

# Еволуција у банкарском пословању: од трансакције до персоналних односа

## Evolution in Banking Operations: From Transactions to Personal Relationships

**Вера Зеленовић\***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Жељко Војиновић\*\***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Сажетак:** Способност банака да остваре високу стопу задржавања клијената условљена је редефинисањем циљева пословања и стратегијским избором, који у први план стављају ефикасно и ефективно креирање и испоручивање вредности за циљне потрошаче. Комбинација података и напредна аналитика омогућавају финансијским институцијама да изграде персонализоване односе који би могли да буду јачи него што је то икада било могуће. Дигитална технологија треба да учини финансијске операције једноставнијим, финансијске институције ефикаснијим, што ће истински олакшати животе купаца. Предмет истраживања је дефинисање изазова с којим ће се банке сусретати у будућем пословању, а то је изградња самосвесних дигиталних система, који треба да буду концентрисани око клијената и њихових потреба, што је представљено у првом делу рада. Циљ рада је да укаже на приоритете и трендове у маркетингу у банкарству, које банке не смеју да игноришу у будућем пословању, што је и приказано у другом делу рада. Следе закључна разматрања.

**Кључне речи:** банка, дигитализација, персонализација, сатисфакција клијената

**Abstract:** The ability of banks to achieve a high rate of customer retention is caused by redefining business objectives and strategic choice that foreground efficient and effective creation and delivery of value to target consumers. The combination of data and advanced analytics enable financial institutions to build personalized relationships that could be stronger than ever before. Digital technology should make financial operations simpler, financial institutions more efficient, which will truly make customers lives easier. The subject of the research is to define the challenges banks will encounter in their future operations, which is to build self-aware digital systems, which should be centered around the customers and their needs, which is represented in the first part of the paper. The aim is to highlight the priorities and trends in marketing in banking that banks should not ignore in future operations, as shown in the second part of the paper. Followed by concluding observations.

**Keywords:** bank, digitization, personalization, customer satisfaction

---

\* vera.zelenovic@ef.uns.ac.rs

\*\* zeljko.vojinovic@ef.uns.ac.rs

## Уводна разматрања

У условима радикалних промена у односу банака с тржиштем, вођених интензивном конкуренцијом и захтевима за остварење супериорних профитних маржи, сатисфакција и задржавање клијената постају основни пословни приоритети. Способност банака да остваре високу стопу задржавања клијената условљена је редеофинисањем циљева пословања и стратегијским избором, који у први план стављају ефикасно и ефективно креирање и испоручивање вредности за циљне потрошаче. Сатисфакција клијената један је од најважнијих циљева и концепата савременог менаџмента. Остварење сатисфакције клијената пресудно је за све компаније, од локалних до глобалних. Сатисфакција клијената је важан показатељ пословног успеха компаније у прошлости и садашњости и индикатор његовог успеха у будућности. Задовољство постојећом куповином пресудно је за будуће намере и изборе клијената (Зеленовић, 2015, стр. 182).

Комбинација података и напредна аналитика омогућавају финансијским институцијама да изграде персонализоване односе који би могли да буду јачи него што је то икада било могуће. Питање је да ли ће банке искористити ову прилику? Деценијама је назив кључне перформансе у банкарству био: ефикасност. Од филијала и банкомата, до онлајн и мобилног банкарства. Од папирне документације до дигиталне документације.

Нажалост, многи од ових корака који су водили напред ка ефикасности, често су имали за последицу корак уназад у могућности да се изграде бољи односи с клијентима. Оно што је позиционирано као „бољи начин да се уреди банкарство“ обично је бољи начин за банке више него за потрошача. Коначно, после значајних средстава уложених у дигиталне канале и технолошка побољшања, банке су у могућности да употребом ове технологије постижу боље резултате за клијенте. Фокус је не само на стварању позитивног корисничког искуства већ и на атрактивном визуелном дизајну и лакшем начину да се нешто уради. Радисе о нечем много дубљем – да технологија заиста учини финансијске операције једноставнијим, а финансијске институције ефикаснијим, што истински олакшава животе купаца.

