

DIGITALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE FINANSIJSKIH PROIZVODA: PRISTUPI, ALATI I REZULTATI

Filip Marković¹

Snežana Bešić²

SAŽETAK

Razvoj digitalnih tehnologija doveo je do značajne transformacije načina na koji se finansijski proizvodi i usluge prodaju i distribuiraju. Ovaj rad ima za cilj da istraži ulogu digitalnog marketinga i savremenih alata u procesu prodaje finansijskih usluga, kao i da ukaže na promene u ponašanju potrošača i prodajnim strategijama finansijskih institucija. Teorijski deo analizira neke od ključnih koncepata menadžmenta prodaje u digitalnom okruženju, kao i digitalnog marketinga kao instrumenta komunikacije i unapređenja odnosa sa klijentima. Na osnovu podataka Narodne banke Srbije (NBS) o broju korisnika po vrstama platnih usluga u periodu od 2020. do 2024. godine, urađena je strukturna analiza u internet plaćanju, mobilnom bankarstvu, plaćanju telefonom i broju izdatih platnih kartica. Rezultati ukazuju na snažan rast upotrebe digitalnih platnih instrumenata, što direktno utiče na strategije prodaje u finansijskim organizacijama. Date su preporuke za dalje unapređenje digitalne prodaje uz optimalnu primenu marketinških alata i podršku menadžmentu u donošenju odluka.

KLJUČNE REČI: digitalna tehnologija, digitalna transformacija, prodaja, finansijski proizvodi

DIGITAL TRANSFORMATION OF SALES OF FINANCIAL PRODUCTS: APPROACHES, TOOLS AND RESULTS

SUMMARY

The development of digital technologies has led to a significant transformation of the way financial products and services are sold and distributed. This paper aims to investigate the role of digital marketing and modern tools in the process of selling financial services, as well as to indicate changes in consumer behavior and sales strategies of financial institutions. The theoretical part analyzes some of the key concepts of sales management in a digital environment, as well as digital marketing as an instrument of communication and improvement of relations with clients. Based on data from the National Bank of Serbia (NBS) on the number of users by type of payment services in the period from 2020 to 2024. An analysis of trends in internet payments, mobile banking, telephone payments and the number of issued payment cards was

-
- 1 MSc Filip Marković, Akademija tehničko-umetničkih sturkovnih studija Beograd - Odsek Visoka železnička škola, Beograd, e-mail: filip.markovic@vzs.edu.rs
 - 2 dr Snežana Bešić, Akademija tehničko-umetničkih sturkovnih studija Beograd - Odsek Visoka železnička škola, Beograd, e-mail: snezana.besic@vzs.edu.rs

made. The results indicate a strong growth in the use of digital payment instruments, which directly affects sales strategies in financial organizations. Recommendations are given for further improvement of digital sales with optimal application of marketing tools and management support in decision-making.

KEY WORDS: *digital technology, digital transformation, sales, financial products*

UVOD

Savremeno poslovanje finansijskih institucija nalazi se u kontinuiranom procesu transformacije pod uticajem razvoja digitalnih tehnologija. Brze promene u ponašanju potrošača, porast korišćenja interneta i mobilnih aplikacija, kao i široka primena fintek rešenja, usloveli su da tradicionalni modeli prodaje finansijskih proizvoda ustupe mesto novim, inovativnim pristupima. U takvom okruženju prodaja više nije zasnovana isključivo na ličnom kontaktu klijenta i bankarskog službenika, već sve više postaje integrisani trenda u digitalnom okruženju koji povezuje marketing, tehnologiju i menadžment.

Razvoj digitalnih kanala komunikacije uticao je na to da finansijske institucije moraju da prilagode svoje strategije prodaje novim uslovima. Internet plaćanje, mobilno bankarstvo, korišćenje platnih aplikacija i različitih platnih kartica postali su standard u svakodnevnom životu korisnika. Sa druge strane, klijenti sve više očekuju brzu, jednostavnu i sigurnu uslugu koja će biti dostupna u bilo kom trenutku i trenda kom mestu. Ovi zahtevi doveli su do toga da digitalni marketing i savremeni alati upravljanja odnosima sa klijentima postanu ključni faktori u procesu prodaje.

U teorijskom smislu, proučavanje digitalne transformacije prodaje predstavlja važan segment istraživanja savremenog menadžmenta. Prodaja kao funkcija više nije izolovan poslovni proces, već je duboko povezana sa analizom podataka, kreiranjem personalizovanih ponuda i izgradnjom dugoročnih odnosa sa klijentima. U tom kontekstu, digitalizacija nije samo tehnološki izazov, već i strateški zadatak koji od finansijskih institucija zahteva promenu organizacione kulture i usvajanje novih modela poslovanja.

