

NOVI IZAZOVI ZA BANKARSTVO, FINANSIJSKE USLUGE I OSIGURANJE

NEW CHALLENGES FOR BANKING, FINANCIAL SERVICES AND INSURANCE

Radić Nikola | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | bra.radici@hotmail.com

Sažetak

Kriza sa pandemijom COVID-19 pokazuje investitorima, kreatorima politike i široj javnosti da prirodne katastrofe mogu naneti ekonomsku štetu u ranije nezabeleženim razmerama. Pandemija je učinila da se iskustvo klijenata još više diferencira, pa banke, pružaoci finansijskih usluga i osiguravajuća društva moraju da optimizuju svoje operacije i da transformišu postojeće poslovne modele kako bi ispunili nove zahteve i izdržali pritisak konkurencije. Budući da su procesi "žila kucavica" snažno regulisanog poslovanja, moraju se prilagoditi promenama bez presedana. Promena poslovnih modela, disruptivne tehnologije i pritisci za usklađivanje prisiljavaju tradicionalne institucije da reorganizuju način poslovanja. Digitalna transformacija, makrotrend koji je definisao proteklu deceniju, tokom 2020. godine ubrzala se neverovatnom brzinom. Kreativna nova rešenja napravljena su iz potrebe da se ljudi povežu uprkos fizičkoj udaljenosti. Pored toga, očekivanja klijenta su se promenila, pa mnogi od njih žele da im se pruže stalne personalizovane usluge. Ali, prelazak sa starog sistema pružanja usluga na savremena rešenja nikada nije bio lak zadatak.

Abstract:

The crisis with the COVID-19 pandemic shows investors, policy makers and the general public that natural disasters can cause economic damage on an unprecedented scale. The pandemic has made customer experience even more differentiated, so banks, financial service providers and insurance companies need to optimize their operations and transform existing business models to meet new requirements and withstand competitive pressure. Because the processes are the "veins" of a highly regulated business, they must adapt to unprecedented change. Changing business models, disruptive technologies, and compliance pressures are forcing traditional institutions to reorganize the way they do business. Digital transformation, the macro trend that has defined the past decade, has accelerated at an incredible rate during 2020. Creative new solutions are made out of the need for people to connect despite physical distance. In addition, customer expectations have changed, so many of them want to be provided with ongoing personalized services. But moving from the old service delivery system to modern solutions has never been an easy task.

Ključne reči: banke, finansijske usluge, osiguranje, digitalna transformacija, procesi, iskustvo klijenata

Keywords: banks, financial services, insurance, digital transformation, processes, customer experience

JEL klasifikacija: G21, G22, G32

DOI: 10.5937/trendpos2101066R

UDK: 005.591.6:[368.021.1:336.71

COBISS.SR-ID 41700361

1. Uvod

Pandemija COVID-19 je promenila način poslovanja, ali rukovodioci organizacija (firme, preduzeća, kompanija) moraju da analiziraju i druga globalna pitanja koja će oblikovati poslovanje u 2021. godini. Pandemija, trenutno, možda dominira u naslovima, ali ona je samo jedan od ključnih faktora koji će preoblikovati poslovanje u ovoj deceniji. Ona će imati dugotrajan i dalekosežan uticaj na poslovni svet, ali ni ostali pomaci u okruženju makrobiznisa – poput cena nafte, slabljenja međunarodnih odnosa, povećanje tenzija između najjačih aktera na svetskoj političkoj i ekonomskoj sceni i klimatskih promena – nisu zanemareni. Sagledavanjem trenutnih poslovnih aktivnosti globalnih aktera iz različitih grana, zaključuje se da je, pored pandemije, potrebno analizirati krah tržišta i sve izvesniju recesiju, usporavanje primene nekih tehnologija, nedostatak talenata, nepoverenje u sistem, slabu produktivnost, porast sajber kriminala. Bez obzira na to koliko su njihovi timovi umorni, izvršni lideri moraju da utroše vreme na ponovno planiranje scenarija i prilagođavanje novoj situaciji. Očekuje se da ove makro faktore analiziraju više puta tokom naredne dve godine. To će biti presudno za kratkoročan opstanak i dugoročno zdravlje organizacija [1].

Tokom 2020. godine dogodile su se neviđene promene u društvu. Pandemija COVID-19 dovela je do ubrzanja upotrebe digitalnih alata u svim sektorima. U bankarstvu i finansijama, beskontaktna rešenja bila su sastavni deo mera za smanjenje stope zaraze, jer su ljudi tražili fizički bezbedne i sigurne načine plaćanja. Međutim, rast bezgotovinskih plaćanja predstavlja nove izazove za industriju, najviše po pitanju prevara. Na mnogo načina, pandemija COVID-19 stvorila je savršen ambijent za prevare bez gotovine, plaćanje računa i krađu identiteta, dok su sajber kriminalci ciljali stresne i digitalno neiskusne kupce i koristili neefikasne tehnološke infrastrukture. Zapravo, prema UK Finance, više od 200 miliona funti izgubljeno je zbog bankarskih prevara u prvoj polovini 2020. godine [2]. U Velikoj Britaniji, prevare putem autorizovanog push plaćanja su jedna od najrasprostranjenijih vrsta digitalnih prevara. U međuvremenu, kriminalci su iskoristili "rupe" u digitalnoj infrastrukturi, poput šeme kredita Bounce Bank, koja je obezbeđivala spas mnogim kompanijama u problemima. Prema Financial Times [3], procenjuje se da je više od polovine pozajmljenih 43 milijarde funti izgubljeno zbog lažnih zahteva. Od ključne je važnosti da bankarska i finansijska industrija zauzme holistički pristup digitalnim inovacijama kako bi sprečila greške napravljene 2020. godine.

2. Određivanje prioriteta

Početak 2020. godine banke i druge finansijske institucije imale su razlog da budu sigurne, jer se decenija nakon globalne finansijske krize karakterisala povećanjem njihove veličine i profitabilnosti. Proces digitalne transformacije bio je na dnevnom redu, ali ne baš visoko na lestvici prioriteta. Otprilike 45% bankara prepoznalo je da tehnologija može značajno uticati na industriju [4]. Prekidi plaćanja i usvajanje usluga u oblaku (cloud) bili su potencijalni poremećaji, ali banke i finansijske institucije generalno su bile zadovoljne trenutnim status quo.

