

## UPRAVLJANJE PROMENAMA U BANKARSKOJ INDUSTRIJI POD UTICAJEM PANDEMIJE COVID 19

**Vera Zelenović**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija  
vera.zelenovic@ef.uns.ac.rs

**Milan Radović**

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Pale, RS, BiH  
milan.radovic.rs@gmail.com

**Jelena Vitomir**

Fakultet za poslovne studije Beograd, Srbija  
jelena.vitomir1@gmail.com

*Članak je izlagan na VIII Internacionalnom naučnom skupu „EkonBiz: Upravljanje promjenama u uslovima globalizacije“, Bijeljina 18. i 19. jun 2020. godine*

**Apstrakt:** *Uspešnost neke promene valorizuje se novim stanjem, a da li će do njega doći zavisi od više uticajnih faktora: okoline, upravljanja, znanja, volje za promenom, otpora promenama, preduzetničkog duha, motivacije, rizika. Upravljanje promenama i donošenje ispravnih odluka je mnogo lakše kada je poznat put koji se nalazi ispred menadžera. U nepredviđenim situacijama, poput pandemije na globalnom nivou Covid 19, dolazi do izražaja spremnost banaka da momentalno odgovore na postavljene izazove i upravljaju promenama koje prete da ih preteknu, ukoliko odgovori ne budu adekvatni i blagovremeni, što je i predmet ovog istraživanja. Cilj istraživanja je da ukaže koliki je značaj da se banke u hodu počnu prestrojivati i upravljati promenama na način koji će im omogućiti opstanak na tržištu. Za one banke koje nisu bile spremne za promene, izgubljene su nove poslovne prilike, zadovoljstvo kupaca i zaposleni su bili neefikasni.*

**Ključne riječi:** *banka, globalizacija, pandemija, upravljanje promenama*

### UVOD

U najširem smislu, smatra Mačvanin., N. (2009), promena znači prelazak iz jednog (postojećeg) stanja u neko novo stanje (bilo da se radi o pojedincima, organizacijama ili samom društvu). Promena je najznačajniji događaj u nekom sistemu, uspešnost promene valorizuje se novim stanjem, a da li će do njega doći zavisi od više

uticajnih faktora: okoline, upravljanja, znanja, volje za promenom, otpora promenama, preduzetničkog duha, motivacije, rizika... Ovaj proces nije ni brz, ni lak, ni jednostavan; potrebni su odluka, vreme, inicijativa da se promene sprovedu, da novo rešenje počne da funkcioniše, da se održi i dovede do novog kvaliteta. Funkcionisanje novog rešenja samo je prelazna faza ka daljim promenama. Postoje i promene "u hodu", koje zovemo inovacijama. Inovacija je u ovom aspektu promena manjeg obima. Iako je teško odrediti granice kada inovacija prelazi prag značajnosti koji određuje da se može govoriti o promenama, ipak između ove dve pojave postoje određene razlike. Drucker smatra da "organizacija bez obzira na svoje ciljeve mora znati da reši jučerašnje zadatke i na taj način oslobodi energiju i resurse za nove, proizvodnije zadatke. Ako želi da iskoristi povoljne prilike, mora napustiti neproduktivno i odbaciti zastarelo." To je suština svake promene! Svoj stav o promenama iznose i (Collins, J. C. 1., & Porras, J. I. 2002), koji kažu da u današnjoj realnosti jedina paradigma poslovnog upravljanja, je promena, kao jedina konstantna. Novi milenijum je svedočio nekoliko aspekata promena uključujući informacionu tehnologiju, borbu za vrhunske talente, preopterećenost informacijama, raznoliko okruženje, trendovi koji se menjaju kod korisnika i demografski, ekonomski i geopolitički pokretači promena. Izazovi sa kojim se suočava uspešna i čak vizionarska organizacija je koliko je uspešna i

efikasna u upravljanju promenama na način da se sa jedne strane sačuvaju osnovne vrednosti i svrha postojanja, a sa druge strane upravljanje promenljivim kulturnim i operativnim praksama i specifičnim ciljevima i strategijama.

