевши од нових, агилних и још увек нерегулисаних играча који нарушавају пословање традиционалних банака, упоредо се борећи са регулативом која отежава процес иновације и развоја и стратегијом заснованој на постојећој традицији, оперативној инфраструктури и начину руковођења који спречава банке да агресивно реагују на уочене опасности, и прихватање изазова појаве дигиталних технологија и промена у потребама и понашању корисника финансијских услуга који захтевају банкарско-финансијску понуду која је другачија од универзалног банкарског модела, ограниченог на производе и услуге дистрибуиране претежно путем банкарских експозитура (Крстић и Тешић, 2016).

Форест и Росе (2015) у свом истраживању истичу да је дигитализација тренд, настао као последица деловања три значајна фактора:

- Доживљаја купаца - тежња ка остваривању већег степена сатисфакције купаца убрзала је процес дигитализације. Купци своје одлуке у куповини и потрошњи доносе на основу тога која компанија задовољава њихове потребе;
- Развој технологије - развој дигиталне инфраструктуре омогућио је милионима корисника широм света приступ технологији која значајно може унапредити свакодневне активности;
- Економске користи - дигитализација убрзава развој економије, отварање нових радних места, уштеде у трошковима, веће обиме прихода, и слично. Обрада информација је убрзана, њихов квалитет побољшан, а време обраде је значајно смањено.

Дигитализација се у новије време све више доводи у везу са банкарском индустријом, где се на појединим примерима светских банака показало да може имати значајног ефекта на пословне резултате ових финансијских институција (Јатић и Илић, 2018).

Крстић и Тешић (2016) наводе да када је реч о унутрашњој трансформацији, банке треба да размотре дигиталне стратегије према:

- Клијентима: омогућити им обједињено вишеканално искуство (omnichannel experience) са могућностима избора, када, где и преко ког уређаја ће комуницирати са банком. Путовање клијента (Customer journey) треба обезбедити клијенту персонализоване услуге, брзо и једноставно коришћење процеса.
- Начину пословања: еволуција у доминантно дигиталне организације са дигитализованим процесима и процедурама, алатима и организационом културом.
- Постојећој технологији: флексибилна информационо-технолошка технологија која омогућава процес дигиталне трансформације, брзо експериментисање и агилни развој.

- Прикупљању, анализи и коришћењу података из пословања путем дигиталних канала комуникације у процесу доношења пословних одлука (eCRM).

Промена пословне оријентације банке и доношење стратегије развоја и примене дигиталних технологија у пословању, захтева адекватно ангажовање менаџмента банке у спровођењу стратегије. У циљу успешног спровођења дигиталне трансформације, неопходна је подршка менаџмента у примени технолошких новина и преображају организационе културе.

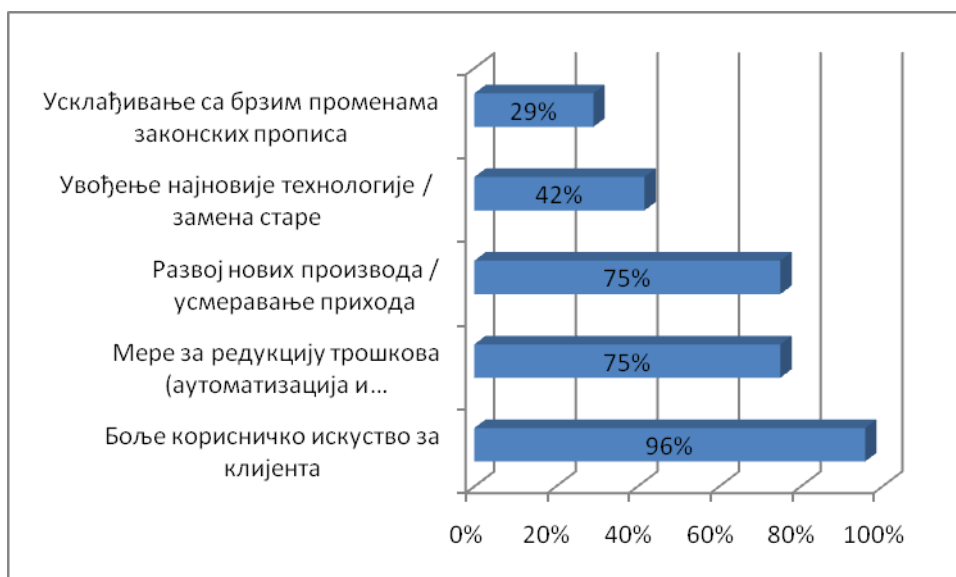
Многе банке имају дигиталну стратегију, али се не ангажују довољно у свакодневној имплементацији, и резултати некако остају пригушени. Слика 1. показује да иако постоји фокусираност банке да побољшају корисничко искуство (92%), оне морају уложити више напора да превазиђу геп ефикасности. Како би понудиле боље корисничко искуство, банке требају да теже да клијент буде у центру пажње целе организације. Трансформација треба да буде путовање за банке, а не њена крајња дестинација (Cargemini, Efma, 2018).