Naizgled preko noći, pandemija COVID-19 je sve to promenila. Transformacija je prešla sa nečega što su organizacije tek planirale da rešavaju, na hitnu potrebu, čak i pitanje preživljavanja. Studija vodeće američke komunikacione platforme Twilio [5, 6] na 2569 preduzeća u SAD, Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Australiji, Francuskoj, Španiji, Italiji i Singapuru pokazala je da je pandemija COVID-19 ubrzala strategiju digitalne komunikacije u proseku za šest godina. Za samo tri meseca 2020. godine e-trgovina u SAD porasla je koliko i u proteklih deset godina [7], a u Velikoj Britaniji udeo e-trgovine u maloprodaji porastao je za 40%.

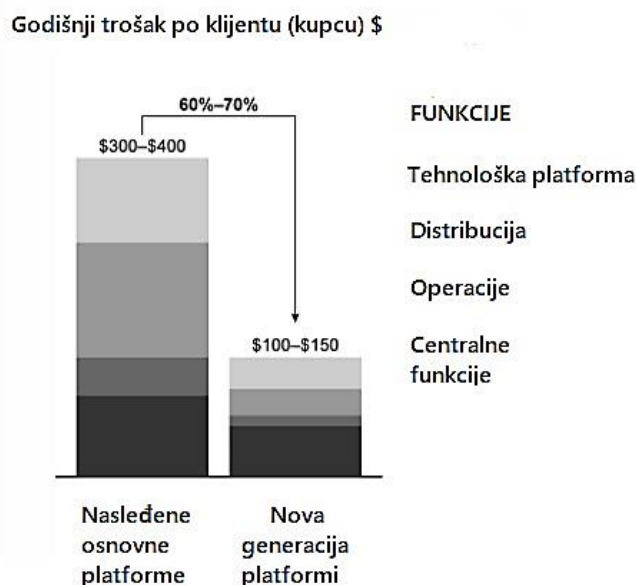
Iako digitalna transformacija, iskustvo klijenata, upravljanje troškovima i rizicima ostaju glavni prioriteti banaka i osiguravača, pandemija je pojačala izazov kod donosilaca odluka u postavljanju

prioriteta, uravnoteženju sukobljenih interesa i prihvataju neizvesnosti. Ključna pitanja sa kojima će se bankari, pružaoci finansijskih usluga i osiguravači suočavati u 2021. godini su:

- rast (kroz nove proizvode i mogućnosti, merđžere i akvizicije),
- adaptacija (trka za izgradnjom novih ili boljih digitalnih iskustava, brze isplate zajmova i plaćanja u realnom vremenu),
- procesi i profitabilnost (uvođenje operativne efikasnosti zasnovane na automatizaciji i analitici, kao i optimizacija procesa u cilju veće efikasnosti i boljeg korisničkog iskustva),
- sistemi i bezbednost (tehnološko zastarevanje primorava banke da modernizuju stare sisteme).

Pandemija COVID-19 je unela novu složenost u svaku od ovih oblasti. Na primer, kreiranje inovativnih digitalnih rešenja za klijente od suštinske je važnosti za banke. Portal Forrester [8] predviđa da će u 2021. godini interakcije digitalnih korisničkih usluga porasti za 40%. Istraživanje konsultantske kompanije KPMG [9] pokazuje da su klijenti banaka povećali upotrebu digitalnih bankarskih usluga za 50% od početka pandemije, a 71% ih nedeljno koristi kanale digitalnog bankarstva. Konsultantska kompanija Accenture [10] je konstatovala da se 79% rukovodilaca banaka slaže da postoji potreba za dramatičnim reinženjeringom iskustava koja uključuju tehnologiju i ljude, na način više usmeren na klijenta. Iako je 61% bankara izjavilo da je poslovni model usmeren na klijenta "veoma važan", samo 17% kažu da su "vrlo spremni" za njega, navodi mreža za pružanje profesionalnih usluga PwC [11].

Prema referentnim podacima konsultantske kompanije Bain & Company [12], digitalne banke mogu da posluju sa 60% do 70% nižim troškovima u odnosu na tradicionalni način poslovanja (slika 1).



Slika 1. Smanjenje troškova primenom digitalnih platformi [12]

To je zbog njihove agilnije tehnološke platforme, strukture distribucije, operacija i linija poslovanja. Da bi se pozabavile globalnom poslovnom transformacijom, obezbedile efikasno upravljanje rizicima ili rešile probleme u industriji, banke i finansijske institucije moraju agilnost i transparentnost učiniti delom svog poslovanja, a ne samo opcionim dodatkom.

Od izvršnih direktora banaka i osiguravajućih kompanija uvek se tražilo da uravnoteže konkurentske prioritete. Promene u 2020. godini izazvane pandemijom pretvorile su brzo donošenje odluka u važan kapacitet, posebno u odnosu na kratkoročno preživljavanje i dugoročni rast. Stoga globalne i makroekonomske promene predstavljaju niz očigledno kontradiktornih izbora za lidere:

- imperativ rasta – bez narušavanja održivog tempa ili prekoračenja tolerancije na rizik,
- usredsređenost na klijenta – ne zanemarujući dobit,
- neophodnost inoviranja – ne zanemarujući postojeće linije poslovanja,
- prilagođavanje kako bi ostali relevantni kupcima – ne gubeći iz vida nasleđe,
- usaglašavanje – ali da ne budu paralisisani propisima,
- potreba brzih poboljšanja i promena – bez poremećaja osnovnih poslovnih sistema,
- potreba transformacije – ali da se ne zaglibe u transformaciji.

Razlog zbog kojeg ovi paradoksi vuku lidere i donosiocice odluka u različitim pravcima je taj što se svaka potencijalna odluka oslanja na doprinos i saradnju više zainteresovanih strana, koje su, opet, pod uticajem drugog skupa zahteva itd. Zapravo, 85% rukovodilaca kaže da su najveće prepreke postizanju njihovih ciljeva rasta unutar njihova četiri zida. U najvećim kompanijama ovo raste i do 94% rukovodilaca koji veruju da su njihovi najteži izazovi unutrašnji, a ne spoljni.