U svom istraživanju (Jayawardhena, C. & Foley, 2000) smatraju da tehnologija, a posebno internet, su ključni pokretač unutrašnjih promena. Unutrašnje promene uveliko su pojačane kako internetom tako i liderstvom i organizacionom strukturom i inovacijama. Unutrašnje promene su uzrokovale velike promene kada je u pitanju isporuka bankarskih proizvoda i usluga. Sinergija svih ovih snaga dovešće do velikih transformacija bankarskog sektora. Budućnost bankarskog sektora ima još više da pretrpi kada su u pitanju značajne promene povezane sa napretkom širom sveta u telekomunikacionoj infrastrukturi, niži operativni troškovi i potrošački rastući trend tehnologije samoposluživanja, uključujući bankomate, mrežno bankarstvo i druge usluge i aplikacije orijentisane na tehnologiju.

Bogdanović, D. (2016) smatra da je upravljanje promenama i donošenje ispravnih odluka je mnogo lakše kada je poznat put koji se nalazi ispred menadžera. Tada je čak moguće i predvideti promenu što otvara mogućnost menadžerima da izbegnu određene probleme ili da ih mnogo lakše reše pošto tada promena predstavlja događaj koji je bio isplaniran i za koji su se menadžeri već spremili. Shodno tome, veština predviđanja promena je jedna od najvažnijih veština koju treba da poseduje svaki menadžer. Predvideti promene znači predvideti probleme. To menadžerima daje dovoljno vremena da se pripreme za date probleme kako bi ih rešili na najefikasniji i najmanje bolan način. (str.9)

Banke i druga finansijska udruženja razvijaju strategije digitalizacije, ciljaju pojedince i pojedinačne projekte kako bi institucije uspešno i održivo vodile u digitalnu eru. Opseg i nivo ambicija su ovde podjednako različiti kao i planirana dužina primene. Uverenje je da se digitalizacija razlikuje od ostalih trenutnih procesa promena: bavi se gotovo svim poslovnim jedinicama i procesima i značajna je za sve učesnike. Dakle, željeni uspeh ne zavisi samo od tehničke izvodljivosti, već posebno od spremnosti tima da se prilagodi. Ključna komponenta na putu do digitalne ere je efikasno upravljanje promenama. Neprekidne promene u svim poslovnim segmentima i preklapanje različitih projekata predstavljaju nove izazove traženim procesnim koracima za efikasno upravljanje promenama i opravdavaju odgovarajuće akcije (Schuderer, M., Heiden, K.M., Schroeder, S. 2017):

1. Osećaj hitnosti zbog konkurentskog poređenja
2. Uspostavljanje interdisciplinarnih koalicija

3. Razvijanje vizije i strategije sa fleksibilnom ciljnom slikom
4. Razvijanje veština promene i njihovo sprovođenje u praksu
5. Poverenje zaposlenih i prenos veština
6. Isticanje uspeha na prekretnicama
7. Kontinuirani pregled prioriteta
8. Stalne promene kao deo korporativne kulture

## 1. CILJ I METODE ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživanja je sagledavanje kako bankarska industrija reaguje povodom pandemije Covid 19. Iako je pandemija još u toku, ona izaziva i traži odluke i promene skoro na dnevnom nivou, a ono što je već sada izvesno je da ništa posle ove pandemije neće biti isto.

Cilj istraživanja je da ukaže koliki je značaj da se banke u hodu počnu prestrojati i upravljati promenama na način koji će im omogućiti opstanak na tržištu. Takođe je bitno ukazati da portfolio promena nije gotov, da će on zahtevati kontinuirane promene u skladu sa globalnom situacijom i promenama u ponašanju i navikama, kako kod fizičkih, tako i kod pravnih lica. Sigurno je da će na opseg promena uticati i eventualni državni programi za pomoć, kao i regulativa u okviru bankarske industrije.