**Слика 1:** Водећи принципи банке који усмеравају дигиталну стратегију  
Извор: Cargemini, Efma, 2018.

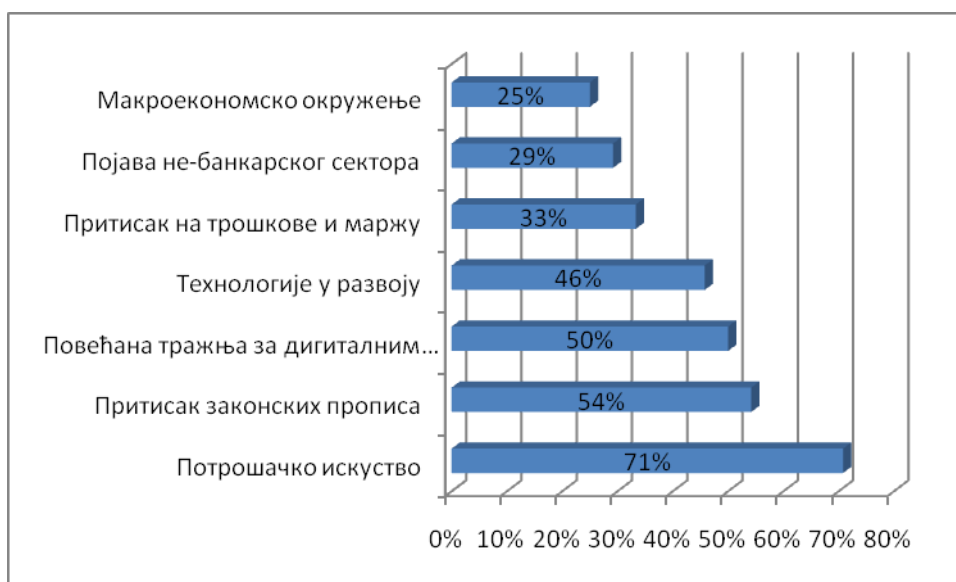
Резултати истраживања World Retail Banking Report 2018 показују да је по критеријуму важности водећи принцип банака унапређење доживљаја купца (92%), затим иновиције (67%), укључивање ИТ у пословну стратегију (54%). По критеријуму ефикасности резултати су мало другачији, законска регулатива (62%) је на првом месту, затим покретање иновација (52%), па унапређење пословања (39%) и унапређење доживљаја купца (38%).

Данас клијенти очекују боље потрошачко искуство, више погодности, брже време одговора и већу вредност за њихов новац, вршећи константни притисак на банке да се трансформишу. Зато није изненађујуће што је већини банака највећи покретач и приоритет у трансформацији боље корисничко искуство за клијента (96%). Такође, развој нових производа (75%) и мере за смањење трошкова (75%) представљају значајне покретаче банкарске трансформације (слика 2).