Ovaj rad ima za cilj da prikaže kako su digitalne tehnologije uticale na transformaciju prodaje finansijskih proizvoda u Srbiji, sa posebnim osvrtom na alate i pristupe koji omogućavaju efikasnije poslovanje. Analiziraće se podaci o korišćenju različitih digitalnih platnih usluga u periodu od 2020. do 2024. godine, kako bi se uočili trendovi i promena u ponašanju korisnika. Na osnovu tih nalaza biće date preporuke za dalje unapređenje prodajnih strategija finansijskih organizacija, uz primenu marketinških alata i podršku menadžmentu u procesu donošenja odluka.

TEORIJSKA OSNOVA

Pojam digitalizacije pojavio se razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija. Digitalizacija je najnovija faza dugoročne transformacije rada, vođena tehnološkim inovacijama, i podrazumeva duboku integraciju digitalnih tehnologija u radne procese (Petrović, Petrović, 2021).

Termin „finansijske usluge“ koristi se za opisivanje širokog spektra različitih aktivnosti i usluga, uključujući: usluge životnog i neživotnog osiguranja, bankarske usluge, depozitne poslove, finansijski lizing, kreditne poslove, devizne transakcije, emisione poslove, usluge

platnog prometa, brokerske usluge (kao i ostale finansijske usluge, poput forfetinga, faktoringa, lizinga, finansijskog konsaltinga i finansijskog inženjeringa. U suštini, finansijska usluga je interakcija između davaoca (provajdera) finansijske usluge i njenog primaoca, odnosno klijenta. Razvoj fintech platformi, mobilnog bankarstva, aplikacija za digitalno plaćanje i drugih inovativnih usluga doveo je do preoblikovanja tradicionalnog odnosa između potrošača i finansijskih institucija. U tom kontekstu, razumevanje ponašanja potrošača u digitalnom finansijskom okruženju postaje ključno za dizajniranje pristupačnijih, bezbednijih i efikasnijih usluga, prodaje i plasmana istih (Hanić & Domazet, 2012).

Ponašanje potrošača u digitalnom okruženju predstavlja važnu oblast istraživanja u marketingu i menadžmentu, jer tehnološke inovacije menjaju način na koji ljudi donose odluke, pristupaju uslugama i grade odnos sa finansijskim institucijama. Svet koji je digitalno povezan utiče na način na koji se ljudi ponašaju u društvu. Što su ljudi više otvoreni za nove informacije, to lakše prihvataju sadržaje koji dolaze iz spoljašnje sredine, i samim tim lakše podležu njihovom uticaju (Afonasova, Panfilova, Galichkina & Ślusarczyk 2019).

Prodaja finansijskih proizvoda uključuje niz aktivnosti koje obuhvataju: strateški dizajn i razvoj proizvoda (kao što su krediti, depoziti, investicioni fondovi), efektivan marketing i promociju usluga, kao i ciljanu komunikaciju sa klijentima radi podizanja svesti i motivacije za kupovinu. Marketing kanali – uključujući oglašavanje, digitalne kampanje i kontakt sa klijentima – bitni su jer oblikuju percepciju vrednosti, poverenje i spremnost na donošenje odluke o kupovini finansijskog proizvoda (Dorga & Sharma, 2019).

DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA

Grubor, Đokić i Milićević (2016) analizom aktivnosti unapređenja prodaje (*sales promotion*) unutar šireg koncepta globalnog marketinga, koji predstavlja najviši razvojni stepen u okviru međunarodnih marketinških orijentacija. Za razliku od tradicionalnog izvoznog ili inostranog pristupa, globalni marketing uključuje sve instrumente marketinškog miksa proizvod, cenu, distribuciju i komunikaciju na globalnom nivo. Unapređenje prodaje se tretira kao promotivna strategija sa dvostrukom svrhom: motivisanje potrošača kroz povećanje svesti i tražnje, te povećanje dostupnosti proizvoda kroz distribucione kanale. Ova strategija kombinuje cenovna i necenovna sredstva kako bi se u kratkom vremenu dodala vrednost proizvodu ili brendu. Naglašena je važnost integrisanih marketinških komunikacija koje obezbeđuju doslednost poruke i snažnu interakciju između trenda i potrošača. Takav konzistentan pristup omogućava da marketinški miks deluje sinergijski, što je ključno za uspeh u globalnom poslovnom okruženju (Grubor, Đokić & Milićević, 2016).