Najveći problem koji se javlja kod upravljanja ovim neminovnim promenama je koliko dugo će ova pandemija trajati, da li će se vratiti i da li će i kada medicina imati adekvatan odgovor na nju? Sve su to faktori koji će uticati na kreiranje promena i na način kako će se njima upravljati.

Kao izvori za ovo istraživanje su osim knjiga, i stručnih radova, poslužili i aktuelne primarne internet adrese, gde se analizom sadržaja istih pokušalo doći do određenih zaključaka.

## 2. PRELIMINARNA ISTRAŽIVANJA U SAD KAO REZULTAT PANDEMIJE COVID 19

Jedan od najvećih izazova sa kojim se danas, u realnom vremenu, susreće bankarska industrija, (i ne samo bankarska) je kako odgovoriti na izazov koji se zove globalna pandemija Covid 19? Dužina trajanja epidemije, njena globalna rasprostranjenost u globalizovanom svetu, traži promptne odgovore i prilagođavanja nastaloj situaciji na nedeljnom a ne retko i na dnevnom nivou. U takvim situacijama dolazi do izražaja spremnost banaka da momentalno odgovore na postavljene izazove i upravljaju promenama koje prete da ih preteknu, ukoliko odgovori ne budu adekvatni i blagovremeni. Obzirom da su države obuzete uspostavljanjem kontrole nad pandemijom provenstveno sa medicinskog aspekta, nije moguće

izbeći i propratne efekte i posledice koje pandemija ostavlja kako na pojedinca tako i na privredu u celini. Još uvek je rano za analize sa finansijskih aspekata, ali su adekvatni odgovori i sa tog aspekta neophodni da ne bi došlo do kolapsa i finansijskih sistema i privrede. Stoga je posebno, koliko je to moguće, pokušati istražiti dosadašnje finansijske posledice koje je pandemija imala kako na pojedince, tako i na celu privredu, projektovati potencijalne dalje tendence i na bazi toga upravljati promenama na najbolji mogući način. Jedna od preliminarnih istraživanja su vršena u SAD, sa ciljem da se sagledaju dosadašnje posledice pandemije i na pojedinca i na privredu u celini.

Uticaj koronavirusa po mišljenju Cocheo, S., (2020) na američku ekonomiju se produbljuje, a sve više građana trpiće finansijsku anksioznost. Najveća zabrinutost je da tamo gde banke i kreditne organizacije pokušavaju sa porukama da se povežu vezano za potencijalno olakšanje za potrošače, ali nikako ne uspevaju da dopru do njih. Uticaj pandemije koronavirusa na američku ekonomiju nalazi se na naslovnim stranama svih vesti u državi, ali ništa ne beleži baš tako loše vesti poput onih koje su direktno vezane za kućni, porodični finansijski aspekt. Nova saznanja o uticaju na pojedinca iz tekućeg istraživanja potrošača koje je sprovela kompanija JD Pover pokazuju da bol zatvorenih preduzeća, otpuštanja radnika, smanjenja plata još nije dostigao vrhunac, čak i dok nacija čeka vrhunac virusa na lokalnom, državnom i nacionalnom nivou.

Najnovije istraživanje urađeno između 3-5. Aprila, kompanija je pitala kako je kriza COVID-19 uticala na ličnu finansijsku situaciju ispitanika. Odgovori na nacionalnom nivou su sledeći:

1. Devastirana je moja finansijska situacija 9%
2. Teško je povredilo moju finansijsku situaciju 19%

3. Donekle se povredila moja finansijska situacija 43%
4. Nije uticalo na moju finansijsku situaciju 26%
5. Poboljšalo je moju finansijsku situaciju 2%

Iz prikazanih rezultata istraživanja da se zaključiti da je pandemija na 28% ispitanika imala veoma težak uticaj, ako još tome dodamo i onih 43% čija je finansijska situacija donekle povređena, dolazimo do cifre od 72%, a da još nije dostignut vrhunac epidemije. Ovakva situacija govori u prilog velike ekonomske krize koja sigurno sledi posle Covida 19. dok se razmere krize se još uvek procenjuju.