**Слика 2:** Покретачи банкарске трансформације  
Извор: Capgemini, Efma, 2018.

Док банке мењају свој фокус од производа ка клијенту, клијентова очекивања немилосрдно расту. Данас клијенти траже услугу на захтев и очекују од банке да предвиди и задовоље њихове потребе са прецизношћу и експертизом у свакој тачки додира. Едукованији и искуснији у сарадњи са банком, клијенти сада претпостављају да банка разуме њихове индивидуалне потребе и да ће им понудити производе на основу дотадашње сарадње са банком. Из тог разлога банка мора да испоручи супериорну вредност како би обезбедила сатисфакцију и лојалност клијента. Поставља се питање који су губици неконкурентне банке? У периоду банкарског пословања пре дигитализације, односно пре коришћења друштвених медија, незадовољни клијент је био изгубљен клијент кога је преузимала конкуренција. Међутим, у данашњем времену дигиталних технологија ситуација је потпуно другачија. У питању је много дубљи и далекосежнији проблем, него само губљење клијената. Са растућим опсегом и моћима социјалних медија и осталих платформи, банке су изложене још већем притиску, јер купци често јавно објављују своје мишљење, што може утицати лоше на бренд и репутацију.



**Слика 3:** Фактори који условљавају промене у банкарству  
Извор: Capgemini, Efma, 2018.

Истраживање World Retail Banking Report 2018 показује у којој мери одређени фактори утичу на промене у банкарству. Иако се банке успешно константно боре са сличним изазовима као што су притисак на маржу (33%), макроекономско окружење (25%) и законски прописи (54%), нови фактори као што су очекивања клијената (71%), нови конкуренти (29%) и развој технологије (50%), постају много значајнији изазови. Примена дигиталне трансформације доноси низ предности банци. Долази до промене у начину пружања услуга, пре свега у брзини, доступности и уштеди времена, као и повећању очекивања клијената. Банке обједињавају

канале за дистрибуцију, унапређују корисничко искуство, стављају фокус на електронско и мобилно банкарство и анализирају базе података о клијентима са циљем испоруке додатне вредности клијентима и уштеде трошкова. Континуирано се ради на унапређењу квалитета услуге, развоју нових персонализованих производа и услуга, едукацији клијента о карактеристикама банкарских производа и посвећивању веће пажње клијенту и задовољењу његових потреба.

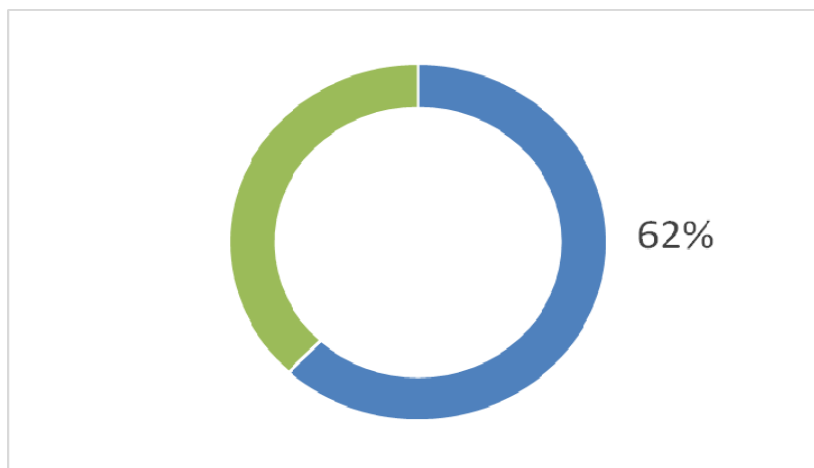
Креирање нових вредности и пословних модела, уз могућност брже реорганизације ресурса компаније, са циљем задовољења потреба све захтевнијих потрошача, омогућава дигитална економија, путем формирања базе података о потрошачима, праћењем њихових активности и персонализацијом односа компаније и потрошача. Тиме дигитална економија даје нову димензију потрошачима и ставља компаније пред велики изазов - потрошач више није „краљ“, он постаје „диктатор“ који једним кликом миша на свом рачунару може прекинути сваки однос са компанијом на мрежи (Ђорђевић, 2014). Експлозија дигиталних технологија у протеклој деценији је створила „оснажене“ потрошаче који су стручни у употреби технолошких алата и информација, тако да могу позвати, изјаснити се шта желе и када желе и добити испоручено на врата по најнижој цени (Edelman and Marc Singer, 2015).