Quynh Tran, Truong i Quang (2023) u svom radu obrađuju ulogu omnichannel pristupa u bankarstvu, tj. Integraciju svih kanala (mobilno, internet, filijala) u prodaji finansijskih proizvoda. Rađeno je empirijsko istraživanje na uzorku korisnika bankarskih usluga merenje uticaja doslednosti i integracije kanala na angažman klijenata, poverenje i lojalnost. Utvrđeno je da dobra integracija kanala povećava poverenje, angažman i dugoročnu lojalnost. Rad pokazuje kako digitalna transformacija direktno utiče na rezultate prodaje (Quynh Tran, Truong & Quang, 2023).

Papathomas i Konteos (2024) prikazali su faze kroz koje finansijske institucije prolaze u digitalnoj transformaciji prodaje i usluga. Autori su razvili model koji opisuje etape transformacije: digitalizacija osnovnih usluga, integracija digitalnih kanala, personalizacija

cija i napredna analitika, potpuna digitalna organizacija. Utvrđeno je da se ističu KPI pokazatelji za svaku fazu (npr. broj korisnika mobilnih aplikacija, stepen digitalne prodaje, cost-to-income ratio). Rad pokazuje kako institucije mogu meriti napredak u digitalnoj prodaji (Papathomas, Konteos, 2024).

Kontić i Kontić (2023) prikazali su povezanost strategije održivosti i digitalne transformacije u bankarstvu. Istraživanje je podrazumevalo sprovođenje upitnika u jednoj međunarodnoj banci. Rezultati su pokazali da je banka bila u fazi samoosnaživanja u procesu digitalne transformacije. To znači da je banka „postala digitalna organizacija sposobna da se brzo reorganizuje i iskoristi prednosti digitalizacije“. Takođe, rezultati istraživanja su ukazali i da digitalna transformacija prodaje mora biti integrisana sa strategijom održivosti. Institucije koje u tome uspeju imaju bolje rezultate u produktivnosti i zadovoljstvu klijenata (Kontić, Kontić, 2023).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživanju se primenjuje kvantitativni pristup, zasnovan na analizi zvaničnih statističkih podataka NBS. Cilj je da se identifikuju i interpretiraju trendovi u korišćenju savremenih platnih usluga u Republici Srbiji u periodu od 2020. do 2024. godine.

Primarni izvor podataka jesu zvanične publikacije i statistički izveštaji Narodne banke Srbije, koji sadrže informacije o broju korisnika po vrstama platnih usluga. Posebno su korišćeni podaci za kraj svake kalendarske godine (četvrti kvartal), kako bi se osigurala uporedivost i eliminisala sezonska kolebanja. U okviru istraživanja prate se sledeće kategorije:

- Internet plaćanje – broj korisnika koji koriste usluge internet bankarstva;
- Mobilno bankarstvo i plaćanje putem mobilnih aplikacija – broj aktivnih korisnika mobilnog kanala;
- Plaćanje telefonom – broj korisnika usluge plaćanja putem fiksnog ili mobilnog telefona (kategorija praćena do 2022. godine, nakon čega je iz izveštaja izostavljena);
- Izdavanje platnih kartica – ukupan broj izdatih i aktivnih platnih kartica.

Za analizu podataka primenjene su sledeće metode:

- Godišnji rast (YoY) – izračunavanje procentualne promene u odnosu na prethodnu godinu;
- Složena godišnja stopa rasta (CAGR) – procena prosečne stope rasta za period 2020–2024, radi utvrđivanja dugoročnog trenda.

Kategorija „plaćanje telefonom“ nije praćena u celokupnom periodu, što ograničava mogućnost analize nakon 2022. godine. Analiza se zasniva isključivo na broju korisnika, dok podaci o obimu transakcija i vrednosti plaćanja nisu bili predmet obrade. To znači da istraživanje meri rasprostranjenost korišćenja usluga, ali ne i njihov finansijski značaj.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I INTERPRETACIJA REZULTATA

Kako bismo što jasnije prikazali kretanja u broju korisnika platnih usluga, izabrani su podaci iz završnih kvartala svake godine. Na osnovu tih vrednosti izračunata je i godišnji rast, kao i složena godišnja stopa rasta za ceo period (CAGR). Ovi pokazatelji pomažu da se lakše uoče trendovi i razlike među pojedinim vrstama usluga.