Банкарска култура ће такође бити подложна развијању и трансформацијама. Како су садашње институције ослобођене терета многих традиционалних банкарских функција, време и средства која ће бити на располагању омогућиће да се банка интензивније фокусира на потребе купца. Капитализација пословања екосистема захтеваће радикално другачију банкарску културу, инсистирајући на фокусу на клијенте као доминирајуће силе унутар екосистема с банком у центру. Редеофинисање улоге банака иде у правцу од удела у власништву ка специјализованом провајдеру услуга, акценат неће више бити на томе колико је зарађено на инвестирани капитал у банкарству, већ колико успешно банка испоручује своју услугу (Зеленовић, Радовић, Витомир, 2017).

Успех у банкарству се више не врти само око тога да искуство с банком буде добро. Дигитални канал мора да уради много више. Више од још само једне прилике да се смање трошкови. Више од још само једног начина да се задаци ураде брже. Да би се то решило, банке су сада фокусиране на процену иницијатива да додају праву вредност животу својих клијената. Сваки банкар у историји банкарства зна да начин да се изгради успешан финансијски посао јесте да се добро разумеју купци и потребе купаца, а затим да се те потребе и испоруче. То се заправо зна у сваком успешном бизнису, не само у финансијском. Данас финансијске организације које пружају услуге, попут високотехнолошки развијених компанија, схватају да им дигитални канал нуди најбољу могућу прилику да у свој просперитет укључе и купце. Ускоро успех и просперитет неће бити ствар једнократног односа. Оно како једноставно банкарска индустрија ради данас, није паметно. То значи да третирамо сваког клијента који је ушао у банку на исти начин, без обзира на то да ли купује исти производ и да ли смо га већ претходно упознали. У наредних неколико година, велика већина клијената која долази на сајт финансијских институција одмах ће бити препозната. Корисник се неће појавити као „непознат“, као што се данас дешава приликом употребе сајта финансијских институција. Банке морају да изградесамосвесне дигиталне системе. Они треба да буду концентрисани око клијената и њихових потреба. Ова искуства нам требају да би могле да се предвиде и идентификују потребе потрошача.

*Сатисфакција клијената је најбоља од свих бизнис стратегија. (Мајкл Лебуф)*

Следећи талас раста финансијских услуга мораће да буде победа за купце у истој оној мери колико је то и за банку. Као и сваки други успешни пословни подухват, то мора бити добитна комбинација – вин-вин предлог.

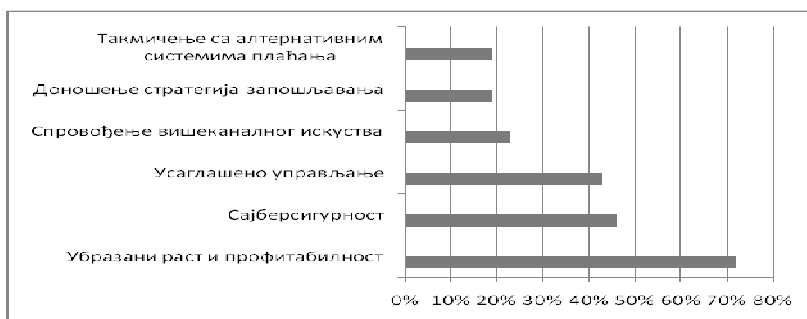
## **1. Изазови који се постављају пред банкарство у будућности**

Коришћењем дигиталне персонализације и предиктивне аналитике, банке ће моћи да направе дигитална искуства која су ласерски фокусирана ка индивидуалним потребама клијента. Ови увиди ће се прикупљати из више извора података, из историје актуелног понашања у дигиталном искуству – како са сајта банке, тако и с других сродних сајтова. Могућност да одредимо ове јединствене потребе купаца и да им их испоручимо повећаће задовољство корисника, што ће истовремено повезати банку са свим потенцијалним купцима. Банке дакле треба да ураде суштинске ствари, да имају моћну стратегију и визуелни дизајн. Оне треба да аутоматизују искуства и користе податке о клијентима да би могле да остваре персонализовани контакт с њима. На крају крајева, банке могу да персонализују трансакциона искуства, и клијенти ће то препознати. Они ће имати позитивно искуство укореењено у сервису и рационалној бризи. У складу са свим

претходно реченим о односу с клијентима у банкарству – искуство је бренд. *Гледано кроз историју, банкарство је имало личну димензију. У последњих 50 година је било трансакционо. У будућности, банкарство ће поново бити персонално.*