### 3. ДИГИТАЛНА ЗРЕЛОСТ

Истраживање EY Financial Services -Global Banking Outlook 2018 у коме је учествовало 221 банка из 29 земаља Европе, Северне Америке и Азије, показује да банке теже високом нивоу дигитализације, са фокусом на увођење иновација и побољшању пословања. У истраживању су банке дале процену своје позиције у односу на 5 фаза дигиталне зрелости:

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

Резултати истраживања показују да 19% банака сматра да је достигла висок степен дигиталне зрелости, а 62% банака очекују да ће бити дигитално зреле до 2020. године.



Слика 4: Дигитална зрелост банака  
Извор: Global Banking Outlook 2018

Неопходно је достићи пету фазу дигиталне зрелости како би се омогућио значајнији раст. У истраживању EY Financial Services EMEA, 12% банака очекују раст дигиталних прихода у наредних 12 месеци, а 31% у наредне 3 године. Слично томе, 7% банака очекује раст профита више од 9% у наредних 12 месеци, који ће у наредни 3 године достићи 23%. Међутим, банке из различитих земаља имају различите ставове у вези раста. Европске банке су мање оптимистичне и сматрају да ће побољшање финансијских преформанси донети иницијативе за ефикасност, уз већу аутоматизацију. Банке у Северној Америци су оптимистичне и улажу у стратегију за повећање тржишног удела и дигитализације како би унапредиле доживљај купца. У Азији и Пасифику се стратегије разликују. Јапанске банке теже неорганичким стратегијама раста на прекоморским тржиштима. Аустаралијске банке су фокусиране на јачање позиције на домаћем тржишту. Кинеске банке очекују да ће њихова инфраструктура путева и трговинска иницијатива подржати њихове планове раста.

Истражујући трендове у банкарском пословању и укључивању дигиталних технологија у пословну стратегију, EY Financial Services EMEA је дошла до резултата где 85% светских банака наводе дигиталну трансформацију као један од најважнијих пословних приоритета у 2018. години. Може се закључити да је велики број банака препознао значај прилагођавања новим дигиталним трендовима и утицају дигитализације у сваком делу пословања, захтевајући нове способности и унапређивање постојећих знања и вештина са циљем испоруке додатне вредности и квалитетније услуге.

Нема сумње да смо у добу када се технологије развијају великом брзином и свакодневно померају очекивања потрошача (Штављанин, 2017). Савремене дигитализоване банке стављају клијента у центар свог пословања, оријентишу своје пословање око потрошачких сегмената, уз помоћ иновативних технологија истражују преференције клијената и диференцирају се од конкуренције креирањем персонализованих производа и услуга. Предност коришћења великих количина података за предвиђање будућих трендова и испорука персонализоване услуга представља један од кључних фактора успешног пословања банке.

Међутим, дешава се да иако банке креирају флексибилни процес побољшања, несвесно запоставе кључног актера: клијента. У журби да се омогући дигитално путовање купца и трансформише доживљај купца, банке превиде потребе клијента за личној комуникацијом и саветом код комплекснијих услуга или у ситуацији када се појави неки проблем. Правилна равнотежа захтева анализу, али када су интеракције нове или комплексне, лични контакт је још увек важан диференцијатор корисничке услуге. Без експлицитне везе и укључивања купца ниједна трансформација никада неће бити потпуно исправна (McKinsey & Company).

## ЗАКЉУЧАК

Банка која жели да освоји конкурентну предност на данашњем динамичном и конкурентном тржишту мора бити проактивно оријентисана ка иновацијама. У том контексту дигитализација пословања и окретање од традиционалних ка иновативним маркетинг стратегијама даје могућност остваривања бољег пословног резултата и конкурентске позиције на тржишту. Неопходност примене нових технолошких решења више није упитна, већ се поставља као стандард у пословању банака. Дигитализација пословних активности је императив успеха на глобалном нивоу. Степен примене дигиталне трансформације банке и њена дигитална зрелост у великој мери одређује њену тржишну позицију. Са циљем остварења боље тржишне позиције банке покушавају да промене своје пословне моделе и прилагоде се глобалном дигиталном тренду.