Tabela 1. Godišnji rast (YoY, %)

Godina	Tekući račun	Drugi platni račun	Račun e-novca	Telefonsko plaćanje	Internet plaćanje	Mobilno plaćanje	Trajni nalog	Direktno zaduženje	Izdavanje kartice
2021	+0,93%	+18,7%	-1,5%	+17,1%	+10,7%	+31,4%	-4,63%	-10,2%	+4,1%
2022	+3,24%	-0,83%	-10,5%	+15,7%	+8,44%	+20,5%	+6,82%	+3,6%	+2,6%
2023	+4,29%	-4,62%	-6,2%	-100%	+8,0%	+17,5%	+4,91%	+2,7%	-0,33%
2024	-6,64%	-10,8%	+22,9%	0	+7,49%	+13,8%	+5,49%	+6,25%	+3,3%

Tabela 2. Složena godišnja stopa rasta (CAGR)

Kategorija	CAGR %
Tekući račun	+0,39%
Drugi platni račun	~0,00% (stagnacija)
Račun elektronskog novca	+0,38%
Telefonsko plaćanje	-100% (nestalo iz upotrebe)
Internet plaćanje	+8,67%
Mobilno plaćanje	+20,5%
Trajni nalog	+3,07%
Direktno zaduženje	+0,38%
Izdavanje kartice	+2,49%

Analiza podataka za period 2020–2024. godine pokazuje snažan pomak ka digitalnim platnim kanalima, sa jasno izraženim razlikama u dinamici rasta između različitih instrumenata. Najizraženiji rast beleži mobilno plaćanje sa prosečnom godišnjom stopom rasta od 20,5%, dok internet plaćanje raste u proseku za 8,7% godišnje. Ovi rezultati potvrđuju da su mobilne aplikacije i internet bankarstvo postali ključni kanali za interakciju između finansijskih institucija i korisnika.

Razlozi za ovakav trend mogu se pronaći u većoj dostupnosti i jednostavnosti upotrebe aplikacija, širokoj upotrebi pametnih telefona, rastu poverenja potrošača u sigurnost digitalnih transakcija, promeni potrošačkih navika. Ovakva kretanja u skladu su sa teorijskim postavkama digitalne transformacije prodaje, gde se ističe da personalizacija usluga i više-kanalni pristup (*omnichannel*) predstavljaju osnovu konkurentске prednosti.

Kategorija telefonskog plaćanja beleži potpuno gašenje upotrebe nakon 2022. godine. Ovo je indikativan primer kako tehnologije koje su u određenom periodu bile inovativne (npr. plaćanje putem SMS-a ili fiksne linije), bivaju brzo zamenjene savremenijim i efikasnijim rešenjima. Negativni CAGR od -100% jasno ilustruje brzinu kojom tržište eliminiše zastarele modele usluga.

Broj tekućih računa pokazuje blagi rast do 2023. godine, ali zatim beleži pad u 2024. (-6,6% u odnosu na prethodnu godinu). Ovaj trend sugerise da tržište ulazi u fazu zasićenja – gotovo svi građani koji su želeli i mogli da otvore tekući račun to su već učinili. Slično, broj drugih platnih računa stagnira, sa minimalnom stopom rasta od 0,0004% na nivou perioda. To ukazuje da su tradicionalni oblici računa dostigli svoj maksimum i da njihov značaj u budućnosti neće rasti, već će se fokus premeštati na digitalne servise.

Kategorija izdatih kartica beleži stabilan rast od 2,5% CAGR, što znači da je kartično plaćanje i dalje standard u svakodnevnom životu, ali se njegov relativni značaj postepeno smanjuje u odnosu na mobilno i internet plaćanje. Računi elektronskog novca beleže blagi rast (+0,38% CAGR), što ukazuje na sporije usvajanje ovog instrumenta na srpskom tržištu, verovatno zbog nedovoljne edukacije korisnika i slabijeg prisustva specijalizovanih fintech kompanija.

Broj korisnika trajnih naloga raste prosečno za 3% godišnje, dok direktna zaduženja beleže minimalan rast (+0,38% CAGR). Ovo potvrđuje da ovi servisi zadržavaju stabilnu bazu korisnika, ali ne predstavljaju segment sa značajnim potencijalom za rast. Njihova uloga je važna za specifične kategorije potrošača (npr. plaćanje računa i usluga), ali nisu pokretač digitalne transformacije. Dobijeni rezultati jasno pokazuju da se sve više finansijskih usluga premešta ka mobilnim i internet kanalima.

PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE DIGITALNE PRODAJE FINANSIJSKIH USLUGA

Banke i finansijske institucije treba da nastave sa razvojem mobilnih i internet platformi, jer rezultati jasno pokazuju da korisnici najviše prelaze upravo na ove kanale. Fokus treba da bude na brzini, jednostavnosti i sigurnosti aplikacija. Rezultati pokazuju da pojedine usluge (npr. računi elektronskog novca) rastu sporo. Neophodno je sprovesti edukativne kampanje kako bi se korisnici bolje upoznali sa prednostima digitalnih usluga i njihovom bezbednošću.