Procesi koji definišu i usmeravaju svakodnevno poslovanje organizacija su njihova "žila kucavica". U visoko regulisanim okruženjima vođenim procesima, kao što su bankarstvo, finansijske usluge i osiguranje, upravljanje procesima je i dalje često naknadna misao. Zbog toga mnogi lideri u bankama upadaju u nevolje, jer često zanemaruju osnovne stvari koje pokreću procese.

Gledajući glavne prioritete banaka u 2021. godini, u izveštaju o digitalnom bankarstvu finansijskog brenda [13], vidi se da najniži prioritet imaju inovacije, operativna izvrsnost i kultura, koji su ključni za postizanje tri glavna prioriteta: digitalna transformacija, poboljšanje korisničkog iskustva i upravljanje troškovima (slika 2). Nedostatak fokusa na sposobnosti neophodne za poboljšanje bankarskih procesa podrivaju napore transformacionih lidera u banaka.



Slika 2. Top prioritete banaka u 2021. godini [13]

U poređenju sa svim prethodnim krizama – uključujući globalnu finansijsku krizu, šokove cena nafte 1970-tih ili čak Veliku depresiju 1930-ih, pandemija COVID-19 ima najznačajniji uticaj na globalnu ekonomiju, sa padom svetskog BDP većim od 6%" PwC [14]. Pored ukupnog toka novca na svetskim tržištima, pandemija je kreirala ogroman pomak ka digitalnim proizvodima, uslugama i operacijama, pa se banke sa strategijama filijala moraju opredeliti za digitalna iskustva. Klijenti se u velikoj meri suočavaju sa nezaposlenošću ili finansijskim poremećajima, a novi modeli bankarskog poslovanja predstavljaju nove konkurentne pretnje.

Da bi pokazao koliki je uticaj pandemije COVID-19 na bankarsko poslovanje sa stanovništvom, Lightico je u martu 2020. godine sproveo online istraživanje na više od 1000 potrošača. Dobijeni podaci daju jasnu sliku: klijenti su spremni i trebaju digitalna rešenja odmah – a banke moraju što pre da ih implementiraju. U tom smislu, navode se ključne promene izazvane pandemijom COVID-19 koje će u 2021. godini uticati na bankarstvo sa stanovništvom [15]:

- 49% potrošača neće uzeti kredit kod banke ako to zahteva fizički odlazak u filijalu,

-
- 84% potrošača očekuje da banke, kompanije za finansijske usluge i osiguranje pronađu načine da maksimiraju digitalnu interakciju umesto fizičke,
 - 58% digitalnih aktivnosti još uvek nije zaokruženo i zahtevaju fizičke napore da bi se realizovale bankarske interakcije.

Čak i bez globalne pandemije koja bi istakla potrebu za snažnim i fleksibilnim procesima, većina modernih organizacija shvata da bez standardizovanih, transparentnih poslovnih procesa, organizacija ne može znati šta radi a šta ne, pa će zbog toga propustiti priliku da stvari učini efikasnijim. Zapravo, standardizacija i optimizacija procesa mogu biti katalizator svega što organizacija želi da postigne.

Istovremeno, 70% neuspešnih napora na transformaciji može imati biti dubok negativni uticaj [16]. Uobičajeni problemi uključuju nedostatak angažovanja zaposlenih, neadekvatnu podršku menadžmenta, lošu ili nepostojeću međufunkcionalnu saradnju i nedostatak odgovornosti. Štaviše, uticaj transformacije obično zahteva veliko resetovanje načina razmišljanja i ponašanja – nešto što malo lidera zna kako da postigne. Verovatni su i gubici, bilo od gubitka udela na tržištu do spretnijih konkurenata, ili zbog razočaranih klijenata. Ukoliko se krše regulatorni zahtevi gotovo su sigurne novčane kazne, a u težim slučajevima može doći do značajne štete po reputaciju.

Ipak, mnoge organizacije standardizaciju procesa vide kao inicijativu niskog prioriteta. Zašto? Uobičajeni odgovor je: "Pa, teško je popraviti avion dok letite". Upravljanje složenošću moderne banke ili finansijske institucije samo po sebi može biti značajan napor, a promena bilo kog elementa može izgledati gotovo nemoguća. Međutim, upravo je međusobna povezanost različitih procesa u tim organizacijama ono što povećava prednosti standardizacije procesa i optimizacije. Uz potpunu transparentnost u poslovanju, uticaji promena procesa mogu se simulirati pre nego što stupe na snagu, što znači da se poremećaji mogu predvideti, a zatim izbeći ili minimizirati. Kao benefit optimizacije poslovanja, poboljšanje procesa u jednoj oblasti može imati obostrano snažan uticaj na procese u drugim oblastima (npr. povećanje brzine odobravanja kredita dovodi do manjeg broja žalbi).

Suprotno tome, slaba procesna kultura u organizaciji znači da će organizacija teže rasti, teže se prilagoditi promenama na tržištu, zadovoljiti klijente, pridržavati se propisa itd. Na primer, u slučaju merdžera i akvizicija (spajanja i preuzimanja), sposobnost mapiranja sistema povezivanja klijenata i izgradnje standardizovanih procesa u obe organizacije brzo će iskazati snagu organizacije samo na osnovu njenih procesnih mogućnosti. U većini slučajeva, banke i finansijske institucije će, zahvaljujući svojoj veličini i institucionalnoj zrelosti, već imati na raspolaganju ljude, procese i alate koji će omogućiti uspešnu transformaciju poslovanja. Ali, i dalje neće uspeti. U ovom slučaju uočavaju se neke iznenađujuće paralele sa globalnim odgovorom na pandemiju COVID-19.