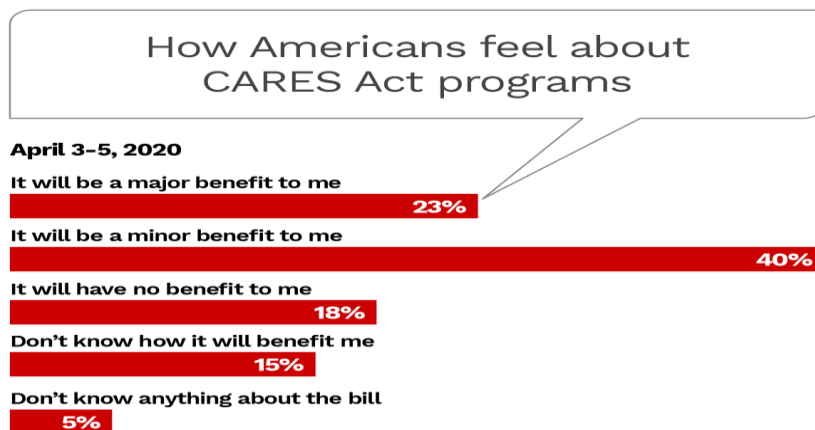
J.D Pover je sproveo istraživanje posle drugog punog meseca društvenog distanciranja, dobrovoljne izolacije i školovanja i rada od kuće. Istraživanjem je utvrđeno da je 55% anketiranih pomalo pod stresom zbog svoje ukupne finansijske situacije, dok njih 27% kaže da su pod velikim stresom. U pogledu zaposlenosti, ispitanici su J.D Pover-u rekli ovo:

1. 25% radi manje sati.
2. 21% je privremeno izgubilo posao.
3. 14% ima niži prihod od provizije ili bonusa
4. 5% ispitanih je smanjilo prihod od napojnice.
5. 6% je trajno izgubilo posao.
6. 13% se prijavilo za nezaposlenost

Kada se pogledaju rezultati vezano za zaposlenost, vidimo da su sve grupe ispitanika na gubitku, samo je pitanje stepen gubitka, koji se kreće od gubitka radnih sati do prijavljivanja na biro za nezaposlenost.

U istraživanju od 3. aprila. 2020, kada je kompanija J.D Pover postavila pitanje šta ljudi očekuju da li će im Zakon o programu brige koristiti, 58% nije videlo nikakvu korist ili samo malu korist proisteklu iz paketa pomoći. Svega njih 23% se izjasnilo da očekuju neku korist od zakona.

**Grafikon 1.** Kako se Amerikanci osećaju vezano za Zakon o programu brige



SOURCE: J.D. Power COVID-19 Survey © April 2020 The Financial Brand

### 3. UPRAVLJANJE PROMENAMA U BANKAMA POD UTICAJEM PANDEMIJE COVID 19

Posle Covid-19, bankarstvo će biti mnogo drugačije nego što je bilo prepandemije. Promena načina na koji ljudi koriste banke, budućnost rada, upotreba savremene tehnologije i vrednosti brendova sve će uveliko zavisiti od vremena koje je potrebno da se ponovo "uđe u normalu". Pogled u budućnost pruža dobru osnovu za ono što je danas potrebno učiniti i na koji način upravljati promenama, koje su neminovne.

Kao i većina drugih organizacija, banke se trenutno suočavaju sa okruženjem velike nesigurnosti. Stručnjaci konsultantske firme Corporate Value Associates opisuju kako Covid-19 na banke utiče i kako mogu strateški odgovoriti na globalnu pandemiju.

