

Digitalizacija kao element provedbe poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske

Garašić, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:010967>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-18**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

DIGITALIZACIJA KAO ELEMENT PROVEDBE
POSLOVNE STRATEGIJE U BANKARSKOM SEKTORU
REPUBLIKE HRVATSKE

Diplomski rad

Valentina Garašić

Zagreb, rujan 2023.

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**DIGITALIZACIJA KAO ELEMENT PROVEDBE
POSLOVNE STRATEGIJE U BANKARSKOM SEKTORU
REPUBLIKE HRVATSKE
DIGITALIZATION AS AN ELEMENT OF BUSINESS
STRATEGY IMPLEMENTATION IN THE BANKING
SECTOR OF THE REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Valentina Garašić
JMBAG: 0067571423
Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

Zagreb, rujan 2023.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

(personal signature of the student)

(place and date)

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Rad istražuje važnost digitalizacije u provedbi poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Cilj je pružiti uvid u važnost digitalizacije, identificirati mogućnosti za razvoj poslovne strategije i potaknuti svijest o prilagodbi digitalnim inovacijama radi postizanja konkurentske prednosti. Metodologija koristi znanstvenu metodologiju i podijeljena je na teorijski i empirijski dio. Podaci se prikupljaju iz akademskih izvora, znanstvenih članaka, knjiga te izvještaja regulatornih tijela, financijskih institucija i istraživačkih organizacija. Sadržaj obuhvaća uvod, teorijski dio o poslovnoj strategiji i digitalizaciji, analizu digitalizacije u bankarskom sektoru, empirijsko istraživanje u odabranim bankama i zaključak koji sažima glavne zaključke rada.

Ključne riječi: digitalizacija, poslovna strategija, bankarski sektor, Republika Hrvatska

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

The paper investigates the importance of digitalization in the implementation of business strategy in the banking sector of the Republic of Croatia. The goal is to provide insight into the importance of digitalization, identify opportunities for business strategy development and encourage awareness of adapting to digital innovations to achieve competitive advantage. The methodology uses scientific methodology and is divided into a theoretical and an empirical part. Data is collected from academic sources, scientific articles, books and reports of regulatory bodies, financial institutions and research organizations. The content includes an introduction, a theoretical part on business strategy and digitalization, an analysis of digitalization in the banking sector, empirical research in selected banks, and a conclusion summarizing the main conclusions of the paper.

Key words: digitalization, business strategy, banking sector, Republic of Croatia

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. Područje i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka..... | 1 |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada | 2 |
| 2. VAŽNOST PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA | 3 |
| 2.1. Pojmovno određenje poslovne strategije | 3 |
| 2.2. Važnost i razvoj modela strateškog upravljanja | 4 |
| 2.3. Determinante uspješne provedbe poslovne strategije poduzeća | 6 |
| 3. DIGITALIZACIJA KAO KLJUČNI ELEMENT POSLOVNE STRATEGIJE PODUZEĆA 10 | |
| 3.1. Pojmovno određenje digitalizacije..... | 10 |
| 3.2. Važnost digitalizacije kao elementa provedbe poslovne strategije..... | 11 |
| 3.3. Izazovi poduzeća u uvjetima izostanka digitalizacije u provedbi poslovne strategije | 14 |
| 4. ULOGA I SPECIFIČNOST DIGITALIZACIJE U BANKARSKOM SEKTORU | 16 |
| 4.1. Pregled bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj..... | 16 |
| 4.2. Proizvodi i usluge nastali razvitkom digitalizacije u bankarskom sektoru | 19 |
| 4.2.1. Elektroničko bankarstvo | 21 |
| 4.2.2. Internet bankarstvo..... | 23 |
| 4.2.3. Mobilno bankarstvo | 24 |
| 4.3. Prednosti i nedostaci digitalizacije u bankarstvu | 26 |
| 4.4. Budući trendovi digitalizacije u bankarskom sektoru..... | 28 |
| 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O DIGITALIZACIJI KAO ELEMENTU PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE U ODABRANIM BANKAMA REPUBLIKE HRVATSKE | 32 |
| 5.1. Metodologija istraživanja | 32 |
| 5.2. Rezultati istraživanja | 33 |
| 5.3. Ograničenja istraživanja..... | 38 |
| ZAKLJUČAK | 41 |
| POPIS LITERATURE | 42 |

| | |
|---|-----------|
| POPIS SLIKA..... | 46 |
| POPIS TABLICA | 46 |
| PRILOZI – ANKETNI UPITNICI | 47 |

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Digitalizacija je ključni aspekt provedbe poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Suvremeno poslovanje zahtijeva prilagodbu novim tehnološkim trendovima i digitalnim inovacijama kako bi se iskoristile mogućnosti koje pruža digitalna revolucija.

Poslovna strategija, kao temeljni koncept u strateškom menadžmentu, igra ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacije i postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Ona predstavlja plan djelovanja koji usmjerava organizaciju prema željenom budućem stanju, obuhvaćajući ciljeve, resurse i aktivnosti potrebne za njihovo ostvarenje.

Digitalizacija omogućuje bankama da se prilagode novim tehnološkim trendovima i iskoriste sve mogućnosti koje im pruža. Uvođenje digitalnih inovacija omogućuje bankama da poboljšaju svoje interne procese, efikasnost i produktivnost, kao i da pruže bolje usluge klijentima.

Cilj ovog rada je pružiti razumijevanje važnosti digitalizacije kao ključnog elementa provedbe poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Kroz analizu teorijskih koncepata, pregled trenutnog stanja i rezultate empirijskog istraživanja, pružiti će se uvid u važnost digitalizacije za bankarski sektor i identificirati mogućnosti za daljnji razvoj i unapređenje poslovne strategije u tom kontekstu.

Cilj je također ukazati na važnost prilagodbe bankarskog sektora digitalnim inovacijama kako bi se ostvarila konkurentska prednost i dugoročni uspjeh u sve tehnološki naprednijem poslovnom okruženju.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za uspješnu provedbu istraživanja o temi "Digitalizacija kao element provedbe poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske" bit će primijenjena odgovarajuća metodologija znanstvenog istraživanja. Ovaj rad će se podijeliti na dva dijela. Prvi dio

predstavlja teorijski dio koji će sadržavati osnovne definicije i analize područja povezanih temom, dok je drugi dio rada posvećen analizi i interpretaciji rezultata dobivenih nakon provedbe empirijskog istraživanja. Koristit će se različiti izvori i tehnike kako bi se prikupili relevantni podaci. Izvori podataka uključivat će akademske izvore poput znanstvenih članaka i knjiga koji će pružiti teorijsku osnovu za razumijevanje poslovne strategije i digitalizacije u bankarskom sektoru. Također, bit će analizirani i sekundarni izvori podataka poput izvještaja regulatornih tijela, financijskih institucija i istraživačkih organizacija kako bi se dobila saznanja o trenutnom stanju bankarskog sektora u Hrvatskoj te trendovima digitalizacije. Metode prikupljanja podataka uključivat će deskriptivnu analizu, koja će omogućiti detaljno razumijevanje ključnih pojmova i teorijskih koncepata, kao i istraživanje koje će se fokusirati na konkretne primjere digitalizacije u odabranim bankama.

1.3. Sadržaj i struktura rada

U radu će se prvo predstaviti uvodni dio u kojem će se objasniti pozadina istraživanja, postaviti ciljevi istraživanja te opisati metodologija koja će se primijeniti. Nakon toga, slijedi drugo poglavlje koje se bavi važnošću provedbe poslovne strategije u procesu strateškog menadžmenta, uključujući pojmovno određenje poslovne strategije, važnost i razvoj modela strateškog upravljanja te determinante uspješne poslovne strategije. Treći dio rada fokusirat će se na digitalizaciju kao ključni element poslovne strategije poduzeća. Ovdje će se definirati pojam digitalizacije, istaknuti važnost odabira digitalizacije kao elementa provedbe poslovne strategije te prikazati koji su izazovi poduzeća u uvjetima izostanka digitalizacije u provedbi poslovne strategije. Nadalje, četvrto poglavlje istražuje ulogu i specifičnost digitalizacije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Općenito će se predstaviti primjena digitalizacije u bankarskom sektoru, a pregledom bankarskog sektora u zemlji pružit će kontekst za analizu proizvoda i usluga nastalih razvojem digitalizacije u odabranim hrvatskim. Također, bit će istaknuti prednosti i nedostaci, ali i budući trendovi digitalizacije u bankarskom sektoru. Nakon toga, slijedi peto poglavlje koje predstavlja empirijsko istraživanje o digitalizaciji kao elementu provedbe poslovne strategije u odabranim bankama Republike Hrvatske. U ovom poglavlju bit će opisana metodologija istraživanja koja se koristila za prikupljanje podataka, prikazani će biti rezultati istraživanja te će se istaknuti ograničenja istraživanja. Zadnji dio rada je zaključak gdje će se sažeti glavni zaključci. Rad sadrži i popisa slika i tablica, popisa izvora, priloga itd.

2. VAŽNOST PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA

2.1. Pojmovno određenje poslovne strategije

Poslovna strategija je i planirana i reaktivna, te se često mijenja tijekom vremena. Obično se promatra kao planski dokument koji redovito izrađuje organizacija koji ocrta kako će se organizacija natjecati i odnositi prema različitim dionicima, ili kao namjeran, unaprijed određen skup radnji koje se moraju poduzeti da bi se postigli organizacijski ciljevi višeg reda. Popularan pojam koji se od 1980-ih stalno nalazi na popisu „top 10“ važnih poslovnih koncepata, poslovna strategija često se pogrešno shvaća, loše je osmišljena te se slabo komunicira između različitih organizacijskih jedinica (Fleisher, 2018).

Također treba prepoznati da poslovna strategija može biti više ili manje važna za organizacije, ovisno o njihovim okolnostima ili kontekstu. Općenito, organizacije koje postoje u kontekstu ili okruženju s visokom varijabilnošću, nesigurnošću, složenošću i dvosmislenošću imat će više koristi od učinkovite poslovne strategije nego organizacije koje se suočavaju s nižim postotkom ovih čimbenika. Učinkovita strategija koja je dobro izvedena gotovo je uvijek znak učinkovitog izvršnog menadžmenta.

Vremenska dimenzija poslovne strategije u širem kontekstu također je važna. Strategija ovisi o sposobnosti predviđanja budućnosti posljedice sadašnjih inicijativa. Većina organizacijskih rukovoditelja shvaća da je budućnost, barem donekle, nepoznata. Ovo je ključni razlog zašto teoretičari poslovne strategije preporučuju da se osobe koje daju izbor i donositelji odluka redovito uključe u procese razvoja poslovne strategije. Ova aktivnost, barem u teoriji, ako ne uvijek u praksi, omogućuje vodstvu organizacije da bolje shvati kako se njihove organizacije uklapaju ili usklađuju s promjenjivim kontekstom. Ako donesu izbore i odluke koje mogu bolje uskladiti i ponovno uskladiti svoje organizacije s tim kako se ovi konteksti razvijaju tijekom vremena, imat će više koristi od svojih procesa razvoja poslovne strategije i rezultirajućih strateških izbora. Svako poduzeće mora biti spremno promijeniti svoju strategiju kao odgovor na tržišne uvjete u nastajanju, na natjecateljske poteze suparnika, na napredak u znanosti ili tehnologiji, na mijenjanje potreba kupaca i preferencija potrošača, na mogućnosti tržišta u

nastajanju na bolje ili kreativne ideje za poboljšanje strategije, kao i na odgovor na dokazetemeljene na učinku da strategija nije usklađena ili da ne postiže željene rezultate. Obično će se strategija organizacije postupno razvijati iz redovitih i planiranih napora izvršnog menadžmenta da je fino ugodi. Unatoč tome, povremeno će organizacija biti prisiljena napraviti veliku promjenu strategije zbog kriza, poremećaja ili značajnih i iznenadnih promjena. (Fleisher, 2018)

U vezi sa strateškom provedbom važno je definirati strategiju kao osnovni element strateškog upravljanja poduzećem. (Mišanková i Kočišová, 2014)