3. Kako se boriti protiv zamora od promena

Kada je izbila pandemija COVID-19, organizacije širom sveta zapale su u takvu neizvesnost da su teško mogle znati da li će iz nje izaći bez posledica. Sada, iako je put pred nama i dalje težak, i pošto su uočene određene posledice, lideri razmišljaju šta učiniti da se stanje ne pogorša. S tim u vezi, lideri moraju da upravljaju talasima nepredviđenih kriza, jer one utiču na produktivnost i mentalno zdravlje zaposlenih, koliko i na radikalne, brze promene na radnim mestima. Zaposleni će se suočavati sa ciklusima prekida i adaptacije, vođenih kako zdravstvenim razlozima povezanim sa pandemijom, tako i novim poslovnim imperativima – od reorganizacije do smanjenja broja zaposlenih i daljeg otpuštanja.

Faze "ponovnog ulaska" (re-entry) i oporavka (recovery) pandemijske krize pružaju liderima ubedljiv razlog da se uključe i ojačaju sveukupne veze sa zaposlenima. Prepoznavanje i rešavanje osnovnih ljudskih osećanja tuge, gubitka i strepnje prilika je za obnovu zdravlja organizacije, produktivnosti i zadržavanje talenata. Pruža istorijsku priliku da se prevaziđu stigme mentalnog i emocionalnog zdravlja kao tabu teme za raspravu, posebno osećanja izolacije i srama koji su

povezani sa gubitkom posla i drugim problemima zaposlenih. Kompanije koje su ispunile obećanja i podržale svoje zaposlene, pokazale su pouzdanost i ojačale svoju reputaciju. Sada je vreme da nastave da održavaju i nadograđuju to poverenje, jer se fokus sa javnog zdravlja uopšte prebacuje na specifičan oporavak svake organizacije. Jasna i inspirativna komunikacija je presudna za uspeh svake organizacije. Pored odlučnog kretanja ka strateškim promenama, lideri treba da pomognu zaposlenima da veruju u budućnost, jer je za mnoge od njih poslodavac bio zona relativne stabilnosti u vreme hronične neizvesnosti. Zaposleni su korporativne lidere smatrali najpouzdanijim izvorom informacija od prvih dana pandemije, posebno kada su državne institucije bile manje pouzdane u svojim odgovorima.

Komunikacione poruke i aktivnosti u četiri preklapajuće faze (postavljanje temelja, uvažavanje prošlosti, tranzicija i gledanje u budućnost) mogu pomoći liderima da osmisle pravi pristup koji je primeren okolnostima, kulturi i istoriji organizacije. Budući da se stvarna iskustva s pandemijom razlikuju, prema trenutnom stanju organizacije se segmentiraju u "preživeli" (bore se da ostanu u poslu), "adaptere" (koji moraju radikalno promeniti svoje poslovne modele) i "uspešne" (dobro pozicionirane zbog dodatne tražnje ili zbog pravovremenog prelaska na rad na daljinu). Pre nego što razmišljaju o "novoj normalnosti", lideri bi trebalo da razumeju kakvo je mentalno stanje zaposlenih i da se u skladu s tim pripreme za buduće aktivnosti. Neki će biti oduševljeni povratkom u kancelariju, dok drugi još neće želiti da se vrate, jer ih brinu rizici po zdravlje i sigurnost njihovih najmilijih.

Fizičko distanciranje, nošenje maski i druge mere pokazale su se efikasnim u smanjenju prenosa COVID-19. Međutim, nedavne ankete pokazale su da je posebno u SAD zabeležen sve manji broj ljudi koji se pridržavaju ovih mera. Stručnjaci za javno zdravlje ovaj fenomen nazivaju "pandemijskim zamorom", koji se može shvatiti kao opšti nedostatak načina na koji se ljudi motivišu za postizanje teških zadataka. Jednostavno rečeno, svaki put kada se posvetimo nekom zadatku, naš mozak sprovodi složene analize, odmeravanjem dobiti u odnosu na mentalni napor potreban za izvršenje tog zadatka.

Uslovi stvoreni odgovorom na pandemiju zahtevaju da se mnoge od ovih analiza sprovede svakodnevno. Teškoća i učestalost odluka iscrpljuju našu sposobnost da ih efikasno donosimo, pa počinjemo da idemo lakšim putem. Isti problem se javlja u organizacionom okruženju – treba smanjiti zamor [17]. Zamor od promena manifestuje se u negativnim reakcijama, kao što su "sagorevanje na poslu" (burnout), frustracija i apatija, i rezultuju manjim angažovanjem i produktivnošću zaposlenih. Primereno je pomisliti da su promene velikih razmera ono što uzrokuje zamor. Na primer, mnogi bi očekivali da će organizacione transformacije poput merdžera i akvizicija biti primarni uzrok zamora od promena.

Merenjem volumena tih promena, napora i poremećaja da se prouči kako promene opterećuju zaposlene, Gartner [17] je otkrio da su svakodnevne promene, poput prelaska kod novog menadžera ili u drugi tim, mnogo stresnije. Upravljanje promenama mora da uzme u obzir male talase promena u organizaciji, a ne samo "Veliki prasak", jer se ispostavilo da ti talasi zapravo čine najveće probleme zaposlenima. Zato menadžeri ljudskih resursa moraju preispitati na koji način troše vreme, pažnju i energiju da bi upravljali promenama.

- Početni zamajac za projekat poslovne transformacije unutar banke ili osiguravajućeg društva može biti snažan. Međutim, suočeni sa tehničkim izazovima, interoperabilnim procesima, potencijalno suvišnim sistemima i zastarelim softverom, zahtev za donošenjem brojnih teških odluka o svakom tom aspektu tokom dužeg vremenskog perioda, i bez nužne neposredne koristi, može brzo smanjiti zamah. Na isti način za suzbijanje pandemijskog zamora potreban je snažan i višestruki odgovor, pa se osećaj zamora od promena mora sagledati na više načina. Za rukovodioce bankarskih i finansijskih usluga ovaj odgovor u 2021. godini se može podeliti na tri dela:

- Budući da u poslu uvek postoje drugi prioriteti, imperativ je da transformacioni lideri treba da obezbede dovoljnu pažnju top menadžmenta kako bi projekat transformacije postao glavni prioritet, a drugi poslovi se preraspodelili u skladu s tim.
- U slučaju inicijative za poslovnom transformacijom, mora se jasno i često obrazlagati i saopštavati o planiranim pozitivnim ishodima i specifičnim koristima za zaposlene. Na primer, u industriji osiguranja, saopštavanje poslovne koristi od velikih promena može povećati usklađenost ljudi. Postavljanje jasnih ciljeva, poput poboljšanja efikasnosti osiguranja, smanjenja prevara, ubrzanja rešavanja potraživanjima ili povećanja transparentnosti, može povezati pojedinačne akcije i šire promene procesa koje se dešavaju u celoj organizaciji. Kompanija Bain & Company je zajedno sa Google realizovala istraživanje u kome je konstatovano da 28% vlasnika nije uspeo pri prvom pokušaju digitalnog potraživanja šteta, isplata šteta smanjena je za 19%, a troškovi administracije povećani su za čak 72%. Ti kupci (klijenti) su svom osiguravaču dali 30% niže ocene lojalnosti. Ovo je samo jedan primer jasne veze između lošeg procesa i lošeg korisničkog iskustva [18].
- Iskustvo sa pandemijom COVID-19 u mnogim zemljama pokazalo je da jasan, kontinuiran set smernica i ograničenja ima veću težinu i efikasnost od stalnih promena preporuka. Iako se inicijative za poslovnu transformaciju mogu svesti na promenu koncepta, pravila i struktura koje regulišu kako se promena sprovodi, treba ih uspostaviti rano i održavati u celoj organizaciji. Ovo podržava doslednost i jasnoću u celom poslu i služi kao obrazac za buduće napore na poslovnoj transformaciji.

4. Paradoks inovacija

Pandemija COVID-19 neće odložiti – ili će možda ubrzati – sprovođenje planiranih regulatornih mera u mnogim zemljama i regionima. Zajedno sa povećanim regulatornim promenama tokom 2021. godine, Thomson Reuters [19] je odgovornost za poštovanje zakona naveo kao jedan od velikih izazova sa kojima se suočavaju timovi za usklađivanje.

Da bi uspele u sve uređenijem okruženju, finansijske institucije moraju:

- uspostaviti procese tolerantne na rizik,
- mapirati sve kontrolne tačke procesa kako bi obezbedile usklađenost ili se prilagodile novim propisima,
- identifikovati potencijalne tačke otkaza pomoću sistema unutrašnje kontrole,
- obezbediti zajednički fokus za procenu, određivanje prioriteta i smanjenje rizika,
- podržati standarde, kao što je standard ISO 31000 (upravljanje rizicima).

Koji poslovni procesi funkcionišu kako treba, koji mogu da se poboljšaju i kako mogu da se razlikuju? Velike i srednje banke i finansijske institucije već dugo se ne oslanjaju na ustaljene proračunske tabele koje su domen samo jednog odeljenja ili klase korisnika. Umesto toga, transformacija cele organizacije podržana je paketom alata koji služe celoj organizaciji i omogućavaju svim zaposlenima da:

- pronađu mogućnosti za poboljšanje postojećih procesa,
- identifikuju i reše slučajeve neusklađenih procesa,
- analiziraju uticaj promena procesa pre nego što se oni primene,
- povećaju odgovornost i transparentnost, uz kontinuirano praćenje,
- modeliraju i dokumentuju operativne odluke kako bi definisali ili redizajnirali način na koji procesi treba da funkcionišu.

Case study

Vodeća australijska banka, specijalizovana za ekspertize u agrobiznisu, imovinskim pitanjima, zdravlju, obrazovanju i kreditiranju, suočila se sa istovremenom unutrašnjom konfuzijom i frustracijom zbog korišćenja više alata za upravljanje poslovnim procesima BPM (Business Process Management). Uz ozbiljnu potrebu za centralizovanim upravljanjem, vlasništvom nad procesima i procesima koji se mogu revidirati uz potpunu transparentnost, banka je u saradnji sa kompanijom koja raspolaže softverom za upravljanje poslovnim procesima uspostavila centralni upravljački tim, objedinila trenutne procese iz više izvora u jedinstvenu platformu, integrisala te procese sa postojećim sistemima za upravljanje rizicima i planiranje procesa u kompanijama ERP (Enterprise Resource Planning), zatim planirala i izvršila masovne promocije i informativne kampanje unutar organizacije. Realizacijom ovog projekta, banka je uspela da uspostavi centralno vođene i standardizovane procese u celoj organizaciji, ažurirala je mehanizme odobravanja tako što ih je direktno vezala za organizacionu strukturu i identifikovala vlasnike procesa. Te informacije su zatim korišćene za omogućavanje pristupa poverljivim ili osetljivim informacijama i procesima, povećavajući bezbednost banke u celini. Banka je uspela da značajno poboljša svoj okvir usklađenosti, uključujući brzinu otkrivanja i reagovanja na utvrđene praznine (gapove) u poslovnim procesima.