Covid-19 negativno utiče na bankarski sektor na četiri značajna načina (Vessey, S., Ott, C., & Dimidschstein, F., 2020)

#### 1) Povreda kvaliteta portfelja:

Banke će morati biti krajnje proaktivne kako bi sprečile porast kreditnih neplaćanja i kasniji pad vrednosti obezbeđenja kredita koji bi mogao da pokrene talas problematične prodaje imovina. Ponude godišnjih odmora na otplatu u kombinaciji sa efektivnim usmeravanjem državne podrške preduzećima kojima su potrebna su dva osnovna alata koja su na raspolaganju i banke već rade na brzini u tom pogledu, sve kako bi spasili što više klijenata, dok će „širiti vrhunac“ od onih koje nije moguće spasiti.

#### 2) Smanjenje vrednost u bilansu stanja

Kamatne stope mogu neko vreme ostati blizu nule ili na negativnom nivou. Zbog toga su depoziti stanovništva relativno skupi, a pasivna imovina koja ih finansira ispoljavaće sve negativniji doprinos dobiti. Zauzvrat, ovo će stvoriti podsticaj za restrukturiranjem bilansa aktivnim pokretanjem odliva depozita stanovništva. Izazov je da će, nakon jedne decenije najnižih stopa depozita, osetljivost potrošačkih cena na dalje sniženje stopa biti izuzetno niska, a kako prelazimo u ono što bi mogla biti još jedna dugotrajna globalna recesija sa naglo rastućim stopama nezaposlenosti, većina kupaca na masovnom tržištu će dati prednost kapitalnoj sigurnosti nad većim (rizičnim) ulaganjima. Sledeće pitanje je da, ako na primer, veliki broj klijenata na kraju svoje ušteđevine iskoristi za plaćanje računa - banke će sve više početi da liče na nebankarske zajmodavce, ali sa znatno višim regulatornim troškovima, dodatno smanjujući marže. Na strani potražnje, u dužoj

recesiji, novi obim pozajmljivanja verovatno će znatno pasti u svakom slučaju.

#### 3) Tok likvidnosti

Kako centralne banke pokušavaju da ojačaju ekonomiju, količina novca u opticaju raste. Osim u slučaju kada se od banaka traži da deluju kao vodiči za državnu podršku preduzećima, bilansi banaka su u strukturalnom konkurentnom nepovoljnom položaju kada je u pitanju prikupljanje ovih dodatnih sredstava, a veliki deo te nove likvidnosti će se preliti negde drugde.

#### 4) Povećani društveni nadzor

Bankarski sektor se još uvek nije oporavio u smislu slike od finansijske krize 2008/9. Neće biti dovoljno da banke rade ravnomerno kako bi podržale svoje klijente onda kada je to njima potrebno. Na njih će trebati pažljivo motriti kako rade u okruženju u kojem političari mogu tražiti žrtvene jarce ako se veliki broj preduzeća uruši, a nezaposlenost naglo poraste.

Međutim, tradicionalni alati za podršku odlučivanju - analiza podataka, predviđanje i planiranje scenarija - od male su koristi kada se situacija menja na nedeljnoj osnovi, a nove informacije neprestano dolaze do izražaja. Sa toliko velikih nesigurnosti, jednostavno nije moguće predvideti budućnost sa bilo kakvim stepenom pouzdanja, čak i tokom relativno kratkog vremenskog okvira. Strategija koja se zasniva na jedinstvenom, tvrdo kodiranom prikazu u narednih 12-24 meseci dešavanjem će brzo biti prevaziđena.