2.2. Važnost i razvoj modela strateškog upravljanja

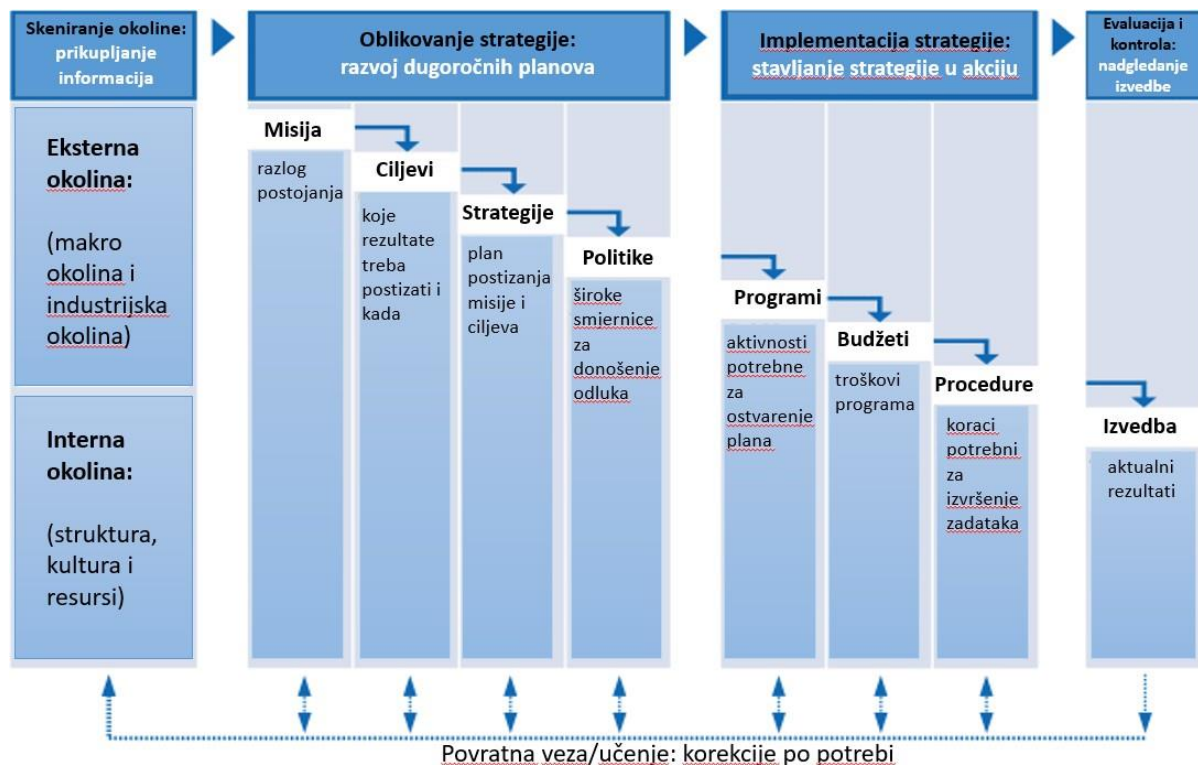
U današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju strateško upravljanje je postalo važan dio poduzeća. Strateško upravljanje je proces odabira budućeg smjera djelovanja organizacije na temelju karakteristika organizacije, vanjskog okruženja i predviđenih ciljeva, kao i odlučivanje o tome kako ga provesti i upravljati njegovim učincima. (Certo i Peter, 1993).

Najvažniji cilj postupka strateškog upravljanja je pomoći poduzećima da budu uspješna stvarajući sebe da se razlikuju na konkurentan način od drugih poduzeća i dajući im priliku da iskoriste svoje unutarnje snage i vanjske šanse dok smanjuju svoje unutarnje slabosti i vanjske prijetnje

Prema Wheelenu i Hungeru (2011), strateški menadžment obuhvaća skup menadžerskih odluka i akcija koje određuju dugoročne rezultate poduzeća.

Kao što prikazuje slika 1, model strateškog upravljanja koji je predložio Wheelen-Hunger uključuje tri ključne faze: formuliranje strategije, provedbu strategije te evaluaciju i kontrolu. Prije ovih faza potrebno je provesti eksternu analizu (ispitivanje općeg i poslovnog okruženja) i utvrditi karakteristike unutarnjeg okruženja poduzeća (njegovi resursi, struktura i kultura).

Slika 1 Wheelen-Hungerov model strateškog menadžmenta



Izvor: Wheelen i Hunger (2011)

U prvoj fazi oblikovanja strategije potrebno je identificirati viziju, misiju, postaviti dugoročne ciljeve, razraditi alternative u izvršenju ciljeva te izabrati strategiju kojom će se postavljeni ciljevi ostvariti. Druga faza je kada se strategija provodi u djelo, a ona podrazumijeva kompletiranje sposobnosti i resursa koji su potrebni da se to učini mogućim. Također uključuje izradu dugoročnih planova, raspodjelu resursa, razvoj organizacijske strukture i poticanje organizacijskih aktivnosti koje su namijenjene realizaciji ili podršci odabrane strategije. U zadnjoj fazi, fazi kontrole strategije postavljaju se standardi i načini mjerenja učinaka, prate se izvršenja strategija te inicijacija korektivnih aktivnosti.

Prema njihovom pristupu, poslovna politika se fokusira na učinkovito korištenje resursa organizacije i djeluje kao sveobuhvatni vodič za postizanje misije i ciljeva. Stoga, poslovna politika je integrirani dio strateškog menadžmenta.

Istraživanje u poduzećima pokazalo je da je najvažniji dio strateška implementacija. Implementacija strategije je dio strateškog menadžmenta čiji uspjeh uvjetuju menadžeri, zaposlenicima, njihovom organizacijom, kao i transformacijom kulture poduzeća. Glavni zadatak implementacije strategije je uvođenje strategije u život kao dio svakodnevnog procesa donošenja odluka tvrtka. Potrebno je pronaći odgovarajuće pokazatelje koji karakteriziraju

aktivnosti poduzeća i sustav za mjerenje za otklanjanje nedostataka u provedbi strategije (Mišanková i Kočišová, 2014).

2.3. Determinante uspješne provedbe poslovne strategije poduzeća

Uspješna provedba poslovne strategije ključna je za dugoročni uspjeh svakog poduzeća. Kako bi se postigao cilj strategije i ostvario dugoročan uspjeh organizacije, potrebno je razumjeti i primijeniti različite determinante koje igraju ključnu ulogu u ovom procesu.

Business Bliss Consultants FZE (2021) navodi devet važnih čimbenika koji utječu na provedbu uspješne poslovne strategije, čime se otvara vrata ka postizanju konkurentske prednosti. Međutim, uspješna implementacija nije samo teorija, već je i dinamičan proces koji zahtijeva pažnju, prilagodbu i suradnju svih u organizaciji. Oni su redom: formulacija strategije, odnosi između različitih odjela i različitih razina strategije, izvršitelji, komunikacija, taktika provedbe, konsenzus, predanost, organizacijska struktura te administrativni sustavi.

Ako korporativna strategija koju poduzeće razvija bude slaba ili nejasna, može značajno ometati napore u njezinoj provedbi. Nedostaci loše strategije ili lošeg strateškog planiranja ne mogu se nadoknaditi izvrsnom izvedbom. Prema Alexanderu (1985), ključni i presudni čimbenik za uspješnu provedbu strategije je formuliranje strategije koje uključuje snažnu ideju ili koncept.

Institucionalni odnosi između različitih odjela i razina strategije igraju ključnu ulogu u ishodu provedbe strategije. Također, marketinške politike, međufunkcionalne strukture i procesi te odnosi i procesi između poduzeća i poslovnih jedinica, značajno utječu na provedbu poslovne strategije. Dodatno, raspodjela resursa, funkcionalne kompetencije, međufunkcionalni sukobi, sudjelovanje u donošenju odluka i koordinacija imaju različite posljedice na provedbu različitih poslovnih strategija. Sukobi negativno utječu na učinkovitost provedbe, dok međuljudska komunikacija ima pozitivan utjecaj.

Top menadžment, srednji menadžment, niži menadžment i ostali zaposlenici organizacije čine izvršitelje strategije (Alexander, 1985). Kvaliteta tih izvršitelja igra djelomičnu ulogu u učinkovitosti provedbe strategije, s naglaskom na njihove sposobnosti, iskustvo, vještine, stavove i druge karakteristike potrebne za njihove pozicije. Učinkovitost provedbe strategije

ključno ovisi o ljudskim aspektima upravljanja projektima, a manje o organizacijskim i sustavskim čimbenicima.

Najviše rukovodstvo obuhvaća vođe više razine, uključujući predsjednike, vlasnike i druge visokorangirane rukovoditelje. Razina interakcije i sudjelovanja unutar tog najvišeg menadžmenta često rezultira većom predanošću ciljevima i strategijama tvrtke, što osigurava uspješnu provedbu strategije.

Također, srednji menadžment, s većim iskustvom u marketingu i prodaji, obično je skloniji preuzeti rizik i uspješno provesti strategiju. Ako se srednji menadžment ne slaže sa strategijom ili ne vjeruje da ima potrebne vještine za provedbu, to bi moglo ometati njezinu provedbu. Menadžeri srednjeg nivoa često očekuju smjernice od najvišeg menadžmenta, ali također se osjećaju sposobnima za predlaganje alternativnih smjerova djelovanja. Nedostatak zajedničkog razumijevanja s nižim menadžmentom i ne-menedžerskim zaposlenicima može predstavljati prepreku uspješnoj provedbi strategije.

Alexander (1985) primjećuje da se komunikacija češće spominje od bilo kojeg drugog čimbenika koji podržava uspješnu provedbu strategije. Komunikacija uključuje jasno objašnjenje novih odgovornosti, zadataka i dužnosti koje zaposlenici moraju preuzeti kako bi strategija bila provedena. Također, organizacije s otvorenim komunikacijskim kanalima između zaposlenika i menadžmenta obično su uspješnije od onih s restriktivnim komunikacijskim okolinama. Učinkovita komunikacija je temeljni preduvjet za bilo koju učinkovitu provedbu strategije.

Nutt (1986) navodi četiri taktike implementacije koje menadžeri koriste pri planiranju promjena: intervencija, sudjelovanje, uvjeravanje i naredba. Intervencija podrazumijeva prilagodbu strategije tijekom provedbe putem uvođenja novih praksi i normi. Sudjelovanje uključuje uključivanje u formuliranje strateških ciljeva i imenovanje radne skupine koja razvija i predlaže odgovarajuće mogućnosti provedbe. Uvjeravanje je taktika koju koriste uključene strane kako bi uvjerile zaposlenike u željeni smjer djelovanja. Naredba se fokusira na izdavanje direktiva kao taktike provedbe. Taktike implementacije smatraju se ključnim organizacijskim ponašanjem temeljenim na pretpostavci da implementacija ovisi o okolini i različitim strateškim i korporativnim varijablama.

Postizanje konsenzusa unutar i izvan organizacije ključno je za uspješnu provedbu poslovne strategije. Razina konsenzusa o strategiji poduzeća može varirati unutar organizacijskih kanala.

Ako zaposlenici nisu na istoj informacijskoj razini ili informacije prolaze kroz više slojeva u organizaciji, to može rezultirati nižim stupnjem konsenzusa. Nedostatak zajedničkog razumijevanja može predstavljati prepreku uspješnoj provedbi strategije (Nutt, 1986).

Strateški konsenzus je sporazum među višim, srednjim i nižim menadžerima o temeljnim politikama organizacije. Strateške odluke kreće tim najviših menadžera, a ostatak organizacije ih provodi. Osiguravanje konsenzusa i predanosti organizacijskoj strategiji kod nižih zaposlenika ključno je za učinkovitu implementaciju.

Proces provedbe strategije može zakazati ako strategija ne dobije podršku i predanost većine zaposlenika i srednjeg menadžmenta. Razumijevanje bez predanosti može negativno utjecati na organizacijsku izvedbu. Razumijevanje između srednjeg menadžmenta i operativnih zaposlenika o strateškim ciljevima tima najvišeg menadžmenta ključno je za uspješnu provedbu. Organizacijska predanost mjeri se koliko menadžer usvaja ciljeve i vrijednosti organizacije i radi na njima. Predanost strategiji mjeri se koliko menadžer razumije i podržava ciljeve strategije provedbe. Predanost ulozi mjeri se koliko je menadžer odlučan u izvršavanju svojih pojedinačnih odgovornosti provedbe, bez obzira na svoja osobna uvjerenja o ukupnoj strategiji.