5. Gde početi sa poslovnom transformacijom

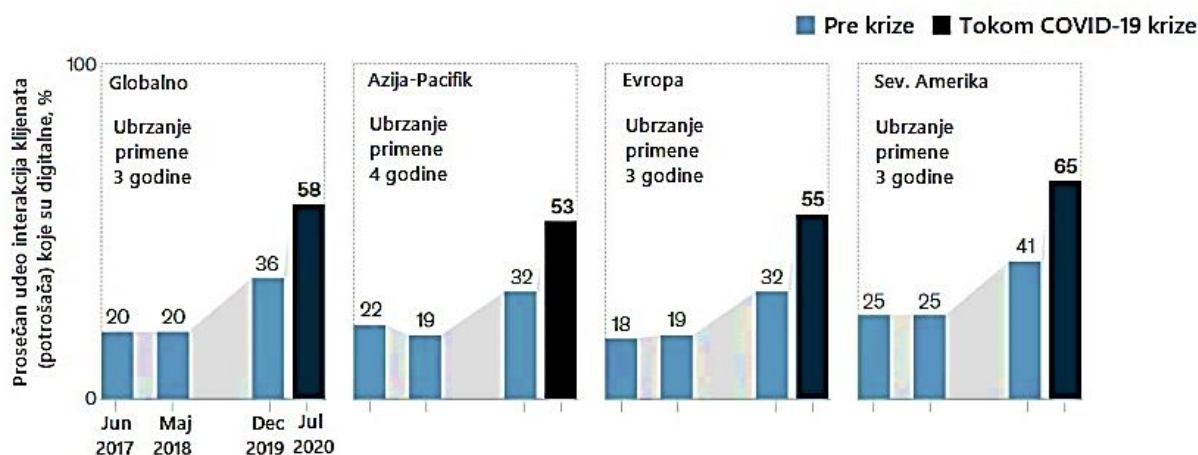
Koristeći skrivene vrednosti u procesnom okruženju i kontinuiranim praćenjem procesa od početka do kraja, banke i finansijske institucije stižu operativni uvid u potencijalne rizike, kao i mogućnosti poboljšanja. Korišćenjem paketa alata banke mogu modelirati, analizirati, optimizovati i izvršavati procese na jednoj platformi. Nedavna studija Forrester [20] otkrila je da organizacije koje koriste ovu tehnologiju mogu da uštede do 3,4 miliona dolara izbegavajući troškove eksternih resursa, do 2 miliona dolara zbog povećanog mapiranja procesa i efikasnosti implementacije i oko milion dolara jer ne koriste alternativne alate i nemaju povezane troškove. Sve u svemu, ovo je organizacijama obezbedilo povraćaj ulaganja, s tim što su prinosi ostvareni u periodu kraćem od šest meseci. Pored toga, organizacije svih oblika i veličina izveštavaju o poboljšanju organizacione kulture, kontinuiranom unapređenju procesa, što je neprocenjiva korist za svaku banku koja želi da promeni način razmišljanja i rada sa klijentima.

Optimizacijom procesa, banke ostvaruju sledeće prednosti:

- veća efikasnost,
- smanjen rizik i obezbeđenje zakonske usklađenosti,
- kraće vreme izlaska na tržište sa novim proizvodima i uslugama,
- bolje korisničko iskustvo,
- smanjenje troškova,
- veći prihod zbog bezbednijeg poslovanja,
- veća odgovornost prema operativnim politikama,
- veća transparentnost odluka i procesa.

Da bi ostale konkurentne u novom poslovnom i ekonomskom okruženju, bankama, institucijama za finansijske usluge i osiguravajućim društvima potrebne su nove strategije i prakse. Nedavni nalazi istraživanja sugerišu da većina ispitanika prepoznaje strateški značaj tehnologije kao kritične komponente poslovanja, a ne samo kao izvor smanjenja troškova. Ispitanici iz kompanija koje su uspešno reagovala na krizu izveštavaju o čitavom nizu tehnoloških mogućnosti koje drugi nemaju, i to, pre svega, upotrebom naprednijih tehnologija i brzinom u eksperimentisanju i inovacijama [21, 22].

Rezultati ankete potvrđuju da su stope usvajanja godinama ispred onih koje su uočene u prethodnim anketama (slika 3). Ispitanici navode da je najmanje 80 odsto njihovih interakcija sa klijentima digitalne prirode [23].



Slika 3. Ubrzanje digitalizacije tokom pandemije COVID-19 [23]

U mnogim kompanijama klijenti su već prešli na digitalne kanale, zaposleni u potpunosti rade na daljinu i iskazuju određeni nivo spretnosti. Takođe, pokrenule su inicijative za primenom analitike i veštačke inteligencije (AI) u svom poslovanju, pa IT timovi rade tempom kakav nikada ranije nisu ostvarili. Ali, za većinu kompanija dosadašnje promene predstavljaju samo prvu fazu neophodnih promena. Uglavnom se agenda tih kompanija fokusira na četiri napora:

- preusmeravanje i ubrzanje digitalnih investicija kao odgovor na evolutivne potrebe klijenata (kupaca),
- korišćenje novih podataka i veštačke inteligencije za poboljšanje poslovanja,
- selektivno modernizovanje tehnološke infrastrukture za povećanje brzine razvoja,
- povećanje organizacione spretnosti.

Digitalna transformacija nije samo način na koji banke reaguju na promene i koliko efikasno dizajniraju trenutne procese da bi pokrenule svoj rast. Radi se o zaštiti njihovog poslovanja u budućnosti i identifikovanju novih prilika. Poređenjem "starog" i "novog" načina rada uočavaju se promene koje donosi digitalna transformacija (tabela 1).

Tabela 1. Uticaj digitalne transformacije na promenu načina rada

| "Stari" način | "Novi" način |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • upoznavanje sa procesom (preko e-mail, Power Point, Visio, LucidChart), • alati za procese u organizaciji dostupni su samo ekspertima, • procesi su definisani, • ad hoc merenje, • kupac (klijent) se javlja na početku i na kraju procesa, • proces je na osnovi projekta. | <ul style="list-style-type: none"> • vidi se kako se proces odvija (pregled dinamički, trenutno, duboko povezan, na mreži), • proces je distribuiran i integrisan u organizaciji preko čvorišta (huba) za kolaboraciju, • povezani proces, tok rada, primopredaje i odgovornosti, • integrisano merenje, • iskustvo kupca (klijenta) integrisano je u sve unutrašnje i spoljašnje dodirne tačke, • proces kao kontinuirano poboljšanje. |

Izvor: Prikaz autora, prema [9], [11], [15]

Novi način rada, primenom unapređenih softverskih rešenja, pomaže u:

- mapiranje osnovnih procesa,
- smanjenju složenosti,
- poboljšanju kontrole,
- poboljšanju dokumentacije,
- upravljanju i komunikaciji među timovima,
- identifikovanju mogućnosti za nova digitalna iskustva.

Pored podrške naporima za digitalnu transformaciju, novi način rada pomaže bankama i finansijskim institucijama da optimizuju postojeće poslovne procese kako bi smanjili troškove, poboljšali performanse i zaštitili svoju konkurentsku prednost.