Umesto toga, kompanija Corporate Value Associates zagovara pristup zasnovan na dve jednostavne ideje (Vessey, S., Ott, C., & Dimidschstein, F., 2020) :

1. Prvo, umesto da pokušavate da definitivno predvidite budućnost, radite unazad („reprizirajte“) iz širokog spektra verodostojnih scenarija kako biste identifikovali poteze bez žaljenja koji imaju smisla bez obzira na to kako se budućnost okreće, kao i opcione poteze koji mogu biti sprovedeni kao i kad postane jasno da se svet kreće u određenom pravcu.
2. Drugo, razviti agilni strateški plan koji donosi male korake, u kratkim vremenskim razmacima, omogućavajući zaokret prema potrebi, umesto da se obavezuje na dugački, nefleksibilan program isporuke čiji se smer ne može lako izmeniti. Uložite u postavljanje skupa vodećih pokazatelja, koji se neprestano prate, tako da se strategija može prilagoditi kako se tržišni uslovi menjaju.

Svedoci smo po mišljenju [Marous, J.](#), (2020). da se čitav finansijski ekosistem ljulja dok se banke i kreditne unije širom sveta bave uticajem COVID-

19 i zato je važnije nego ikad prilagoditi svoj poslovni model u svetlu novog konkurentskog pejzaža. Rast uticaja fintech firmi nije se umanjio kako smo ušli u 2020. godinu, kada je finansiranje rizičnim kapitalom za privatne američke fintech otpočelo jaku 2019. godinu, u koju je uloženo 18 milijardi dolara u poređenju sa 13 milijardi dolara u 2018. godini, prema CB Insights i PwC. Veliki deo rasta bio je usmeren na firme koje su koristile podatke, analitiku i napredne tehnologije da bi pružile i poboljšale iskustva potrošača.

Fintech firme širom sveta takođe su imale koristi od fleksibilnijih propisa u zemljama u nastajanju i u razvijenijim zemljama, jer su organizacije težile da poboljšaju finansijsku inkluziju i služe široj digitalnoj ekonomiji. Prema izveštaju kompanije Ecosystem, bilo je pet ključnih trendova za koje se očekivalo da će oblikovati tržište Fintech-a tokom 2020. Oni uključuju:

1. Veća ulaganja u platforme koje podržavaju finansijsku inkluziju.
2. Povećana saradnja i ulaganja u fintech firme od strane tradicionalnih banaka.
3. Svest o Aziji kao središtu fintech univerzuma.
4. Porast važnosti naprednih podataka i analitičkih start-up kompanija.
5. Regtech firme pružaju poboljšanu automatizaciju usaglašavanja.

[Marous, J.](#),(2020). nadalje smatra da će epidemija koronavirusa uticati na finansijska tržišta i na ponašanje potrošača kao nikada do sada. Barem u kratkom roku, došlo je do značajnog obrta ka sigurnijim investicijama od strane potrošača, što bi moglo negativno uticati na finansiranje već postojećih i novih fintech kompanija. Ovo potencijalno presušivanje finansiranja netradicionalnih firmi za finansijske usluge moglo bi primorati mnoge kompanije da pronađu saradnju ili investicione partnere kod tradicionalnih bankarskih organizacija. Neke fintech kompanije u ranoj fazi će možda morati da se zatvore. Takođe negativno, posebno za fintech kompanije u platnom prometu, utiče i očekivani pad transakcija na svim nivoima ekonomije širom sveta. To znači i manje naknada koje kompanije prikupljaju na platnoj strani fintech sektora, što utiče na profitabilnost što važi i za procene za tradicionalne platne kompanije kao i fintech firme. Ono što je pozitivno u svemu ovome je da će se želja potrošača za uslugama digitalnog bankarstva najverovatnije povećati, primoravajući mnoge tradicionalne finansijske institucije da ubrzaju napore na polju digitalne inovacije. Kao rezultat toga, mnoge "zaostale" banke i kreditni savezi mogu potražiti fintech kompanije za pomoć u donošenju boljih rešenja za digitalno bankarstvo