Različite vrste strategija zahtijevaju različite organizacijske strukture. Usklađenost strategije s organizacijskom strukturom smatra se ključnom za uspješnu implementaciju poslovne strategije (Alexander, 1985). Promjene u konkurentskom okruženju zahtijevaju prilagodbe organizacijske strukture. Ako ne postoje strategije restrukturiranja organizacije, to može dovesti do loše izvedbe i nepovoljne konkurentske pozicije.

Organizacijske poslovne jedinice koriste tri administrativna mehanizma - formalizaciju, integrirajuće mehanizme i centralizaciju - kako bi razvile operativne sposobnosti, upravljačke filozofije i koordinaciju za podršku implementaciji poslovne strategije (Business Bliss Consultants FZE, 2021).

Naposljetku, uspješna provedba poslovne strategije nije samo o praćenju odabranih čimbenika, već o njihovoj integraciji i učinkovitom upravljanju. Važno je shvatiti da strategija nije statički dokument, već dinamičan plan koji se mora prilagoditi promjenama u okruženju i organizaciji. Kroz usklađivanje vizije, angažiranje zaposlenika, osiguranje resursa, strukturiranje planova i dosljedno praćenje napretka, organizacija će imati temelje za dugoročni uspjeh.

Upravljanje čimbenicima uspješne provedbe poslovne strategije zahtijeva predanost, jasnu

komunikaciju, koordinaciju i fleksibilnost. Tek kada se ovi faktori integriraju u organizacijsku kulturu, organizacija će moći izgraditi i održavati konkurentske prednosti. Stoga, prilikom formuliranja i provođenja strategije, važno je zapamtiti da to nije samo teorijski proces, već ključna praksa koja oblikuje budućnost poduzeća.

3. DIGITALIZACIJA KAO KLJUČNI ELEMENT POSLOVNE STRATEGIJE PODUZEĆA

3.1. Pojmovno određenje digitalizacije

Digitalizacija je globalni trend koji utječe na različite aspekte društva, olakšavajući brzi pristup informacijama i omogućavajući razmjenu podataka putem Interneta, poboljšavajući učinkovitost poslovanja i olakšavajući suradnju na globalnoj razini. Odnosi se na proces pretvaranja analognih informacija u digitalni format. Međutim, uz brojne prednosti, digitalizacija nosi i izazove, poput potrebe za sigurnošću podataka i upravljanjem digitalnim ekosustavima. Unatoč tim izazovima, digitalizacija nastavlja oblikovati našu svakodnevnu interakciju s tehnologijom i mijenjati način na koji funkcioniramo u suvremenom društvu.

Nadalje, digitalizacija znači pretvaranje podataka, zvuka, teksta, fotografija, glazbe i svih vrsta informacija u „bitove“ te njihovo pretvaranje u računalni jezik putem mikroprocesora. Digitalizacija je olakšala pohranu, reprodukciju i dijeljenje informacija. Ukratko, digitalizacija je transformirala i poslovne procese i način poslovanja u svim sektorima poslovanja koristeći mogućnosti tehnologije (Balkan 2021).

Konstantno korištenje digitalnih tehnologija za razvoj disruptivnih poslovnih modela, inovativnih poslovnih strategija i novih načina vođenja i upravljanja (digitalni lideri) ono je što se podrazumijeva pod pojmom „digitalizacija poslovanja“. Ovo se radi kako bi se kupcima pružila bolja roba, usluge, a posebno korisnička iskustva. Pri tome se intenzivno koriste digitalne tehnologije kako bi se stvorila nova vrijednost za kupce, omogućilo nenadmašno iskustvo upotrebe poslovnog modela, što bi trebalo rezultirati boljim poslovnim prihodima i općenito boljim rezultatima poslovanja (Spremić, 2017).

Digitalizacija je trend te ga pokreću tri glavne sile: iskustvo korisnika, tehnološki pritisak te ekonomske koristi (Forest, 2015). Potrošači na tržištu ubrzano napreduju prema digitalizaciji. Oni očekuju besprijeckorno višekanalno iskustvo i dosljednu, globalnu uslugu. Nadalje, digitalna tehnologija brzo širi svoj utjecaj omogućavajući potrošačima širokopojasne i jeftine usluge. Kada gledamo ekonomske koristi, digitalizacija ubrzava gospodarski rast i otvara radna

mjesta, tvrtkama omogućuje uštedu troškova i stvaranje prihoda. Zapravo, digitalizacija informacijski intenzivnih procesa može ubrzati vrijeme obrade uz smanjenje troškova do 90%. Softver također omogućuje tvrtkama prikupljanje podataka koji im pomažu u razumijevanju performansi procesa, pokretača troškova i rizika, što menadžerima omogućuje proaktivno rješavanje problema.

Literatura o IS-u definira digitalizaciju kao praksu preuzimanja procesa, sadržaja ili objekata koji su prije bili primarno (ili u potpunosti) fizički ili analogni i transformirali ih u primarno (ili u potpunosti) digitalne (Schroeder i Bigdeli, 2018).

Što se tiče digitalizacije u bankarskom sektoru, Deshpande (2018) navodi da je riječ „digitalno“ novi koncept u bankarskom sektoru te se banke diljem svijeta približavaju sve više digitalizaciji. Digitalizacija donosi inovacije, jednostavnost rada, nove mogućnosti zapošljavanja i rast gospodarstva.

Digitalizacija bankarskog sektora ne odnosi se isključivo na tehnologije, ono uključuje pokretače poslovanja ili ono što poduzeća mogu učiniti s njima. Ponovna izgradnja operacija, procedura i odnosa s klijentima bitne su svrhe digitalizacije. Kako bi postigle te ciljeve, tvrtke često sklapaju partnerstva s tehnološkim tvrtkama koje pružaju usluge razvoja financijskog softvera (Batajev, 2021).

3.2. Važnost digitalizacije kao elementa provedbe poslovne strategije

Mnogo je razloga za usvajanje digitalizacije kao elementa strategije. Digitalne strategije predstavljaju odgovor organizacija na digitalne poremećaje i pomažu im da prežive u svijetu isprepletenom digitalnim tehnologijama. Glavni im je cilj optimizirati korištenje digitalnih tehnologija za postizanje poslovnih ciljeva i stjecanje konkurentske prednosti. Tržišta se intenzivno mijenjaju, a sadašnje poslovne modele stavljaju na probu novi, tehnološki orijentirani modeli. Intenzivnije korištenje informacija i tehnologije postaje ključni element takvih modela. Digitalne tehnologije koriste se za povećanje učinkovitosti i vrijednosti proizvoda i usluga. Postati digitalna organizacija znači imati tehnologiju u središtu svih aktivnosti tvrtke i linije proizvoda.

Proces razvoja digitalne strategije je proces koji često uključuje opsežna istraživanja i analize. Od iznimne je važnosti jasno definirati ciljeve digitalne strategije kako bi se ponudila rješenja

za njihovo postizanje. Neophodno je steći duboke uvide u klijente kako bi se procijenile potencijalne strateške opcije. Izrada prototipova i koncepata mogu biti obuhvaćeni procesom, a cijeli proces razvoja digitalne strategije obično je iterativan i eksperimentalan. Sam proces može kombinirati klasične metode razvoja strategije s metodama poput dizajna razmišljanje (Turuk, 2020).

Proces razvoja digitalizacije kao dio poslovne strategije je proces koji često uključuje opsežna istraživanja i analize. Od iznimne je važnosti jasno definirati ciljeve digitalne strategije kako bi se ponudila rješenja za njihovo postizanje. Neophodno je steći duboke uvide u klijente kako bi se procijenile potencijalne strateške opcije. Izrada prototipova i koncepata mogu biti obuhvaćeni procesom, a cijeli proces razvoja digitalne strategije obično je iterativan i eksperimentalan. Sam proces može kombinirati klasične metode razvoja strategije s metodama poput dizajna razmišljanje. Ovime možemo zaključiti da novu tehnologiju treba dobro iskoristiti, a za to nije važna samo dostupnost, već i znanje kako je koristiti i izvući koristi od nje.

Poduzeća se danas susreću s mnogo izazova, a kako bi opstali na tržištu i zadržali svoju konkurentsku moć moraju uvrstiti digitalizaciju u svoje poslovanje odnosno u provedbu svoje poslovne strategije. To nije nimalo jednostavan i kratkotrajan proces, ali donosi sa sobom mnogo različitih koristi koje će ime pomoći u njihovom daljnjem poslovanju (Schroeder i Bigdeli, 2018).

Thales Group (2023) predstavlja i opisuje deset ključnih koristi koja digitalizacija donosi poduzećima kao elementa provedbe poslovne strategije.

Ono povećava zadovoljstvo kupaca. Očekivanja kupaca nikada nisu bila veća. S jedne strane, kupci žele personalizirane usluge koje zadovoljavaju njihove individualne potrebe. S druge strane, žele da se stvari događaju automatski i ne žele imati posla s ljudskim bićima radi obavljanja zadataka poput pristupa, ažuriranja ili deaktiviranja i ponovnog aktiviranja softvera. Jedna od najjasnijih prednosti digitalizacije u poslovanju jest mogućnost implementacije snažnih digitalnih alata i strategija, poput modifikacije licenci po lokaciji ili po industriji i automatiziranih procesa. Ovi digitalizirani procesi vode izravno do povećanog zadovoljstva kupaca. Druga korist je poticanje uvida temeljenog na podacima. U prošlosti podaci poduzeća su bila razbacana po više nepovezanih platformi. Digitalna transformacija omogućuje robusno prikupljanje podataka, centraliziranu pohranu podataka i stvaranje alata za analizu i prevođenje podataka u informacije koje promiču informirano korporativno donošenje odluka.

Nadalje, mogućnost unovčavanje softvera. Danas svi poslovni čelnici znaju da se moraju prebaciti s pristupa usmjerenog na proizvod na pristup usmjeren na softver i da unovčavanje softvera daje tvrtkama najbolji povrat ulaganja (ROI), stvaranja i zaštita softverskih licenca, stupanje u kontakt s klijentima i pristupanje podacima koji su ključni za poslovanje.

Omogućavanje visokokvalitetnog korisničkog iskustva pomoću digitalne transformacije rezultirat će stvaranjem prekrasnog iskustva bez napora koja ovise o automatizaciji, umjetnoj inteligenciji i alatima za samoposluživanje.

Sljedeća korist je poticanje suradnje i poboljšavanje komunikacije u svim internim odjelima. Digitalna transformacija eliminira zaobilaznu komunikaciju, redundanciju, sporo vrijeme odaziva, izgubljene informacije i neučinkovito dijeljenje ideja. Na taj način će se povećati produktivnost, odgovornost i kreativnost te će se steći prednost potrebnu za nadmašivanje konkurencije.

Povećava agilnost, odnosno strategija digitalne transformacije će omogućiti tvrtkama predvidjeti izazove i unaprijed izraditi rješenja kako biste mogli ostati održivi godinama koje dolaze.

Nadalje, digitalni procesi su inherentno lakši i manje rizični od bilo kojeg procesa koji uključuje ljude sklone pogreškama te se na taj način ograničava moguće ljudske pogreške.

Važan čimbenik uspješne digitalne transformacije je dobiti široku podršku tvrtke i zaposlenika. Potrebno je uložiti u digitalno obrazovanje svojih radnika organiziranjem internih webinara, sudjelovanja na različitim konferencijama i tečajevima koji će ažurirati njihove vještine. Izvrsni zaposlenici vaša su najveća vrijednost, stoga je potrebno ulaganje u njihov rast.

Digitalna transformacija također daje povećanu operativnu učinkovitost konsolidiranjem neurednih ručnih procesa i smanjenjem režijskih troškova integracijom sa sustavima pozadinskih ureda, automatiziranjem procesa isporuke i ažuriranja proizvoda, omogućavanjem aktivacije između uređaja te upravljanjem više varijanti proizvoda. S digitalnim poslovnim procesima štedi se vrijeme, pokriti nedostaci u prihodima i smanjiti frustracije.

Konačna korist digitalne transformacije je najosnovnija. Digitalna transformacija početni je čin koji postavlja pozornicu za sav kasniji poslovni rast. Bez ulaganja u transformaciju digitalnog poslovanja svaka tvrtka će brzo zastarjeti i zaostat iza svoje konkurencije.