Povećanje broja digitalnih transakcija istovremeno povećava i rizike. Finansijske institucije moraju da ulažu u sajber bezbednost, višefaktorsku autentifikaciju i zaštitu podataka, kako bi očuvale poverenje korisnika. Državne i regulatorne institucije (NBS) trebalo bi da nastave sa kreiranjem stimulativnog okvira za razvoj fintech-a, jer saradnja banaka i fintech kompanija ubrzava transformaciju tržišta. Preporučuje se aktivno uvođenje novih tehnologija (npr. biometrijska autentifikacija, veštačka inteligencija u proceni rizika) i partnerstva sa IT kompanijama. Time se obezbeđuje konkurentnost i diferencijacija na tržištu.

ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija prodaje finansijskih proizvoda u Republici Srbiji predstavlja nezaobilazan proces koji oblikuje savremeno bankarstvo i menja način na koji klijenti pristupaju uslugama. Rezultati istraživanja pokazali su da se centar interesovanja korisnika sve više pomera ka digitalnim kanalima, pri čemu je mobilno plaćanje ostvarilo najdinamičniji rast, dok je i internet plaćanje beležilo stabilan porast. Sa druge strane, telefonsko plaćanje je potpuno nestalo, što jasno ukazuje da tržište vrlo brzo eliminiše zastarele tehnologije i orijentiše se ka efikasnijim rešenjima.

Tradicionalni instrumenti, poput tekućih i drugih platnih računa, beleže stagnaciju ili blagi pad, što sugeriše da su dostigli fazu zasićenja. Kartično plaćanje i dalje zauzima dominantnu poziciju, ali se njegov relativni značaj postepeno smanjuje u odnosu na digitalne kanale. Time se potvrđuje da digitalni servisi nisu samo dopuna postojećim rešenjima, već postaju glavni nosilac razvoja prodaje finansijskih proizvoda.

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da digitalna transformacija nije više pitanje izbora, već nužnost za sve finansijske institucije. One koje uspešno prilagode svoje strategije, investiraju u moderne alate i obezbede jedinstveno korisničko iskustvo, imaće značajnu konkurentsku prednost. Dalji razvoj digitalnih usluga zavisice od kontinuiranih ulaganja u inovacije, podizanja digitalne pismenosti korisnika i jačanja sajber bezbednosti. Digitalna transformacija prodaje finansijskih proizvoda u Srbiji ne samo da menja obrasce ponašanja korisnika, već postavlja temelje za novi model bankarstva zasnovan na tehnologiji, fleksibilnosti i personalizovanom pristupu klijentima.

LITERATURA

- Afonasova, M.A., Panfilova, E.E., Galichkina, M.A., Ślusarczyk, B. (2019) Digitalization in economy and innovation: The effect on social and economic processes. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2): 22-32.
- Grubor, A., Đokić, N., & Milićević, N. (2015). Aktivnosti unapređenja prodaje u konceptu globalnog marketinga. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije EMC*, 253-264.
- Dogra, P., & Sharma, R. R. (2019). Modelling the Effects of Financial Services Advertising on Financial Product Purchase: An Empirical Validation. *Vision*, 23(4), 418-431. <https://doi.org/10.1177/0972262919850920>
- Kontić, L., & Kontić, J. (2023). Strategijski aspekti održivog razvoja i digitalne transformacije - istraživanje u internacionalnoj banci. *Bankarstvo*, 52(1), 48-73. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo2301061K>
- Narodna banka Srbije – Statistika platnog sistema https://www.nbs.rs/sr_RS/ciljevi-i-funkcije/platni-sistem/statistika/
- Petrović, M., & Petrović, D. (2021). Digitalizacija i tržište rada: Rodna perspektiva. *XXXIX Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2021.*, (43-52) Beograd. <https://doi.org/10.37528/FTTE/9788673954455/POSTEL.2021.005>
- Papathomas, A., Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *J Financ Serv Mark* **29**, 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Hanić, H., & Domazet, I. (2012). Marketing particularities in financial organizations. *Marketing*, 43(1), 3-14. <https://doi.org/10.5937/markt1201003H>
- Quynh Tran X., Hanh T., Quang, T. (2023). Omnichannel retailing with brand engagement, trust and loyalty in banking: the moderating role of personal innovativeness. *International Journal of Bank Marketing*, 41 (3): 663–694. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2022-0292>