na tržištu. Ovo povećanje potražnje za digitalnim rešenjima moglo bi pružiti spas finansijskim firmama u vremenu kada finansiranje tradicionalnim putem možda nije opcija. Pored toga, slabe ekonomije mogu primorati vladine organizacije i regulatore da podstaknu širenje fintech rešenja. Na primer, Južna Koreja planira da u martu privremeno ublaži propise o fintech-u i deset drugih industrija u pokušaju da ubrza svoju ekonomiju usled izbijanja koronavirusa. Svetska zdravstvena organizacija je takođe podstakla beskontaktno plaćanje. Konačno, za one fintech, regtech i napredne kompanije za analizu podataka i analitičkih kompanija koje mogu da zaustave trenutnu oluju koronavirusa, verovatnije će biti dostupno više venture finansiranja. Prema mnogim izveštajima, privatne kompanije i rizični kapital imaće na raspolaganju značajna novčana sredstva nakon što se tržište stabilizuje.

#### **4. UPRAVLJANJE PROMENAMA U EU BANKAMA POD UTICAJEM PANDEMIJE COVID 19**

Deloitte je u svom izveštaju od 9.04.2020. izneo mere koje važe za bankarski sektor EU, sa ciljem da se što bolje upravlja promenama izazvanim nepredviđenim okolnostima. Evropska centralna banka (ECB) je 27. marta 2020. godine usvojila Preporuku o raspodeli dividendi kao odgovor na COVID-19. Preporuke su sledeće:

1. Do 1. oktobra 2020. godine, kreditne institucije ne bi trebalo da isplaćuju dividende, niti se obavežu na neopozivu obavezu da isplaćuju dividende za finansijsku 2019. i 2020. godinu, i da se suzdrže od otkupa akcija sa ciljem nagrađivanja akcionara
2. Kreditne institucije koje nisu u mogućnosti da se pridržavaju ove preporuke, jer smatraju da su zakonski obavezne da isplate dividendu, treba da odmah objasne osnovne razloge zajedničkom nadzornom timu
3. Ova preporuka se primenjuje na konsolidovanom nivou značajne nadgledane grupe i na pojedinačnom nivou značajnog nadziranog entiteta, ako takav značajan nadgledani subjekt nije deo značajne nadgledane grupe1.

Takođe, kako Deloitte dalje navodi, Evropska agencija za bankarstvo (EBA) je 31. marta 2020. godine izdala Izjavu o raspodeli dividendi, otkupu deonice i promenljivim naknadama. Kao odgovor na COVID-19, EBA podržava sve mere koje su do sada preduzele države članice kako bi banke osigurale solidnu kapitalnu bazu i pružile potrebnu podršku ekonomiji. Nadalje, EBA preporučuje nadležnim vlastima da zatraže od banaka da

preispitaju politiku, prakse i nagrade o naknadama kako bi se osiguralo da su one u skladu sa onim što se promovise, zdravo i efikasno upravljanje rizikom, koje treba da odražava trenutnu ekonomsku situaciju. Takođe, EBA preporučuje da se nadoknade i posebno njegov promjenjivi deo utvrde na konzervativnom nivou. Da bi se postiglo odgovarajuće usklađivanje pod rizicima povezanim sa COVID-19, veći deo promenljive naknade može se (a) odložiti na duži period i (b) isplatiti u kapitalne instrumente.

## ZAKLJUČAK

U današnjoj realnosti jedina paradigma poslovnog upravljanja, je promena, kao jedina konstantna. Izazovi sa kojim se suočava uspešna i čak vizionarska organizacija je koliko je uspešna i efikasna u upravljanju promenama na način da se sa jedne strane sačuvaju osnovne vrednosti i svrha postojanja, a sa druge strane upravljanje promenljivim kulturnim i operativnim praksama i specifičnim ciljevima i strategijama.