3.3. Izazovi poduzeća u uvjetima izostanka digitalizacije u provedbi poslovne strategije

Izostanak digitalizacije u provedbi poslovne strategije može predstavljati brojne izazove za poduzeća u današnjem brzo promjenjivom i konkurentnom poslovnom okruženju. Neophodno je da svako poduzeće podrazumijeva digitalizaciju kao nužnu za preživljavanje i opstanak na tržištu. Međutim, neka poduzeća nisu uvrstila digitalizaciju u provedbu svoje poslovne strategije te se one suočavaju s raznim izazovima. Nedostatak digitalnih alata i tehnologija ograničava njihovu operativnu učinkovitost, komunikaciju i sposobnost prilagodbe brzo mijenjajućim tržišnim uvjetima. Osim toga, propuštanjem digitalne transformacije, takve tvrtke gube prilike za inovacije, konkurentnost i poboljšanje korisničkog iskustva.

Nepostojanje digitalizacije može ograničiti poduzeća u prikupljanju i analizi podataka, što rezultira slabijim uvidima u tržište i potrebe klijenata. To ih čini ranjivima na donošenje odluka temeljenih na pretpostavkama umjesto na činjenicama. Također, takva poduzeća mogu biti manje vidljiva online, što umanjuje njihovu sposobnost privlačenja novih klijenata i proširenje tržišta. S druge strane, tvrtke koje su usvojile digitalnu transformaciju imaju priliku stvoriti održivu konkurentsku prednost i prilagoditi se brzo mijenjajućem poslovnom okruženju, što im omogućuje da ostanu relevantne i uspješne na tržištu.

Vartolomei i Avasilcai (2019) navode izazove s kojima se suočavaju tvrtke koje nisu digitalizirale svoj tijek rada, a to su: vremenski i podatkovno intenzivni poslovni procesi, preopterećenost bazama informacija/podataka, kvaliteta i cjelovitost podataka koji su nedovoljno opterećeni, sadržajem ili dokumentima nije moguće upravljati, propuštanje relevantnih informacija ili vijesti, nedostatak važnih informacije o tvrtki, percepcija proizvoda od strane kupaca, propuštanje poslovnih prilika zbog nedostatka uvida i veza.

Ovi izazovi i kašnjenja u napredovanju prema digitalizaciji dovest će do niske učinkovitosti tvrtke zbog smanjenja produktivnost trošenjem dragocjenog vremena na pronalaženje papirnatoг dokumenta, manjeg prostora i neudobnog radnog prostora zbog papirnatih dokumenata koji podrazumijevaju potrebu za fizičkim skladištenjem. Također, zaštita podataka ne postoji na visokovrijedan način jer je papirna podloga osjetljiva na različite vanjske čimbenike koji mogu oštetiti građu. Na primjer, rizik od vlage, ili čak vlastiti otisak.

Upravljanje vremenom u upitu podataka zbog činjenice da fizička datoteka može predstavljati rizik od poremećaja ili gubitka dokumenata. Nedostatak pojednostavljenih pretraga za različite

proizvode, vrijednosti, papire, procese itd., unutar društva te nedostatak društvene odgovornosti poduzeća. Tvrtka može pokazati svoju društvenu predanost angažiranjem u važnim ciljevima kao što je održivost okoliša. Digitalizacija dokumenata promiče ovu ekonomiju u potrošnji papira. Također, ako je potrebna kopija dokumenta, uvijek se može isprintati.

Stari sustavi i procesi moraju se ponovno promisliti, a nove tehnologije moraju se postaviti kako bi poslovanje ostalo konkurentno unutar svoje industrije. Tvrtke se suočavaju s mnogim izazovima dok prolaze kroz ovu digitalnu transformaciju. Te prepreke mogu varirati od ograničenih proračuna za novu tehnologiju do nedostatka stručnosti ili znanja potrebnih za pokretanje novih digitalnih inicijativa. Kako bi ostvarile prednosti koje donosi digitalna transformacija, tvrtke trebaju prepoznati važnost uključivanja digitalizacije u svoju poslovnu strategiju. Samo kroz usvajanje digitalnih alata i tehnologija te prilagodbu poslovnih procesa moguće je postići veću operativnu učinkovitost, poboljšati komunikaciju, ostvariti konkurentske prednosti i pružiti bolje iskustvo korisnicima. Digitalizacija u provedbi poslovne strategije postaje neizbježan faktor uspjeha za tvrtke koje žele ostati relevantne i uspješne u današnjem sve više digitaliziranom poslovnom okruženju.

U konačnici, digitalizacija više nije opcija, već nužnost za poduzeća koja žele ostati konkurentna i relevantna u današnjem poslovnom okruženju. Samo usvajanjem digitalne transformacije, poduzeća mogu ostvariti održivi rast, prilagoditi se brzo mijenjajućim uvjetima i ostvariti uspjeh na tržištu.

4. ULOGA I SPECIFIČNOST DIGITALIZACIJE U BANKARSKOM SEKTORU

4.1. Pregled bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj

Financijski sustav Republike Hrvatske najvećim se dijelom sastoji od bankarskog sektora. Sastoji se od banaka i drugih financijskih institucija koje pružaju širok spektar usluga stanovništvu, poduzećima i državnom sektoru.

Banka predstavlja kreditnu instituciju čija je osnovna funkcija primanje novčanih depozita od javnosti, čiji je najvažniji posao odobravanje kredita te koja pruža usluge platnog prometa.

Različite promjene na financijskom tržištu imale su utjecaj na razvoj banaka i smanjenje razlika između banaka i drugih kreditnih institucija. U svakoj zemlji postoje nastojanja da se regulira poslovanje banaka kako bi se osigurali stabilni uvjeti poslovanja i potaknuo ekonomski razvoj zemlje. Regulacija može utjecati na veličinu banaka, njihovu strukturu, brojnost i konkurenciju s drugim financijskim institucijama.

Nakon osamostaljenja Republike Hrvatske 1993. godine, donesen je prvi zakon koji je regulirao poslovanje banaka i štedionica, poznat kao Zakon o bankama i štedionicama. Pet godina kasnije, ovaj zakon zamijenjen je Zakonom o bankama. U 2008. godini postignuto je usklađivanje zakonskih normi o poslovanju kreditnih institucija s onima u Europskoj uniji (Leko i Stojanović, 2018).

Prema podacima HNB-a (2015) ukupno posluje 20 banaka i jedna stambena štedionica. Na njih se primjenjuju odredbe Zakona o kreditnim institucijama koji je donesen 1. siječnja 2014. Prema tom zakonu, kreditna institucija je pravna osoba koja je od nadležnog tijela dobila dopuštenje za rad i bavi se djelatnostima kao što su primanje depozita i isplata kredita iz tih sredstava za vlastiti račun. Na području Republike Hrvatske, kreditne institucije obuhvaćaju banke, stambene štedionice i štedne banke. Hrvatska Narodna Banka (HNB) je centralna banka koja je odgovorna za monetarnu politiku i nadzor nad bankarskim sektorom. HNB provodi mjere za održavanje stabilnosti cijena, stabilnosti financijskog sustava i zaštite interesa štediša. U kreditne institucije se ubrajaju također i kreditne institucije iz Europske unije, banke i štedionice u stečaju, banke i štedionice u likvidaciji, banke i štedionice koje su izgubile odobrenje za rad, a nisu pokrenule postupak likvidacije, predstavništva stranih banaka te ostale institucije.

Ukupna imovina kreditnih institucija početkom 2023. iznosila je 72,0 milijarde eura, što je pad od 5,2% u odnosu na kraj 2022. Kod većine kreditnih institucija imovina se smanjila.

Udio problematičnih kredita u ukupnim zajmovima i predujmovima povećao se s 3,0% na kraju 2022. na 3,2% na kraju prvog tromjesečja 2023. zbog snažnijeg pada ukupnih zajmova i predujmova (7,0%) nego u nenaplativim zajmovima (NPL; 2,2%).

Padu ukupnih kredita i predujmova pridonio je pad količine novca deponiranog kod središnje banke. Postotak nenaplativih kredita (NPL) u portfelju kredita nefinancijskim društvima smanjio se sa 6,4% na 6,2%. U portfelju kredita stanovništvu, gdje je njihov udio kredita tom sektoru pao s 5% na 4%, smanjen je i iznos nenaplativih kredita (NPL). Poslovanjem kreditne institucije u prvom kvartalu 2023. ostvarena je dobit od 301,2 milijuna eura. Pokazatelji profitabilnosti poboljšani su u odnosu na vrijednost na kraju 2022. Povrat na imovinu (ROA) povećan je s 1,0% na 1,6%, a povrat na kapital (ROE) porastao s 8,2% na 14,0%. Ukupna stopa kapitaliziranosti bankovnog sustava iznosila je 23,6%, a sve važne metrike povezane s kapitalizacijom na visokim su razinama. Sve financijske institucije imale su ukupne stope kapitala veće od zahtijevanog minimuma od 8%.

Nadalje, prema koeficijentu pokrivenosti likvidnošću (LCR), likvidnost sustava kreditnih institucija je na vrlo visokoj razini. Sve financijske institucije imale su dovoljnu likvidnost na kraju prvog tromjesečja 2023., a prosječni LCR iznosio je 226,2% (HNB, 2023).

Hrvatska udruga banaka (HUB) navodi kako banke predstavljaju izuzetno važnu ulogu u svakodnevnicima građana te svojim različitim aktivnostima pridonose daljnjem razvoju i rastu države, što osigurava stabilnost cjelokupnog gospodarstva. Glavna svrha banaka je pružanje poslovne i kreditne podrške poduzećima i građanima. U Republici Hrvatskoj, bankarstvo predstavlja najveći segment cjelokupnog financijskog sustava, mjereno prema veličini aktive. Kroz daljnji napredak tehnologija, banke će biti u mogućnosti pružiti nove proizvode i usluge te se učinkovito suočiti s novim izazovima što će im omogućiti zadržavanje konkurentnosti na tržištu.

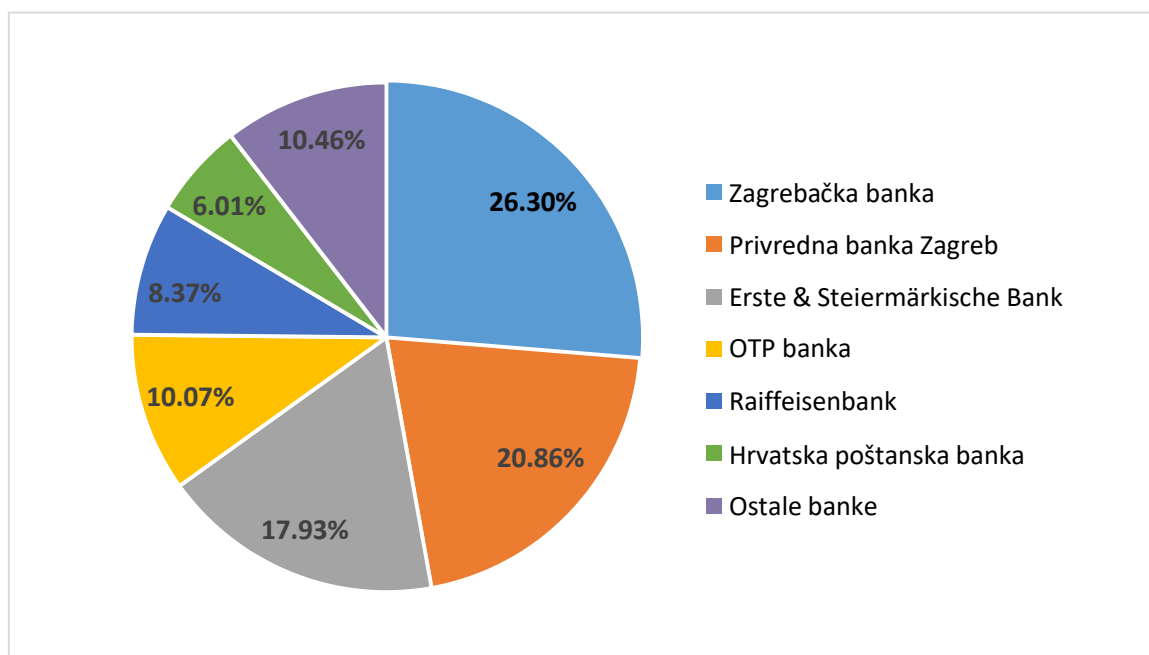
Banka se može definirati kao tvrtka financijskog posrednika koja koristi novac prikupljen od deponenata ili privatnih izvora davanjem kamata ili dividendi ili vlastitim novcem kao zajmom i radi s privilegijom koju dodjeljuje vlada. Kada promatramo osnovnu funkciju banaka i njihovo mjesto u gospodarstvu, možemo reći da banke obavljaju kreditnu razmjenu posredujući između suficita i manjka sredstava. Banke su najvažniji akteri financijskog posredovanja, prikupljaju.