6. Dugoročna promena paradigme

Vekovima se čovečanstvo suočavalo sa zaraznim bolestima. Kuga i španska groznica, na primer, ne samo da su odnele desetine milione života, nego su imale dalekosežne posledice za one koji su preživeli. U prvom tromesečju 2020. godine, zemlje širom sveta uvele su mere zaključavanja (lockdown) kako bi smanjile širenje COVID-19. Iz ekonomske perspektive, ove mere imale su disruptivni uticaj na sve organizacije, uključujući banke i osiguravače. Iako su vlasti preduzele korake za ublažavanje najgorih efekata pandemije, rizici i dalje postoje. U pogledu izgleda, mnogo zavisi od toga koliko će trajati period poremećaja izazvan pandemijom i daljih vladinih odgovora. U ovom trenutku, nije poznat kraj pandemije. Međutim, viđeni su mnogobrojni vladini odgovori (najavljeni ili sprovedeni) kako bi se ublažili efekti krize, uključujući odlaganje plaćanja poreza, moratorijume duga i kreditne garancije. Pored toga, centralne banke su smanjile kamatne stope.

Iako sve posledice pandemije COVID-19 zahtevaju određenu pažnju, mnogi se fokusiraju na ekonomski uticaj koji ona uzrokuje. Za finansijske usluge veći deo uticaja biće kratkoročan, ali su očekuju dalekosežni dugoročni efekti koji će u osnovi preoblikovati mnoge aspekte makroekonomije, poslovnog života i ponašanja potrošača. Premda će se mnoge dugoročne posledice tek videti, identifikovana su glavna područja za koja se očekuje da će imati trajni uticaj na pružaoce finansijskih usluga.

Prvo, očekuje se da će rezultujuća globalna recesija primorati centralne banke da održavaju niske ili čak negativne kamatne stope još nekoliko godina i podstaknu vlade da povećaju fiskalne podsticaje sa neizvesnim dugoročnim posledicama i različitim implikacijama po banke i osiguravače.

Drugo, masovni prelazak na digitalne usluge i preispitivanje starih poslovnih navika ubrzaće transformaciju poslovnih modela i konkurentsku dinamiku. Pandemija COVID-19 primorala je kompanije da prihvate više digitalnih usluga i mogućnost rada na daljinu, pa je verovatno da će mnoge od njih održati svoje trenutno poslovanje. Pored toga, glavna implikacija ove pandemije u mnogim industrijama biće potreba za još većom integracijom tehnologije.

Treće, zdravstvena kriza i ekonomski problemi fokusiraju pažnju na društveno ponašanje kompanija, ubrzavajući preusmeravanje na širi spektar zainteresovanih strana. Primećeno je da neke kompanije sa prvenstva akcionara daju veći naglasak na potrebe drugih zainteresovanih strana, poput zaposlenih, klijenata, društva i životne sredine. Očekuje se da banke i osiguravači budu deo ove dinamike.

6. Zaključak

Očigledna karakteristika pandemije COVID-19 su njeni neujednačeni efekti. S jedne strane, mnogi ljudi ostaju nezaraženi, dok drugi postaju ozbiljno, čak i smrtno bolesni od koronavirusa. Oporavak, takođe, varira u velikoj meri, s tim da se kod nekih uočava trenutni oporavak, a drugi imaju dugotrajne probleme sa zdravljem. Isto je i sa ekonomskim uticajem pandemije: neki potrošači su pošteđeni bilo kakvih finansijskih problema, dok drugi trpe trajne efekte smanjenja prihoda. Zapravo, neujednačen uticaj, posebno razlika između onih sa visokim i niskim prihodima, čini recesiju izazvanu pandemijom drugačijom od Velike recesije. To znači da je razumevanje svakog segmenta kupaca (klijenata, potrošača) sada mnogo važnije nego što je bilo u prošlosti.

Vodeće kompanije za finansijske usluge pretvaraju iskustvo u svoju korist i izgrađuju sposobnosti koje su im potrebne da bi napredovale u novoj realnosti. S pravom je prva reakcija na pandemiju COVID-19 bila zaštita zaposlenih i kupaca (potrošača, klijenata). Ovo i dalje mora ostati centralno načelo poslovne strategije – ne samo zbog kontinuiteta poslovanja, već i zbog oblikovanja i unapređenja organizacione kulture.

Iako je dobrobit zaposlenih centralni fokus za bilo koju organizacionu strategiju, rukovodioci kompanija za finansijske usluge i analitičari iz celog sveta sugerišu da se vodeće firme sada fokusiraju na pet ključnih prioriteta dok planiraju svoj put ka oporavku: 1. poboljšanje produktivnosti i tehnološke osposobljenosti, 2. ponovno povezivanje sa klijentima, 3. stvaranje novih ekosistema i partnerstava, 4. ugrađivanje društvene odgovornosti, ekoloških i upravljačkih pitanja u poslovanje i 5. poboljšanje upravljanja rizikom i agilnošću.

Da bi ubrzali transformaciju poslovanja, lideri u organizacijama treba da planiraju dugoročni strateški plan usklađivanja poslovnih ciljeva tako što će identifikovati procese za optimizaciju i odabrati komplementarne tehnologije, treba da izgrade strategiju integracije koja omogućava automatizaciju procesa, kao i da postepeno integrišu veštačku inteligenciju sa ostalim alatima kako bi dugoročno obezbedile poslovnu vrednost.

Iako se neposredni prioriteti čine jasnim, put ka njihovom ostvarivanju je nešto manje jasan. Pravi problem je kapacitet i sposobnost. Stalna zaključavanja (i pretnja od budućih zaključavanja) poremetili su normalne tokove rada, a virtuelni radni modeli prigušili su interne inovacije i saradnju. U isto vreme, mnoge kompanije za finansijske usluge bore se sa nedostatkom talenata i prazninama u sposobnostima koje su imale pre nego što se pojavila pandemija COVID-19. Sada je rat za talente postao još brutalniji. Međutim, kompanijama za finansijske usluge još uvek nedostaju mnoge ključne sposobnosti i veštine potrebne za napredak u novom svetskom poretku.