Истраживањем изазова пред којима се налази банкарство, могућности и области стратешког фокуса, откривају се противречности између циљева банкарске индустрије и стратегија које се спроводе за постизање ових циљева. Који су највећи изазови, могућности и бриге за банкарску индустрију у будућности? Како ће стратегије које се планирају помоћи банкама да задовоље потребе потрошача које се мењају? Кључни изазови у банкарству и даље остају везани за раст, профитабилност, безбедност и услужност. Највећи изазов ће бити свакако постизање позитивног искуства од стране клијената приликом испоруке услуге банкарским каналима. Оно што је упитно код реализације ових циљева јесу неке од стратегија које остваривање ових циљева доводе у питање.

Слика 1: Највећи изазови са којима ће се суочавати банкарство у будућности



Извор: Marous, 2017.

Резултати истраживања показују да је највећи изазов за банке како остварити убрзани раст уз повећање профитабилности по клијенту. То није могуће без континуираног унапређења дигиталног пословања, што повлачи за собом још један изазов који се поставља пред банке, а то је сајберсигурност – како је осигурати и повећати. Усаглашавање управљања на свим нивоима такође је препознато као један од кључних изазова који се поставља пред банке. Сви дефинисани изазови имају за циљ само један крајњи резултат, а то је повећање сатисфакције клијената.

Истраживање такође указује на то да банке имају највише шансе да унапреде своје пословање уколико ставе акценат на раст провизија, али и ако наставе да унапређују вишеканалну комуникацију с клијентима. Посебан значај у томе имају друштвене мреже, које за банке добијају све више на значају, с обзиром на то да омогућавају директну комуникацију с клијентима банке. Тиме друштвене мреже постају моћан алат за персонализацију односа на релацији

банка–клијент, па тако дају позитиван допринос повећању сатисфакције клијената у банкарству.

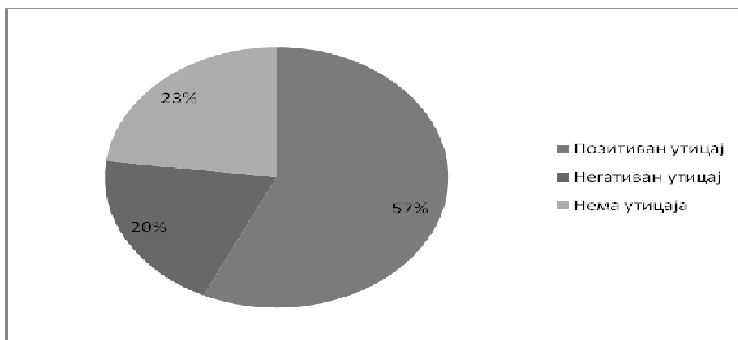
Слика 2: Највеће шансе за банкарско пословање у будућности



Извор: Marous, 2017.

Утицај нетрадиционалних услуга у банкарству је позитиван и бележи константан раст уназад пар година. Банкарски очекују да ће утицај услуга као што су мобилни новчаници, мобилно плаћање и виртуелна банака, бити све значајнији за профитабилност у пословању. Нажалост, још увек су приходи и нови пословни потенцијали од ових услуга и партнерства далеко од оптималног. Док свест о мобилном плаћању и мобилним новчаницима наставља да расте, ниво њиховог коришћења још увек је испод 20%, мерено на основу трансакција. Ниво коришћења се може повећати у будућности, међутим, с повећавањем коришћења мобилних трансакција, потрошачи треба да се осећају комотније и када је у питању дигитална безбедност.

Слика 3: Утицај мобилног новчаника, мобилних плаћања и виртуелних банака на профитабилност у будућности



Извор: Marous, 2017.