Banke također pružaju savjete za investitore (Balkan, 2021).

The Banks predstavlja šest najvećih banaka u Republici Hrvatskoj, a one su redom: Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Erste & Steiermärkische Bank, OTP banka, Raiffeisenbank i Hrvatska poštanska banka.

Kao što je prikazano na slici 2, ZABA je najveća i vodeća banka u Hrvatskoj po kvaliteti svojih usluga, osiguravajući banci tržišni udio od 26,30%. Zagrebačka banka u vlasništvu je talijanske UniCredit grupe. Privredna banka Zagreb druga je najveća hrvatska banka, koja je dio Intesa Sanpaolo grupe te osigurava banci tržišni udio od 20,86%. Tijekom godina PBZ je podupirao programe u turizmu, poljoprivredi, industrijalizaciji, brodogradnji, elektrifikaciji i cestogradnji. Erste banka – ESB dio je Erste Grupe, vodećeg poslovanja iz financijskog sektora u srednjoj i istočnoj Europi te osigurava banci tržišni udio od 17,93%. Cilj osnivača Erste-a bio je pomoći ljudima u upravljanju svojim financijama i borbi protiv siromaštva. Bila je to prva banka u Hrvatskoj koja je ponudila debitne kartice s čip tehnologijom i online aplikacije za kredite i račune. OTP banka je 4. najveća banka u Hrvatskoj osiguravajući banci tržišni udio od 10,07%. Pod okriljem je OTP grupe čije je sjedište u Mađarskoj. Banka podupire različite humanitarne projekte, nevladine organizacije i institucije, potiče razvoj sporta, umjetnosti i zdravstva te promiče zaštitu okoliša i ljudskih prava. Raiffeisenbank Hrvatska – RBA prva je banka u Hrvatskoj koju je osnovala strana kompanija. Ona osigurava banci tržišni udio od 8,37% Dio je Raiffeisen Bank International AG iz Beča. Raiffeisen grupa jedina je banka u Hrvatskoj koja ima cjelovitu ponudu mirovinskih fondova (1. i 2. fond) i mirovinsko osiguravajuće društvo registrirano u Hrvatskoj. Hrvatska poštanska banka – HPB najveća je banka u hrvatskom vlasništvu. HPB je u sklopu projekta Banka u pošti u suradnji s Hrvatskom poštom postala najveći distributivni kanal bankarskih usluga u Hrvatskoj te osigurava banci tržišni udio od 6,01% (Tkalec, 2020).

Slika 2 Tržišni udjeli najvećih banaka u Hrvatskoj



Izvor: The Banks (2021)

4.2. Proizvodi i usluge nastali razvitkom digitalizacije u bankarskom sektoru

Pojava digitalnog bankarstva praćena je tehnološkim inovacijama i globalizacijom stalno potičući poslovnu organizaciju da redefinira svoje poslovne operacije u terminima reinženjering lanca vrijednosti i restrukturiranje poslovnih modela. Financijski sektor vjerojatno jest metamorfoza pod utjecajem konkurentskih, regulatornih i tehnoloških sila. Primjena digitalizacije je otvorila novi prozor mogućnosti postojećim bankama i financijskim institucijama. To dopušta reinženjering poslovnih procesa, opslužujući tržište bez granica, kako bi se postigla nulta latencija što dovodi do poboljšanja razine korisničke usluge i boljeg upravljanja rizikom zbog poravnane u stvarnom vremenu (Mia, 2007).

Digitalno bankarstvo može se definirati kao omogućavanje bankovnih transakcija i transakcija realizacijom ili prezentacijom informacija putem interneta, mobitela, bankomata i sličnih tehnoloških kanala putem digitalizacije informacija pomoću tehnologije. Digitalno bankarstvo može pružiti usluge koje su jeftinije, praktičnije i sadrže manje pogrešaka. Dok digitalizacija bankama pruža troškovnu prednost, ona se za klijente odražava kao bolje korisničko iskustvo, upotrebljiviji i jeftiniji proizvodi. Povećanje korištenja interneta postalo je široko

rasprostranjeno u korištenju društvenih mreža, promjena u načinu prikupljanja podataka povećala je očekivanja i zahtjeve nove generacije koja je izvorna tehnologija i starih klijenata banaka koji su usvojili ovu tehnologiju (Balkan 2021).

Raznovrsni digitalni proizvodi pomažu organizaciji odnosno pružatelju usluga kako bi unaprijedili svoj učinak i ostati konkurentan. Oni također pomažu u povećanju tržišnog udjela za rast njihove profitabilnost, poboljšavanju financijskog položaja te izvođenje (Deshpande, 2018).

S ubrzanim razvojem informacijskog okruženja, širenje spektra digitalnih usluga podložno je i transformaciji bankarskog sektora. Brzo širenje financijskih tvrtki i uspješni startupovi zahtijevaju od bankarskih institucija da idu u korak s vremenom i uvode nove bankarske proizvode te koriste inovativne metode kako bi bile dostojna konkurencija u rangu s digitalnim financijskim institucijama koje koriste automatizirane softverske usluge (Shcherbatykh, 2021).

Digitalizacija u bankarstvu osigurava kontinuitet poslovanja i povećava akviziciju i zadovoljstvo klijenata. Ona u bankarstvu uključuje primjenu inovativnih tehnologija kako bi se poboljšali postojeći financijski proizvodi i usluge.

Batajev (2021) navodi osnove uvođenja digitalizacije u bankarstvu. Prvi korak je mapiranje korisničkog putovanja i naznačavanje što se može optimizirati digitalnim rješenjima. Na primjer, omogućavanje autentifikacije temeljene na biometrijskim podacima pojednostaviti će se proces prijave u aplikacije za internetsko bankarstvo. Nadalje, moderni bankarski klijent preferira višekanalno iskustvo. Potrebno je konsolidirati povezan skup baza podataka unutar organizacije i potražiti prilike za optimizaciju poslovanja. To može dovesti do stvaranja nove poslovne jedinice ili potpuno novog odjela digitalnog bankarstva. Na kraju, bitno je biti spreman prijeći na novi poslovni model, gdje je banka više poput poslovne platforme. Platformsko bankarstvo je internetsko tržište kojim upravlja banka ili drugi subjekt koji nudi bankarske i eventualno nebankarske usluge. Platformifikacija poboljšava korisničko iskustvo i omogućuje pružanje usluga izvan ograničenog portfelja.

Uz sve više i više klijenata koji se okreću digitalnom svijetu, banke moraju biti tu kako bi pružile besprijekorna, sigurna i personalizirana iskustva. Prihvatanjem digitalizacije kao elementa provedbe poslovne strategije financijske institucije mogu modernizirati zastarjele procese i poboljšati svoju krajnju granicu nudeći bolje korisničke usluge.

Promjenjive navike potrošača i novo konkurentno okruženje prisiljavaju banke da se hitno pozabave svojim procesom provedbe strategije u kojoj digitalizacija ima izuzetno bitnu ulogu kako ne bi zaostale na tržištu koje se nalazi u punom jeku transformacije. Identificirane su tri uzastopne faze u procesu digitalizacije banke: prva, gdje se razvijaju novi kanali i proizvodi; druga, koji uključuje prilagodbu tehnološke infrastrukture; i posljednja, koje uključuje dalekosežne promjene u organizaciji, kako bi se postiglo strateško pozicioniranje u digitalnom okruženju (BBVA, 2015).

Kako bi banke imale koristi od digitalizacije, one moraju razviti jasnu strategiju odnosno uvrstiti digitalizaciju u provedbi strategija kako bi se optimizirali procesi i troškovi, upravljala rastućim količinama podataka, povezivala podatke s poslovanjem i ispunjavala sve veći broj regulatornih zahtjeva (Forest, 2015).

Banke se moraju suočiti s izazovima digitalnih strukturnih promjena i redizajnirati svoje operativne modele. Strateškim povezivanjem svojih tvrtki s golemom količinom podataka koji su im dostupni, mogu izgraditi inteligenciju na rastućim potrebama kupaca, što može povećati vrijednost. Ipak, kako bi ostale konkurentne banke moraju ubrzati digitalizaciju u cijelom poslovanju.

Globalna priroda kibernetičkog prostora određuje potrebu za stvaranjem najnovijih formata digitalnog bankarstva. Potreba je posebno bila izražena tijekom pandemije COVID-19 i njome izazvane krize, tijekom koje su stanovništvo i tvrtke značajno intenzivirali korištenje internetskog bankarstva. Tradicionalne bankarske strukture gube klijente koji prelaze na digitalne fintech institucije — tvrtke koje koriste tehnologiju i inovacije te aktivno ovladavaju kreditnim i financijskim aktivnostima. Tehnološki divovi pokrenuli su novi model interakcije s klasičnim (tradicionalnim) bankama. Dolazi do značajne transformacije bankarskih sustava svijeta i Europske unije, gdje djeluju banke novog formata. Strategije razvoja novih sudionika na financijskim tržištima temelje se na korištenju najnovijih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, pružanju digitalnih usluga i bliskoj interakciji s klijentima u kontekstu digitalizacije upravljanja poslovanjem i njezinih perspektiva/posljedica (Havryliuk, 2021).

4.2.1. Elektroničko bankarstvo

Elektroničko bankarstvo virtualna je platforma koju financijske institucije primjenjuju za svoje klijente. Ideja je da ljudi koriste svoje elektroničke uređaje (mobitele, tablete, računala, između ostalog) umjesto da se fizički obraćaju agencijama. Odnosno, cilj je da mogu izvršavati razne operacije na daljinu i automatski. Platne kartice su jedan od oblika bankarske usluge koja

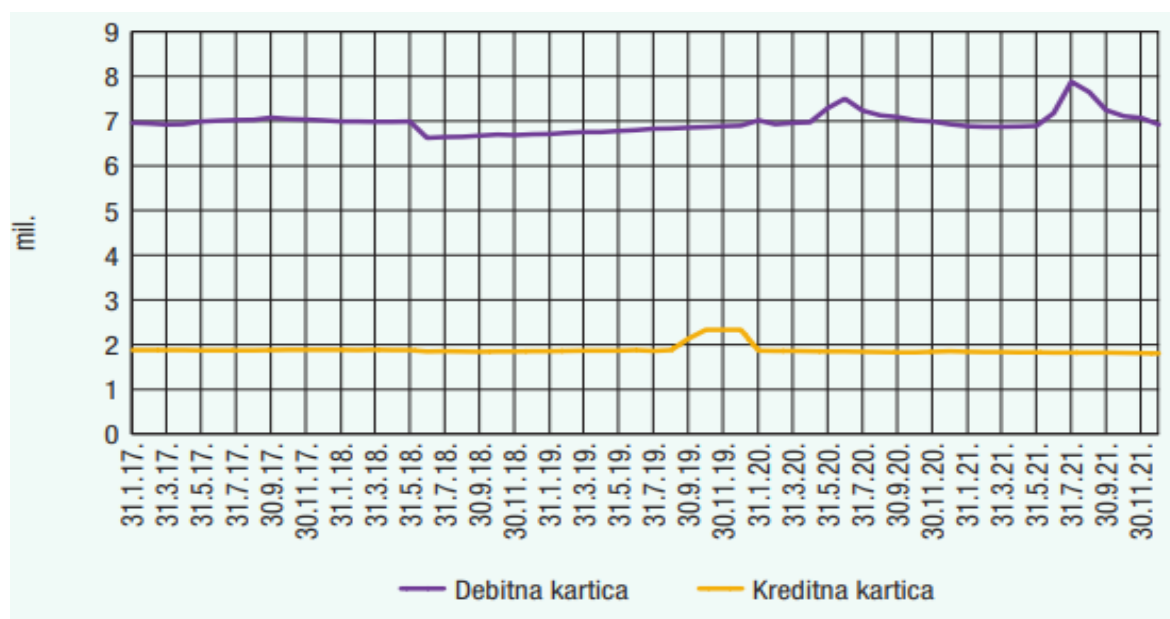
klijentima pruža mogućnost bezgotovinskog plaćanja prilikom kupnje raznih proizvoda ili usluga. Njihovom primjenom postiže se jednostavno bezgotovinsko plaćanje, kupovina na rate raznih proizvoda i usluga, veća kontrola samih transakcija te brzina i sigurnost procesa plaćanja (Economy-pedia, 2021).