Svakako, pandemija COVID-19 je primorala organizacije svih vrsta da iz temelja preispitaju svoje tradicionalne operativne i poslovne modele. Za industriju finansijskih usluga transformacija je veliki izazov, ali i neophodnost. Veruje se da će tržišta finansijskih usluga u budućnosti u velikoj meri oblikovati one organizacije koje su sposobne da predvide budućnost dok ispunjavaju današnje prioritete. One su jedne od onih koje preokreću iskustvo sa pandemijom COVID-19 u svoju korist i grade sposobnosti koje su im potrebne za napredak u novoj realnosti (normalnosti).

Banke su na prvoj liniji ekonomskih poremećaja koje je izazvala pandemija COVID-19. Centralne banke, velike univerzalne banke, male do srednje velike regionalne banke, finteh kompanije, suočeni su sa izazovima i rizicima bez presedana. One preduzimaju više mera kako bi podržali svoje zaposlene i klijente i pomažu u jačanju finansijskog sistema. Za banke je neophodno da ojačaju svoju operativnu otpornost i kontinuitet poslovanja kako bi izdržali trenutni poremećaj. Koristeći mogućnosti koje im pruža tehnološki napredak, banke se modernizuju, postaju sve bolje, jače i klijenti imaju više poverenja u njih. Ipak, i dalje postoje

duboki izazovi, vođeni u velikoj meri promenljivim očekivanjima klijenata, sveprisutnim rizikom i većim regulatornim nadzorom.

Ubrzanje digitalnih inovacija tokom 2020. godine pokrenulo je mnoge sektore na akciju. Međutim, osiguravači zaostaju za bankama kada su u pitanju digitalne inovacije i iskustvo sa kupcima. Pošto se prelazak sa fizičkog na "digitalni kontakt" nastavlja, u 2021. godini industrija osiguranja prolaziće kroz iste korake kao i banke prethodnih godina. Zato je tokom primene digitalnih strategija potrebno da razumeju i prate rastuća očekivanja kupaca, jer u suprotnom mogu rizikovati da ih izgube. Sajber prevare tokom 2021. godine nastaviće da rastu, ali ključne banke i finansijske institucije su spremne. Podaci iz 2020. godine pokazuju potrebu za većom sigurnošću podataka i upravljanjem identitetima, pa banke moraju pristupiti primeni robusnog bezbednosnog i regulatornog okvira kako bi zaštitile svoje klijente.

Kriza sa pandemijom COVID-19 pokazuje investitorima, kreatorima politike i široj javnosti da prirodne katastrofe mogu naneti ekonomsku štetu u ranije nezabeleženim razmerama. Pandemija COVID-19 izaziva direktan globalni destruktivni ekonomski uticaj prisutan u svim delovima sveta i svim oblastima čovekove delatnosti. Sve zemlje i organizacije sada se moraju suočiti sa onim što je mnogima bilo očigledno – takav fenomen je neizbežno moguć i zaista verovatan. Kako će ovo uticati na troškove kapitala, penzije, osiguranje, ulogu vlada u zaštiti finansijskih sistema, socijalno poverenje i prateće transakcione troškove i političku stabilnost u društvu? Nema sumnje da će se sa ovim pitanjima i mnogim drugima finansijski stručnjaci suočavati još dugi niz godina.

7. Bibliografija

- [1] Radić, V., Radić, N., Faktori koji će oblikovati poslovne strategije posle pandemije korona virusa, *Kvalitet & izvrsnost*, 2020, 11-12, pp. 36-41.
- [2] Worobec, K., 2020 Half Year Fraud Update, *UK Finance*, London, 2020.
- [3] Thomas, D., Morris, S., A giant bonfire of taxpayers' money: fraud and the UK pandemic loan scheme, *Financial Times*, London, December 2020.
- [4] Dayton M., Top Priorities for Banks in 2020? Answering Age-Old Issues with New-Age Technology, *Bank Business News*, April 2, 2020.
- [5] Twilio, COVID-19 Digital Engagement Report, San Francisko, 2020.
- [6] Twilio, State of Customer Engagement Report 2021, San Francisko, 2021.
- [7] Gavrilović, K., Vučeković, M., Impact and Consequences of the COVID-19 Virus on the Economy of the United States, *International Review*, 2020, No. 3-4, pp. 56-64.
- [8] Forrester Research, Predictions 2021, Cambridge, 2021.
- [9] KPMG, New distribution channels reconfiguring the banking landscape, London, 2020.
- [10] Accenture Banking Technology Vision, Driving Value and Values During COVID-19, New York, 2020.
- [11] PwC, Retail Banking 2020 Evolution or Revolution, London, 2020.
- [12] Franzen, F., D'Agnoluzzo, V., Sebastião, B., Digital Attacker Banks' Time Has Come, *Bain & Company*, Boston, 2020.
- [13] Morrous, J., Retail Banknig Trends and Priorities, *Digital Banking Report*, Brecksville, 2020.
- [14] PwC, Securing your tomorrow, today. The Future of Financial Services, London, 2020.
- [15] Lightico, Impact of COVID-19 on Consumer Banking, *Customer Survey*, New York, 2020.
- [16] Bucy, M., Finlayson, A., Kelly, G., Moye, C., The "how" of transformation, *McKinsey*, New York, 2016.
- [17] Baker, M., How to Reduce the Risk of Employee Change Fatigue, *Gartner*, Stamford, 2020.
- [18] Naujoks, H., Mueller, F., Kotalakidis, N., Digitalization in Insurance: The Multibillion Dollar Opportunity, *Bain & Company*, Boston, 2017.
- [19] Hammond, S., Cowan, M., Cost of Compliance Report 2020 and Covid-19 Update, *Thomson Reuters*, Toronto, 2020.
- [20] Sythoff, J., The Total Economic Impact of Signavio Business Transformation Suite, *Forrester Research, Inc.*, Cambridge, 2019.
- [21] Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., Digital strategy in a time of crisis, *McKinsey*, New York, 2020.
- [22] Garipova, N. E., Kulik, N. E., Nabieva, G. L., Assessment of the Influence of Innovation and IT Markets on the Parameters of the Regional Economy, *International Review*, 2020, No. 3-4, pp. 29-40.
- [23] Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., Digital strategy in a time of crisis, *McKinsey*, New York, 2020.