На питање која подручја ће утицати на повећање потрошње у будућности, испитаници су препознали три области које су кључне за то: сајбербезбедност

(57%), информационе технологије (56%) и искуство купаца (55%). С обзиром на пораст сајбер напада, потреба за надоградњом кључних ИТ система и фокус на побољшање корисничког искуства чине да ови приоритети нису изненађење. У препуној тржишној арени, финансијске институције морају да докажу своју вредност купцу, што укључује понуду банкарских услуга заједно с другим провајдерима, посебно оним изван банкарског сектора. Банке морају да пружају услуге на начин који омогућава корисницима да приступе финансијској услузи где и како то они желе, што значи да ће банке морати да обрате вишепажње и улагања у технологије које директно утичу на сатисфакцију потрошача. Сходно овоме, стратешки фокус банака у будућности треба да буде прифитабилност по клијенту и трансформација филијала. Оно што остаје као дилема за банке јесте да ли то постићи нижим трошковима пословања или повећањем прихода. У прошлости, информације добијене од клијената указивале су на потребу смањења трошкова као начин да већина банака повећа свој приход на нивоу купца. У наредном периоду постоји већа могућност да се повећање прихода оствари повећањем потрошње путем проширења обима услуга.

Што се тиче трансформације филијала, преквалификације запослених у ритејлу, промена физичког простора и интеграција дигиталних технологија, све то јесте веома важно, али не тако као изградња бољег дигиталног процеса за отварање рачуна или нове мобилне банкарске платформе. Изнесени ставови базирају се на резултатима истраживања, где је оцењено да (Marous, 2017):

профитабилност по клијенту 50%  
трансформација филијала 43% и  
пословна интелигенција 33%

треба да буду у фокусу банкарских стратегија у будућности. Означају позитивног корисничког искуства не може да се расправља. Позитивно искуство помаже у стицању и расту базе лојалних клијената. Изазов је дефиницији позитивног корисничког искуства и примени средстава која воде ка том циљу. Када су испитаници у истраживању питани која је стратегија најбоља у наредном периоду за побољшање искуства корисника, огроман проценат (41%) помиње „побољшање дигиталног банкарства“. Затим следе стратегије везане за „ЦРМунапређење“ (12%), „вишеканални маркетинг“ (10%) и „обука“. Ово указује на значај преиспитивања инвестиција у вези с трансформацијом филијала, у време када дигиталне банкарске инвестиције могу имати највећи утицај на пословање! Најважније питање које се овде поставља, уважавајући одговоре добијене истраживањем, јесте да ли ће напори за трансформацију филијала донети више од улагања у унапређење дигиталног и мобилног банкарства. Уз бољу сатисфакцију клијената и, као последицу, повећану профитабилност, поставља се питање да ли је дигитални пут бољи од реинвестирања у физичке канале

дистрибуције, који имају далеко мање саобраћаја. На та питања банкарство мора да понуди одговоре у будућности.

## **2. Заблуде, приоритети и маркетинг трендови у банкарству будућности**

Неке од заблуда које је потребно превазићи када су у питању будући правци развоја у банкарству јесу следеће (Shevlin, 2017).

1. Функционалност дигиталног банкарства није ни близу зрелости. Да ли банке извесно знају шта су нове могућности, функционалност и способности које ће бити развијане и потребне у наредних 10 година? Многе банке у великој мери зависе од дигиталних провајдера и у будућности може да се деси да буду само њихови продавци.
2. Технике плаћања које постоје нису ни изблиза доступне свим банкама, а промене у будућимобилним плаћањима тешко је предвидети.
3. Маркетинг и аналитичке способности иду руку подруку. Директори банака (њих 55%) мисле да су њихова маркетиншка одељења близу тога да буду спремна за будућност. Да би били спремни из маркетиншке перспективе, потребно је да имају јаке аналитичке способности. Али ако истраживања показују да 77% анкетираних директора мисли да њихове аналитичке могућности нису спремне за будућност, онда по дефиницији ни њихове маркетиншке способности не могу бити спремне за будућност.
4. Главе директора могу бити у облацима, али њихове ИТ способности нису. Постоји растући консензус да је за ИТ у будућности само небо граница. Банкарска пракса указује на то да су регулаторни проблеми ти који успоравају освајање облака. Ако велике банке нису успеле да стигну до неба, тешко је поверовати да су банке у локалној заједници спремне за изазове које доноси будућност у везиса ИТ.

Шта су највеће претње и приоритети с којима се суочавају банке (Pilcher, 2017)? То су:

1. подстицање раста и профитабилности;
2. заједничко управљање;
3. сајбер сигурност;
4. прихватање нових технологија;
5. стратешко одлучивање у области запошљавања; и
6. развој иницијатива од стране клијената.