Glavna podjela platnih kartica je na debitne i kreditne platne kartice. U trenutku korištenja debitne kartice, potrebno je imati taj iznos na kartici, dok tijekom primjene kreditne kartice, korisniku je dozvoljeno plaćanje i podizanje novaca bez osiguranih sredstava na samoj kartici. Postoje također i prepaid kartice na koju korisnik po vlastitoj želji uplaćuje iznos koji želi imati na raspolaganju.

U Republici Hrvatskoj, tijekom 2021. godine, evidentirano je ukupno 67% izdanih platnih kartica, prema statističkim podacima. Za reguliranje njihove upotrebe i primjene, primjenjuje se Zakon o platnom prometu, koji je usklađen s propisima Europske unije. Pružanje platnih usluga na području Republike Hrvatske je ovlašteno kreditnim institucijama i institucijama za elektronički novac.

Na dan 31. prosinca 2021. u RH ukupno je evidentirano 8.722.727 platnih kartica potrošača i poslovnih subjekata (nepotrošača), a od toga je 6.920.600 debitnih kartica (79,3%) i 1.802.127 kreditnih kartica (20,7%). Na dan 31. prosinca 2021. ukupan broj platnih kartica smanjio se za 0,66% u odnosu na 31. prosinca 2020. U istom razdoblju broj debitnih platnih kartica smanjio se za 0,06%, a kreditnih za 2,89% (HNB, 2021).

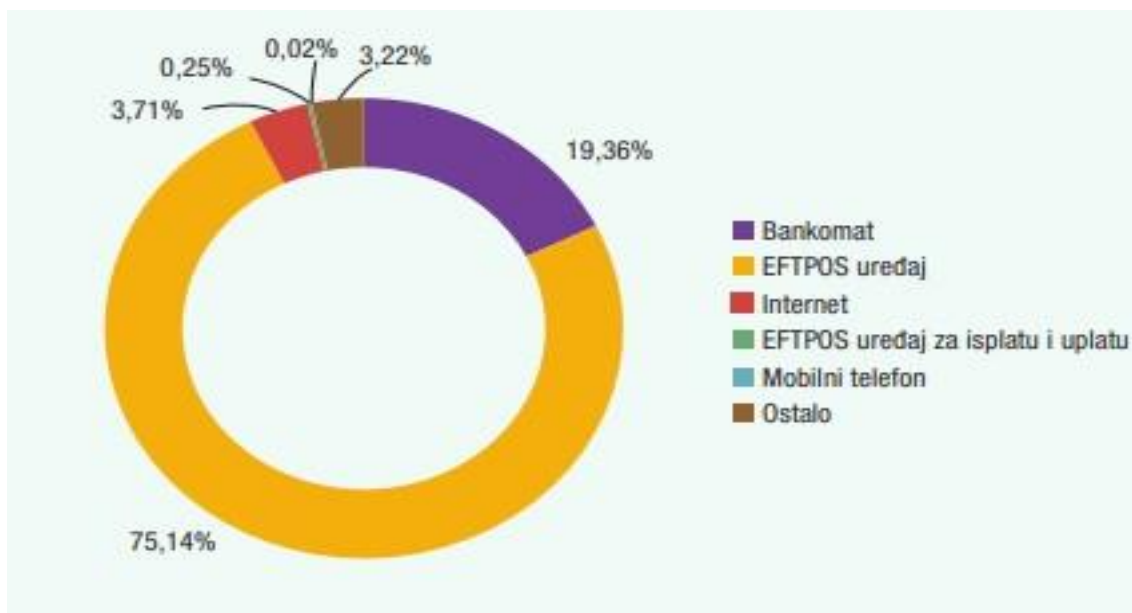
Slika 3 Broj izdanih platnih kartica u Republici Hrvatskoj



Izvor: HNB (2021)

Platne transakcije provode se putem raznih uređaja kao što su EFTPOS uređaji, bankomati, mobilni uređaji te putem interneta. Kao što se vidi na slici 3, u 2021. godini, najviše transakcija obavljeno je putem EFTPOS uređaja u iznosu od 75,14%. Bankomati se nalaze na drugom mjestu u iznosu od 19,36% ukupnog broja obavljenih transakcija platnim karticama. Na posljednje mjestu su mobilni uređaji u iznosu od 0,02%. Na sljedećoj slici nalazi se prikaz transakcija platnim karticama koje su obavljene putem raznih uređaja.

Slika 4 Broj nacionalnih kartičnih platnih transakcija prema prihvatnim uređajima



Izvor: HNB (2021)

4.2.2. Internet bankarstvo

Internet je vrlo pogodan distribucijski kanal za obavljanje bankarskih usluga radi svoje brzine, sposobnosti za prilagodbu, dostupnost te niska cijena. Najjednostavnija definicija internetskog bankarstva je obavljanje bankovnih operacija putem interneta. Klijent može pregledavati aktivnosti računa ili provoditi različite transakcije korištenjem preglednika za pristup sigurnoj web stranici banke (Ibok i Ikoh, 2013).

Iz tablice 1 vidimo kako su fizičke osobe imale najveći broj nacionalnih kreditnih transfera zadanih putem mobilnog bankarstva u iznosu od 106.883.063 puta, dok su poslovni subjekti imali putem internetskog bankarstva i to 102.301.585 puta.

Tablica 1 Ukupan broj nacionalnih kreditnih transfera zadanih elektronički

| Način plaćanja | Potrošač | Poslovni subjekt |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|
| Šalter | 217.168 | 16.370.717 |
| Internetsko bankarstvo | 21.733.267 | 102.301.585 |
| Telebanking | 0 | 597.929 |
| Mobilno bankarstvo | 106.883.063 | 11.569.544 |
| Bankomat/bankarski kiosk | 70.265 | 0 |
| E-račun | 462.780 | 0 |
| Ostalo | 705.030 | 735.771 |

Izvor: HNB (2021)

Prema podacima koje također navodi HNB (2021) u odnosu na broj stanovnika u Republici Hrvatskoj se najviše koristilo mobilno bankarstvo u provođenju transakcija u iznosu od 47,85%, dok se Internet bankarstvom koristilo 36,2% stanovnika. Prema podacima HNB-a (2021) u odnosu na broj stanovnika u Republici Hrvatskoj se najviše koristilo mobilno bankarstvo u provođenju transakcija u iznosu od 47,85%, dok se Internet bankarstvom koristilo 36,2% stanovnika.

Možemo zaključiti kako razvijanjem digitalizacije mijenja se način poslovanja banaka, pri čemu tradicionalni bankarski poslovi postupno nestaju. Umjesto toga, pojavljuju se novi proizvodi i usluge koji pružaju potrošačima više mogućnosti i olakšan pristup bankarskim proizvodima i uslugama. Klijenti tradicionalan način obavljanja usluga sve više zamjenjuju modernim načinom poslovanja. To je upravo korištenje navedenih usluga. Klijenti imaju mogućnost pratiti svoje financijsko stanje u bilo kojem trenutku i s bilo kojeg mjesta. Banke se, stoga okreću virtualnom obliku poslovanja kako bi razvile, privukle i zadržale klijente i ponudile im usluge na najbolji, najinovativniji i najjeftiniji način.

4.2.3. Mobilno bankarstvo

Internetska stranica „Moj bankar“ navodi kako se mobilno bankarstvo odnosi na korištenje pametnog telefona za obavljanje bankarskih usluga putem interneta. Njegove funkcionalnosti

uključuju praćenje stanja računa, prijenos sredstava između računa, plaćanje računa, lociranje bankomata i ugovaranje štednje.

Mobilno bankarstvo jedna je od tehnologija koje najviše obećavaju koja se pojavila posljednjih godina te ima značajnu vrijednost i za banke i za klijente. Ono omogućuje korisnicima omogućuje dovršetak financijske i nefinancijske transakcije elektroničkim putem bez potrebe za izravnom interakcijom sa zaposlenicima banke. Iako su tehnologije mobilnog bankarstva poprimile različite oblike (npr. dlanovnici, mobiteli, pametni telefoni i tableti), pametni telefon se pojavio kao dominantni uređaj (Baabdullah i sur., 2019).

Tekst sa stranice „Moj bankar“ također navodi kako postoji tri vrste mobilnog bankarstva, ovisno o načinu korištenja. Od najjednostavnijeg do standardnog rješenja, to su: SMS poruke, mobilni web i aplikacije za pametne mobilne uređaje.

SMS mobilno bankarstvo predstavlja najjednostavniju opciju. Omogućuje korisniku da putem SMS poruka prebaci sredstva ili pristupi računu. Terminologija slanja poruka može varirati ovisno o banci, ali općenito je funkcionalnost ista. Međutim, SMS mobilno bankarstvo je u opadanju i sve manje se koristi.

Mobilni web je druga opcija mobilnog bankarstva. Sličan je pristupu internetu putem računala. Ova opcija omogućuje korisnicima provjeru stanja, plaćanje računa i prijenos sredstava putem prijave na korisnički račun putem mobilnog web-preglednika.

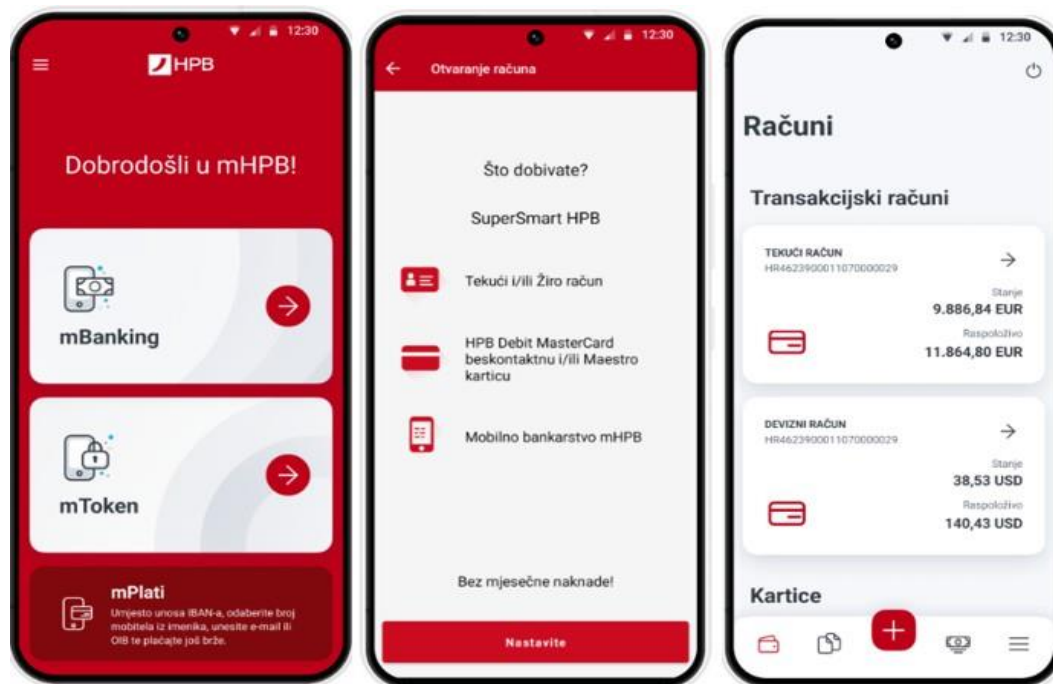
Aplikacije mobilnog bankarstva za mobilne pametne uređaje omogućuju direktnu vezu korisnika s bankovnim poslužiteljem kako bi se pružile potpune bankarske funkcionalnosti, bez potrebe za korištenjem mobilnog web-preglednika. Te aplikacije se mogu preuzeti s web stranice banke ili iz Play trgovine.