Jedan od najvećih izazova sa kojim se danas, u realnom vremenu, susreće bankarska industrija je kako odgovoriti na izazov koji se zove globalna pandemija Covid 19? Dužina trajanja epidemije, njena globalna rasprostranjenost u globalizovanom svetu, traži promptne odgovore i prilagođavanja u nastaloj situaciji. Posle Covid-19, bankarstvo će biti mnogo drugačije nego što je bilo prepandemije. Promena načina na koji ljudi koriste banke, budućnost rada, upotreba savremene tehnologije i vrednosti brendova sve će uveliko zavisiti od vremena koje je potrebno da se ponovo "uđe u normalu". Pogled u budućnost pruža dobru osnovu za ono što je danas potrebno učiniti i na koji način upravljati promenama, koje su neminovne.

## LITERATURA

- [1] Bogdanović, D., (2016). *Upravljanje promenama*. Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru
- [2] Cocheo, S., (2020). A Closer Look at How COVID-19 is Smashing Americans' Finances, *The Financial Brand*, preuzeto sa sajta 24.04.2020. <https://thefinancialbrand.com/94831/coronavirus-covid-19-loan-credit-layoff-furlough-relief/?edigest>
- [3] Collins, J. C. I., & Porras, J. I. (2002). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness Essentials.
- [4] *Deloitte*, (2020). COVID-19: Mitigation measures within the EU banking sector preuzeto sa sajta 25.04.2020 [www2.deloitte.com/lu/en/pages/banking-and-securities/articles/covid-19-mitigation-measures-EU-banking-sector.html](http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/banking-and-securities/articles/covid-19-mitigation-measures-EU-banking-sector.html)
- [5] Jayawardhena, C. & Foley, P. (2000) 'Changes in the banking sector – the case of Internet banking in the UK', *Internet Research*, 10(1), pp. 19–31. doi:10.1108/10662240010312048.
- [6] Mačvanin., N. (2009) *Upravljanje promenama*-priručnik, Beograd
- [7] *Marous*, J.,(2020). What Banking Will Look Like After the Pandemic, *The Financial Brand*, preuzeto sa sajta 25.04.2020. <https://thefinancialbrand.com/95025/banking-digital-technology-branding-post-covid-19-coronavirus/>
- [8] *Marous*, J.,(2020). How Will The Coronavirus Impact The Banking Ecosystem?, *The Financial Brand*, preuzeto sa sajta 25.04.2020. <https://thefinancialbrand.com/93679/digital-banking-fintech-finance-investment-coronavirus-impact-trends/?internal-link>
- [9] Schuderer, M., Heiden, K.M., Schroeder, S. (2017) Change management in the digital era, *Innovation and digital*, preuzeto sa sajta 23.04.2020. <https://www.bankinghub.eu/innovation-digital/change-management-digital-era>
- [10] Vessey, S., Ott, C.,& Dimidschstein, F., (2020) How banks can strategically respond to Covid-19 challenges, *Consultancy.eu*, preuzeto sa sajta 23.04.2020. <https://www.consultancy.eu/news/4096/how-banks-can-strategically-respond-to-covid-19-challenges>

## SUMMARY

The future of the banking sector is undergoing changes, especially when it comes to significant changes associated with advances in telecommunications infrastructure, lower operating costs and a growing consumer trend in self-service technology, including ATMs, network banking and other technology-oriented services and applications. A key component in the journey to the digital age is effective change management, which means continuous change across all business segments.

According to Marous, J. (2020), before COVID-19, the banking industry talked a lot about digital transformation, but only less than 15% of banking organizations considered themselves leaders of digital transformation. In fact, during the protracted recovery and prosperity experienced more than a decade after the financial crisis, very few organizations showed a genuine interest in building a bank ready for digital transfer. When the coronavirus pandemic hit the world, without exception, everything changed ... overnight. Organizations were forced not only to offer consumers alternative digital banking, but also to employees. For those organizations that were not ready, new business opportunities and customer satisfaction were lost, and employees were ineffective. In banking, there has been greater collaboration with the use of video technologies, accelerating innovation that has before taken months or years.