Ако погледамо набројане изазове с којима се банке суочавају, и сада, али и у будућности, поставља се питање када и како развијати нове дигиталне производе и услуге, када троше веома много времена, енергије и ресурса да би решиле постојеће приоритете. С друге стране, највеће шансе банака налазе се у (Pilcher, 2017):

1. расту каматних прихода и кредитној активности;
2. имплементирању нових технологија;
3. диференцирању пружених услуга;
4. проширењу мобилних канала дистрибуције; и
5. мерџерима и аквизицијама.

ЦРМ и оптимизација филијала налазе се међу најважнијим иницијативама финансијског сектора. Истраживања су показала да је за банке од пресудног значаја и узимање учешћа у друштвеним мрежама, иако је РОИ везано за ове канале дистрибуције под великим знаком питања. Унапређење процеса маркетинг комуникације, из перспективе клијента, подстаћи ће раст прихода, лојалност и профитабилност. Унапређење маркетинг процеса без напредне ИТ технологије просто није могуће.

Следеће маркетиншке трендове у банкарству банкарска индустрија не сме да игнорише (Marous, 2017).

1. Прихватање маркетинга вођеног унутрашњим потребама клијената. Значај унутрашњих потреба клијената биће више него икада приоритет у банкарској индустрији. У прошлости акценат је био на комуникацији и вештинама. У будућности, предност ће имати нови алати и технологије, дигитални канали који омогућавају персонализовани приступ клијентима.
2. Мобилне интеграције. Укљичивање мобилних трансакција у банкарско пословање више није питање избора, с обзиром на то да су клијентима мобилне комуникације неизоставни алат у свакодневном животу.
3. Повећање фокуса на РОИ. Способност да се измере резултати никада није била већа, као и напредне алатке које су сада у употреби. Данас је могуће пратити канале куповине купца и, што је још важније, утврдити који је спој канала коришћен у процесу одлучивања. Са аспекта трошкова који се смањују на свим новоима организације, значај утврђивања поврата на маркетиншке инвестиције никада није био важнији. Способност да се повежу конкретни резултати прихода и маркетиншких иницијатива може да „затвори петљу“ за маркетинг у финансијама.
4. Бити свестан покретљивости клијената. Мапирање куповине финансијских производа од стране клијента јесте кључ за то да се зна где, када и како их



пласирати на тржише. Традиционални маркетиншки левак је мртав. Богата искуства с другим брэндовима – не само када су у питању брэндови везани за финансијске услуге, указују на то да је информисање о мишљењу својих купаца оно што се од банака и очекује. Стога је веома важно да банке разумеју како њихови клијенти размишљају и како се осећају, као и шта раде, шта је то што код њих покреће потребу или жељу за финансијским услугама.

5. Прилагођавање и персонализација. С обзиром на фокус на побољшање информација у вези с подацима у банкарству, персонализоване комуникације морају добити већи приоритет у будућем периоду. Предности персонализације укључују веће стопе одговора и конверзије, лојалност брэнду и сталне клијенте, појачан домет и већу важност. Потрошачи указују на жељу за индивидуалним решењима на основу њихове личне ситуације у реалном времену. Толеранција када је у питању персонализација ипак има своје границе.
6. Вишеканални маркетинг. Мултиканални концепт у маркетингу односи се на могућност да банке комуницирају и подржавају куповине и куповне процесе потрошача користећи онај канал који је за њих најбољи. Циљ је да се подржи глатка транзиција између дигиталних и физичких канала испоруке, као и између дигиталних и канала масовних медија.
7. Проширење употребе маркетиншких садржаја. Постоји стално смањење ефикасности примењених тактика у маркетингу, а посебно у маркетингу финансијских услуга, с обзиром на то да су потрошачи све више бомбардовани слабо циљаним и лоше замишљеним кампањама. Као резултат тога, постоји све већа потреба за релевантним садржајима интерактивног маркетинга, који могу да се достављају помоћу правих канала и у право време.
8. Друштвене мреже као матица. Маркетинг друштвених медија постаје мејнстрим у већини делатности. Од свих друштвених мрежа, фејсбук је најпопуларнији у маркетингу, зато што је највећа мрежа и због тога што је оглашавање на мрежи врхунски осмишљено. Фејсбук подаци и усмерени алати омогућавају маркетингу финансијских услуга да персонализује своје друштвене кампање. Инстаграм, твитер и снечет такође постају све популарнији у одређеним сегментима становништва. У току је изазов за маркетинге финансијских институција у повезивању медијских кампања с друштвеним мрежама за продају финансијских производа и услуга.
9. Наставак борбе с блокирањем реклама. Потрошачи се користе разним алатима за блокирање огласа да би спречилибило коју организацију да