Bankarski sektor Republike Hrvatske nudi veliki broj mobilnih aplikacija svojim klijentima. Kako tehnologija napreduje tako se i ažuriraju same aplikacije kako bi klijenti na najjednostavniji način mogli ih koristiti. Najčešće korištene aplikacije su one od najvećih banaka, kao na primjer mZaba, PBZ mobilno bankarstvo, Erste mBanking, OTP m-bank i mHPB. Sve one nude slične, ako ne i iste usluge svojim klijentima.

Slika 4 prikazuje mobilnu aplikaciju najveće banke u hrvatskom vlasništvu. Aplikacija svojim korisnicima pruža razne mogućnosti, uključujući mogućnost otvaranja SuperSmart HPB tekućeg i/ili žiro računa, mobilno bankarstvo za fizičke i poslovne subjekte, uslugu mobilnog tokena (mToken) za fizičke i poslovne subjekte, usluge i alate, registracija korisnika za

eGotovina, između ostalih opcija.

Slika 5 Mobilna aplikacija Hrvatske poštanske banke (mHPB)



Izvor: HPB (2023)

4.3. Prednosti i nedostaci digitalizacije u bankarstvu

Digitalizacija bankarskog sektora donosi brojne prednosti za klijente, mala i velika poduzeća te za same banke. Te prednosti uključuju pojednostavljeno stjecanje novih kupaca, daljinski pristup i usluga 24/7, personalizaciju i korisničko iskustvo te bolju učinkovitost (Batajev, 2021). Internet pruža mnoge mogućnosti za dopiranje do potencijalnih kupaca putem njihovih uređaja. Online prisutnost potaknuta digitalnom transformacijom potiče angažman i povećava vidljivost tvrtke. Nadalje, fizičke banke ograničavaju pružanje svojih usluga na radno vrijeme. Nasuprot tome, korisnik s internetskom vezom ima pristup svom online bankovnom računu 24 sata dnevno, s bilo kojeg uređaja i lokacije. Digitalna rješenja eliminiraju potrebu osobnog posjeta banci radi obavljanja jednostavnih operacija poput promjene adrese e-pošte ili provjere transakcija. Isto tako, tehnološki omogućena analiza preferencija klijenata, demografskih i drugih podataka omogućuje bankama da prilagode svoje usluge. Takve prilagođene ponude i proizvodi dovode do poboljšanog korisničkog iskustva i boljeg zadržavanja kupaca. Zamjena

papirnatih zapisa digitalnim alternativama, kao što su blockchain rješenja, može olakšati procese i automatizirati rutinske zadatke. Smanjuje troškove ručnog rada. Štoviše, budući da su sve informacije pohranjene unutar jedne mreže, eliminira se mogućnost dupliciranja podataka.

Neke od prednosti su također razuman trošak te razumna cijena, pogodnosti u ponudi novih proizvoda i usluga, jednostavno prikupljanje informacija o klijentima za banke i smanjenje operativnih rizika te jednostavan pristup i neprekinuta usluga (Balkan, 2021).

Banke koje nude usluge putem digitalnih kanala putem interneta svojim klijentima mogu ponuditi pristupačnije cijene. Smanjenje troškova banaka za korištenje interneta odražava se na cijene usluga jer je trošak minimalan u elektroničkim kanalima. U elektroničkoj distribuciji cijene se ne određuju prema trošku koji stvaraju, već prema vrijednosti koju stvaraju.

Banke korištenjem elektroničkih kanala mogu svojim klijentima na tržištu na lakši način ponuditi nove proizvode i usluge. Također mogu lakše pružati usluge trećih strana kao što su e-trgovina, plaćanje poreza i plaćanje faktura u digitalnom bankarstvu.

Nadalje, banke lakše prikupljaju i obrađuju podatke o klijentima. Od kupaca se također traži da imaju više kontrole nad svojim računima. Dakle, banke na ovaj način mogu smanjiti operativne rizike.

Digitalno bankarstvo omogućuje korisniku obavljati transakcije u svim uvjetima bez obzira na vrijeme i mjesto, a ispravno korištene usluge digitalnog i elektroničkog bankarstva povećavaju zadovoljstvo korisnika, povećavaju lojalnost korisnika i podržavaju profitabilnost.

Unatoč brojnim prednostima, digitalizacija u bankarstvu suočava se i s izazovima, kao što su loša implementacija te činjenica da je uvrštenje digitalizacije u provedbi poslovne strategije dugotrajan i složen proces (Batajev, 2021).

Ako digitalna inicijativa nije dovoljno planirana i testirana, može rezultirati ranjivošću ili tehničkom greškom koja može poremetiti rad cijele financijske cjeline. To može dovesti do curenja informacija i gubitka računa i imovine klijenata. Nadalje, promjena postojećeg poslovanja višestruk je proces. Osim usvajanja tehnologija, to uključuje stalno ulaganje u vještine, projekte, infrastrukturu itd. što zahtijeva određen iznos financijskih sredstava.

Balkan (2021) navodi još nekoliko nedostataka digitalizacije u bankarstvu, a one su redom: prijetnja povećane sigurnosti korisnika i rizici od prijevare, tehnologija koja se brzo mijenja, postojanje infrastrukturnih nedostataka te slabljenje odnosa jedan na jedan s kupcima

Krađa identiteta i podataka o računu te rizik od prijevare zapravo je najveća kritika upućena digitalnom bankarstvu. Ovom sustavu se može pristupiti s bilo koje platforme koja povećava

rizik, a može se koristiti i za nepažnju bankovnih zaposlenika ili klijenata. Tehnologija koja se brzo mijenja može vrlo brzo istrošiti dizajn. Nedostaci u tehnološkoj infrastrukturi mogu smanjiti kvalitetu usluge digitalnog bankarstva. Oslabljen kontakt s klijentima može smanjiti zadovoljstvo i satisfakciju klijenata.

4.4. Budući trendovi digitalizacije u bankarskom sektoru

Smatra se da će tradicionalne banke u budućnosti potpuno nestati. Tradicionalno bankarstvo u poslovnicama je isteklo. Tradicionalne podružnice projektirane u uvjetima od prije tri stoljeća i da ne zadovoljavaju današnje ciljeve i potražnju današnjih klijenata (Balkan 2021).

U budućnosti, daljnji napredak i razvoj digitalizacije rezultirat će smanjenjem broja podružnica banaka te će se sukladno tome smanjiti i broj zaposlenih. Poslovnice su već danas sve manje važne i klijenti više ne odlaze u poslovnice, dok mobilna tehnologija postaje glavna kontaktna točka s klijentom. Klijenti su često prisiljeni ići u banke samo zato što moraju otkriti svoje dokumente kao što su osobne iskaznice u skladu s pravilima za identifikaciju kupaca. Ako se ova pravila promijene ili ako nove banke odu klijentu kako bi pribavile te dokumente, broj fizički dostupnih banaka dodatno će se smanjiti. Podružnice će koristiti tehnologije kao što su samoposluživanje, umjetna inteligencija te će pojačano koristiti robote vodiče.

Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ poduzela je prvi korak prema zapošljavanju neljudskog osoblja, uvođenjem humanoidnog robota za korisničku službu u svojoj glavnoj poslovnici u Tokiju. Roboti mogu odgovoriti na osnovna pitanja korisničke službe na 19 jezika, kao i analizirati izraze lica i ponašanje kupaca. Osim toga, proučavanje umjetne inteligencije (AI) usmjereno je na razvoj inteligentnih strojeva koji funkcioniraju i ponašaju se poput ljudi. Računala mogu obavljati aktivnosti poput prepoznavanja govora, rješavanja problema pomoću umjetne inteligencije (Deshpande, 2018).

Konkurencija u bankarskom sektoru će se povećati, a ulazak i izlazak na tržište biti će lakši. U usporedbi s tradicionalnim bankarstvom, digitalno bankarstvo utire put bankama za ulazak u ovaj sektor uz puno niže troškove. To će olakšati lakši ulazak na tržište i povećati konkurenciju. Tradicionalne banke će dodatno proširiti svoje digitalne aplikacije

Digitalizacija također mijenja način na koji poslovnice pružaju usluge. Banke su počele širiti korištenje digitalnog potpisa u poslovnicama. Sada, mnoge banke su počele primati i

pohranjivati potpise digitalno, a po potrebi i potpis vrše se kontrole nad digitalnim potpisima. Slična tehnologija također se koristi u sustavima za prepoznavanje lica u bankama (Balkan 2021).

Digitalizacija će također natjerati banke da razviju nove strategije. Banke će trebati razviti digitalne strategije kako bi uhvatile novu digitalnu eru bankarstva i povećale tržišni udio, kontrolirale troškove i pružile zadovoljstvo svojim klijentima. Neke od njih mogu se grupirati u četiri naslova: pružanje drugačijeg iskustva i cijena online korisnicima stvaranjem digitalnog branda odvojenog od postojećih brandova banke, modernizirajući svoja digitalna iskustva, povećavajući svoj digitalni kapacitet izvan internetskog bankarstva i mobilnog bankarstva, eliminacija papira i stvaranje digitalnih procesa (Dasho i sur., 2016).

Financijske ustanove suočavaju se s izazovima s digitalnom transformacijom i iz vanjskog i iz internog okruženja, a s nekima su međusobno i povezani. Kao takav, ne postoji jedinstveni lijek ili službeni priručnik za prevladavanje ovih izazova.

IIF (2020) navodi kako postoji devet najvećih izazova digitalne transformacije za financijske institucije te ih promatra iz interne i eksterne perspektive.

U vanjske izazove financijskih institucija ubrajamo: očekivanja ulagača od financijskih institucija ograničavaju napore digitalne transformacije; nedosljedni režimi podataka koji ograničavaju sposobnost i apetit financijskih institucija da generiraju vrijednost; nedostatak spremnosti poduzeća i sposobnosti FinTech-a ograničava sposobnost partnerstva sa zrelim financijskim institucijama; preskriptivni i/ili zastarjeli propisi koji ograničavaju velike inicijative za digitalnu transformaciju.

Očekivanja ulagača od financijskih institucija ograničavaju napore digitalne transformacije je ulagači u zrele financijske institucije obično imaju nižu toleranciju na rizik u usporedbi s ulagačima u novoosnovana poduzeća i FinTech. Kao takve, zrele financijske institucije često imaju drugačiju razinu očekivanja kada je riječ o donošenju investicijskih odluka o inicijativama za transformaciju. To može biti u suprotnosti s ključnim atributima rizika, eksperimentiranja i učenja kroz ponavljanje koji mogu biti ključni za transformaciju poslovnog modela i inovacije - i često otežavaju očekivanja investitora upravljati na putu transformacije. Standardi i smjernice diljem svijeta uklanjaju mnoge nedostatke u sustav koji se može iskoristiti.

Nedosljedni režimi podataka ograničavaju sposobnost i apetit financijskih institucija da generiraju vrijednost. Financijske institucije imaju pristup velikoj količini podataka o

klijentima i transakcijama. Međutim, nedosljedni pristupi za balansiranje zaštite potrošača i inovacija, kao i asimetričnih zahtjeva za okvirima za dijeljenje podataka u otvorenom bankarskom režimu može stvoriti ograničenja u korištenju podataka, stavljajući financijske institucije u nepovoljan položaj. U Osim toga, mijenjanje društvenih normi oko sigurnosti podataka, privatnosti kupaca i etičke upotrebe podataka sve više čini predstavlja izazov za financijske institucije da iskoriste podatke za razvoj smislene analize u svrhu transformacije. Nedostatak spremnosti i sposobnosti poduzeća od strane FinTech-a ograničava sposobnost za partnerstva sa zrelim financijskim institucijama. Većina financijskih institucija priznaje da je izgradnja ekosustava saveza i partnera važna za uspjeh u današnjem trenutnom okruženju poremećaja. Međutim, FinTech često ne podliježe istoj razini ili stupnju regulatornog upravljanja i upravljanja rizicima. Također im može nedostajati iskustvo i stručnost u integraciji u poduzeće razinu naslijeđene tehnologije i složenost operativnih procesa. To znači da bi financijske institucije trebale pronaći pravi FinTech partneri koji ispunjavaju zahtjeve poduzeća i dijele iste vrijednosti i viziju.