Банке су свесне значаја који дигитализација има за њихово пословање, али још увек постоји амозитет у комплетној интеграцији дигиталне трансформације унутар стратешких пословних стратегија. Истраживања показују да велики број банака још није спреман да се ухвати у коштац са иновативним дигиталним технологијама. Недостатак дигиталне стратегије, недовољна подршка менаџмента банака, неадекватна организациона култура која може да прати брзе технолошке промене и новине су изазови са којима се сусрећу банке и са којима ће се борити у наредном периоду.

## РЕФЕРЕНЦЕ

- Barwise, P., & Hammond, K. (1998). *Predictions: Media*, London:Phoenics; Hoffman, D. (2000). The Revolution Will Not Be Televised: Introduction to the Special Issue on Marketing Science and the Internet. *Marketing Science*, 19 (1), 1–3; Hoffman, D., & Novak, T. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50–68. doi:10.2307/1251841; Weitz, B., & Wensley, R. (2002), *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications Inc. Штављанин, В. (2017). Извозни маркетинг и савремене дигиталне технологије, *Зборник радова Изазови и проблеми савременог маркетинга, Изазови маркетинга и савремене дигиталне технологије*, 274.
- Brinker, S., & McLellan, L. (2014). The Rise of the Chief Marketing Technologist. *Harvard Business Review*, 92(7/8), 82–85.
- Edelman & Marc Singer (2015), "Competing on Customer Journeys," *Harvard Business Review*, 93 (November), 88–100.
- Дабих, С., Васиљевић, Б., Барјактаровић Ракочевић, С., & Милошевић, Н. (2013). *Банкарски менаџмент*, Скрипта, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, стр.6.
- Ђорђевић, Б. (2014), Односи с потрошачима у дигиталној економији, *Саопштење Економски факултет Београд*, стр.2-3.
- Јатић, С., & Илић, М. (2018). Традиционални и нови пословни модели у банкарској индустрији, *Банкарство*, вол. 47, бр. 1, 114.
- Крстић, Н., & Тешић, Д. (2016), Дигитална трансформација банкарског пословања - опасност или прилика, *Банкарство*, вол.45, бр.

- Штавлъанин, В. (2017). Извозни маркетинг и савремене дигиталне технологије, *Зборник радова Изазови и проблеми савременог маркетинга, Изазови маркетинга и савремене дигиталне технологије*, 274.
- AtKearney, Efma, (2014). *Going Digital: The Banking Transformation Road Map*, preuzeto 20.03.2019 sa sajta <https://www.atkearney.com/documents/10192/5264096/>
- Capgemini, Efma, (2018). Capgemini Financial Services Analysis, 2018 Retail Banking Executive Interview Survey, Capgemini Global Financial Services, World Retail Banking Report 2018, preuzeto 20.03.2019. sa sajta [www.worldretailbankingreport.com](http://www.worldretailbankingreport.com), p.54
- EY Financial Services EMEA, preuzeto 20.03.2019. sa sajta <https://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/fso-insights-global-banking-outlook>
- Forest, H., & Rose, D. Digitalisation and the Future of Commercial Banking, DeutscheBank (2015), preuzeto 20.03.2019. sa sajta [http://www.cib.db.com/docs\\_new/Digitalisation\\_and\\_the\\_Future\\_of\\_Commercial\\_Banking.pdf,6//2017](http://www.cib.db.com/docs_new/Digitalisation_and_the_Future_of_Commercial_Banking.pdf,6//2017)
- Global Banking Outlook 2018*, EY Financial Services EMEA, preuzeto 20.03.2019. sa sajta <https://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services>, p.16
- McKinsey & Company, preuzeto 20.03.2019. sa sajta <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/managing-a-customer-experience-transformation-in-banking>