користи дигитални маркетинг. Решење за блокирање огласа доћи ће из оних организација које пружају релевантан садржај, који обезбеђује вредност у замену за доступност потрошачу. Оглас који говори о искуству купца мора постати приоритет.

10. Увођење нових канала. Док измењена реалност и виртуелна стварностне постану мејнстрим маркетиншки канали, финансијско тржиште мора да се упозна с овим напредним дигиталним опцијама, у функцији зараде коришћењем тих канала.

## **Закључак**

Сваки банкар у историји банкарства зна да начин да се изгради успешан финансијски посао јесте да се добро разумеју купци и потребе купаца, а затим да се те потребе и испоруче. Данас финансијске организације које пружају услуге схватају да им дигитални канал нуди најбољу могућу прилику да у свој просперитет укључе и купце. Банке морају да изградесамосвесне дигиталне системе, који треба да буду концентрисани око клијената и њихових потреба. Ова искуства су потребна банкама да би могле да предвиде и идентификују потребе потрошача. Кључни изазови пред банкама у будућности на првом месту се односе на повећање профитабилности по клијенту, оствариво једино унапређењем дигиталног пословања, уз повећање сајберсигурности у пословању. Банке при томе треба да буду свесне положаја у којем се налазе, са аспекта развијености ИТ технологија, функционалности дигиталног банкарства и мобилних интеграција, потреба клијената, те пожељних праваца развоја. Банке морају предано да раде на увођењу нових канала, јер финансијско тржиште мора да се упозна с овим напредним дигиталним опцијама, у функцији зараде коришћењем тих канала.

## **Литература**

Зеленовић, В., Радовић, М., и Витомир, Ј. (2017). Правац трансформације савременог банкарства. Реферат саопштен на научном скупу Јахорина бизнис форум, Јахорина.

Зеленовић, В. (2015). *Маркетинг у банкарству*. Суботица: Економски факултет.

Marous, J. (2017). 10 Marketing Trends The Banking Industry Can't Ignore. Financial Brand; преузето са сајта: <https://thefinancialbrand.com/57325/ten-financial-marketing-priorities-trends/>.

Marous, J. (2017). Banking Industry Faces a Customer Experience Paradox. Financial Brand; преузето са сајта: <https://thefinancialbrand.com/63464/banking-strategy-priorities-challenges-experience-investment/>.

Pilcher, J. (2017). What Are the Biggest Threats and Priorities Facing Banks and Credit Unions? Financial Brand; преузето са сајта:

<https://thefinancialbrand.com/56872/banking-strategy-threats-priorities/>.

Shevlin, R. (2017). Is Your Bank Ready for the Future? Financial Brand; преузето са сајта:

<https://thefinancialbrand.com/63296/banks-credit-unions-digital-readiness/>.

## **Summary**

Banks today are focused on the evaluation of initiatives that add true value to lives of their clients. The combination of data and advanced analytics enable financial institutions to build personalized relationships that could be stronger than ever before. Digital technology should make financial operations simpler, financial institutions more efficient, which will truly make customers lives easier. Banks must build self-conscious digital systems that need to be focused around clients and their needs. These experiences of banks should be able to anticipate and identify the needs of consumers. Accordingly, the strategic focus of the bank in the future should be profitability per client and the transformation of branches. Improving digital and mobile banking with better customer satisfaction and increased profitability as a result, is far way better than reinvestment in the physical distribution channels, which have much less traffic. Banks should be aware of the situation in which they find themselves, in terms of development of IT technologies, the functionality of the digital and mobile banking integration, client needs and desirable directions of development. Banks have to work on the introduction of new channels, because the financial market must be familiar with these advanced digital features, in the function of earnings using these channels.