Preskriptivni i/ili zastarjeli propisi koji ograničavaju digitalno korištenje velikih razmjera transformacijske inicijative. Među većinom sudionika inicijative s kojima se suočavaju financijske institucije postoji određeni stupanj konsenzusa drugačija regulacija i nadzor u usporedbi s novoosnovanim poduzećima i FinTech-om. To bi mnoge moglo spriječiti eksperimentiranje s inovativnijim transformacijskim inicijativama. Anketirani čelnici financijskih institucija volio bi da se propisi temelje na načelima i tehnološki su neutralni te da se nadopunjuju nadzor i smjernice kako bi regulacija i nadzor bili agilniji.

Unutarnji izazovi su redom: razvoj modela talenta prisiljava mnoge financijske institucije da promisle o radnoj snazi budućnosti i okruženju potrebnom za zadržavanje talenta; nedostatak agilnosti poduzeća, razumijevanja i koordinacije za aktiviranje inovacijskih partnerstava; tradicionalna kultura svjesna rizika sukobljava se s većim apetitom za rizikom u potrazi za inovacijama; ambicija menadžmenta da ispuni kratkoročne poslovne ciljeve neusklađena je s organizacijskim potrebama za dugoročnijom transformacijom; visoki regulatorni teret promjena koji ostavlja nedovoljno proračuna, resursa i pozornosti uprave za inicijative digitalne transformacije

Razvoj modela talenata prisiljava mnoge financijske institucije da preispitaju radnu snagu, budućnost i okruženje potrebno za zadržavanje talenta. Sastav talenata nastavlja se mijenjati kako većina financijskih institucija postaje sve više digitalizirana. Sve je veća potražnja za zaposlenicima s podacima, dizajnom, i tehnološkim vještinama u kombinaciji s poslovnim

znanjem i spremnošću za praktičan rad.

Postoji nedostatak poslovne agilnosti, razumijevanja i koordinacije za aktiviranje partnerstva za inovacije. Općenito se smatra da stvaranje partnerstava za inovacije može pomoći financijskoj instituciji da ubrza digitalizaciju transformacija kroz utjecaj na kulturu, način razmišljanja i tehnologiju. Tradicionalna kultura svjesna rizika sukobljava se s većom sklonošću riziku traganje za inovacijama.

Financijske institucije bore se također sa postizanjem profitabilnog rasta usred izazovne makronaredbe okoliša i visoke troškove ispunjavanja zahtjeva usklađenosti s propisima. Kratkoročno ciljevi profitabilnosti mogu dugoročno utjecati na ulaganja organizacije u istraživanje i razvoj, strateški inicijative, što rezultira malim ili nikakvim proračunom za veliku digitalnu transformaciju.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O DIGITALIZACIJI KAO ELEMENTU PROVEDBE POSLOVNE STRATEGIJE U ODABRANIM BANKAMA REPUBLIKE HRVATSKE

5.1. Metodologija istraživanja

Digitalizacija je postala ključan element provedbe poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Ovaj fenomen donosi značajne promjene u načinu poslovanja banaka te ima utjecaj na cjelokupni sektor financijskih usluga. Sve veći broj banaka prepoznaje važnost digitalne transformacije kako bi zadovoljile zahtjeve modernih korisnika i ostvarile konkurentske prednosti.

Istraživanje je usredotočeno na 6 odabranih banaka, koje su ujedno i najveće u Republici Hrvatskoj te na njihove specifične poslovne strategije koje uključuju digitalizaciju. Kroz analizu rezultata, utvrdit će se u kojoj mjeri pojedini elementi digitalizacije utječu na ostvarenje osnovnih načela strateškog usmjerenja pojedine banke, kako je digitalizacija promijenila način pružanja usluga, komunikacije s klijentima te unaprijedila učinkovitost i konkurentske prednosti banaka u sektoru.

Metodologija istraživanja bit će ključna za dobivanje relevantnih i pouzdanih podataka o utjecaju digitalizacije na bankarski sektor Republike Hrvatske te će pružiti vrijedan uvid u procese provedbe poslovne strategije u digitalnom okruženju. Za prikupljanje navedenih podataka kreiran je za svaku ispitanu banku zaseban anketni upitnik te se sastoji od 13 pitanja na koje je svoje odgovore dalo 30 ispitanika, odnosno pet osoba iz srednjeg menadžmenta iz svake odabrane banke koje su zaposlene u bankarskom sektoru duže od 5 godina te svakodnevno koriste digitalne alate u obavljanju poslovnih aktivnosti.

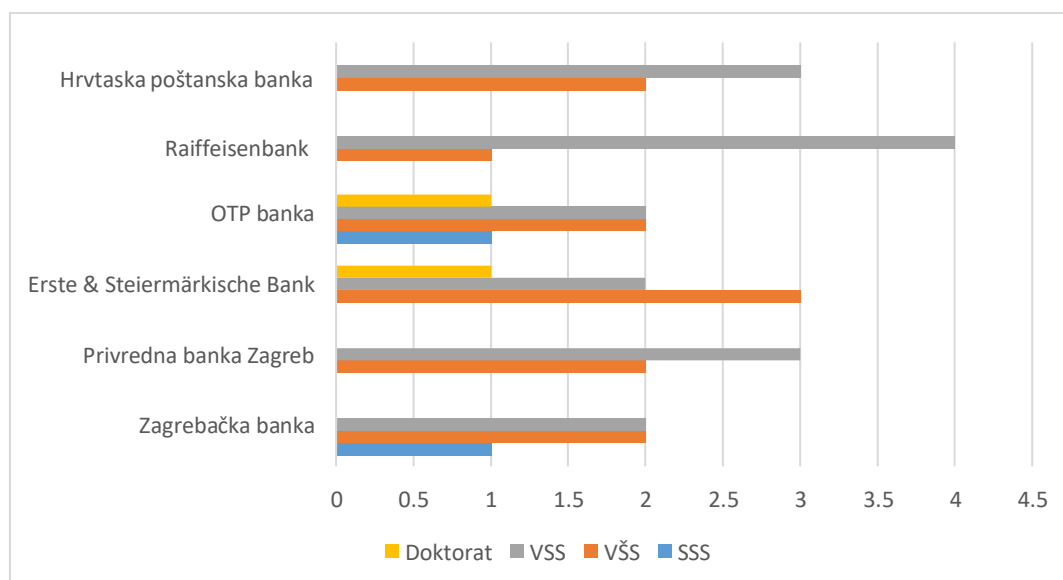
Svaki upitnik se sastoji od dva dijela. Prvi dio je isti u svakom upitniku te se odnosi na pitanja o spolu, stupnju obrazovanja i radnom stažu. Također i na pitanja o učestalosti korištenja digitalnih alata u poslovanju te kako ti alati utječu na suradnju s klijentima. Drugi dio upitnika je različit za svaku banku jer se odnosi na postavljeno strateško usmjerenje banke gdje su ispitanici izjasnili svoje mišljenje o tome kako pojedini elementi digitalizacije podržavaju strateško usmjerenje (misiju, viziju, temeljne vrijednosti i ciljeve) banke u kojoj su zaposleni.

5.2. Rezultati istraživanja

Prvo pitanje u anketi se odnosilo na spol ispitanika. Broj žena koje su sudjelovale u anketi je isti kao i broj muškaraca, odnosno u anketi su sudjelovale petnaest žena i petnaest muškaraca. Točnije, u Zagrebačkoj banci, odgovore na pitanja su dali četiri ženske osobe te jedna muška osoba. U anketi za Privrednu banku Zagreb su sudjelovali tri muške osobe te dvije ženske osobe. Nadalje, dvije muške i tri ženske osobe ispunile su anketu u Erste & Steiermärkische Bank. U OTP banci su sudjelovali četiri muške osobe i jedna ženska osoba. U Raiffeisenbank odgovore na pitanja su dali tri muške i dvije ženske osobe te u Hrvatskoj poštanskoj banci odgovore su dali dvije muške te tri ženske osobe.

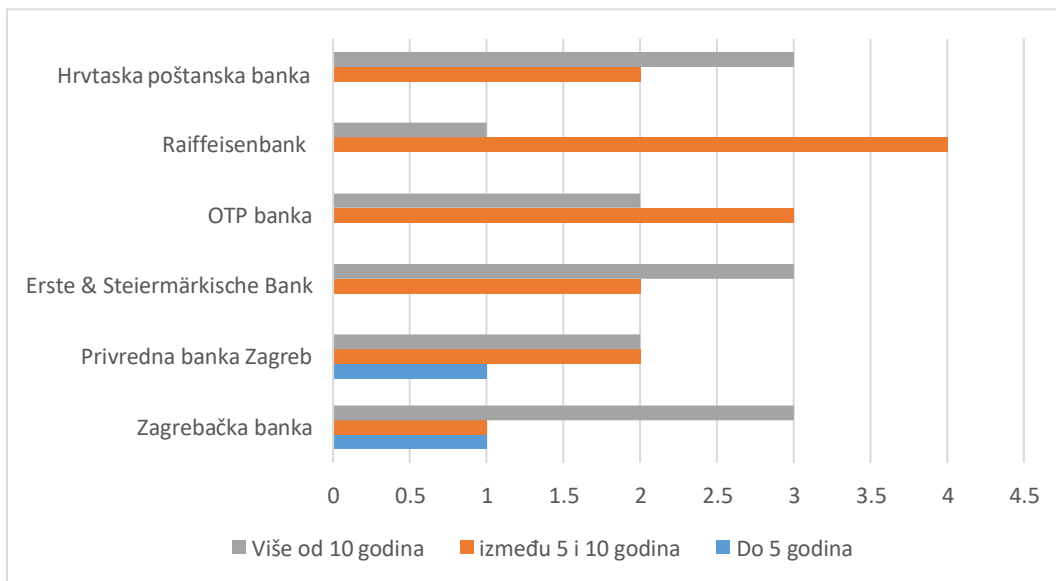
Pomoću drugog pitanja ispitao se stupanj obrazovanja ispitanika. Većina ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih šesnaest. Dok najmanje njih ima srednje stručnu spremu te završen doktorat.

Slika 6 Stupanj obrazovanja



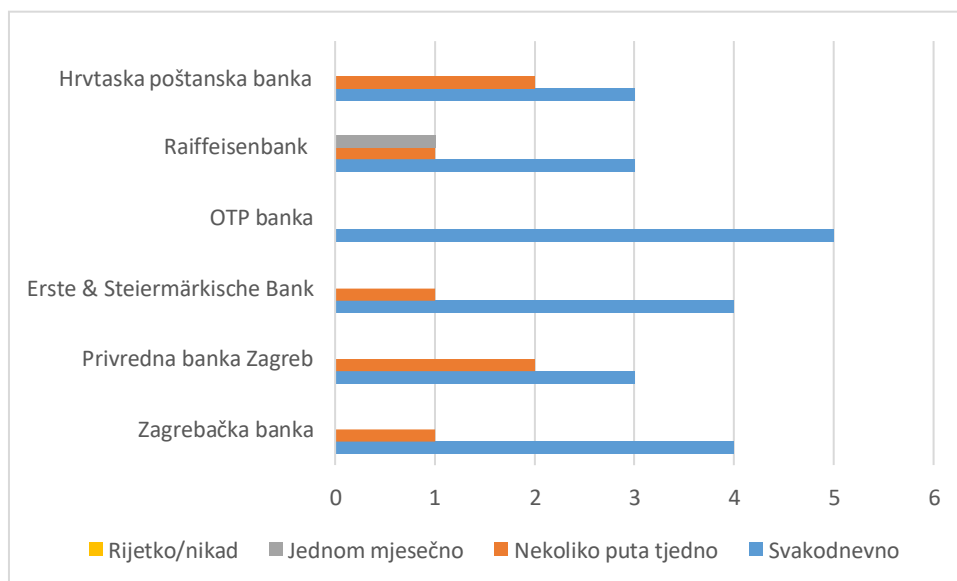
Treće pitanje se odnosilo na radni staž. Dvoje ispitanika zaposleno je u banci pet godina, njih četrnaest je zaposleno između pet i deset godina kao i četrnaest njih koji u banci posluju više od deset godina.

Slika 7 Radni staž



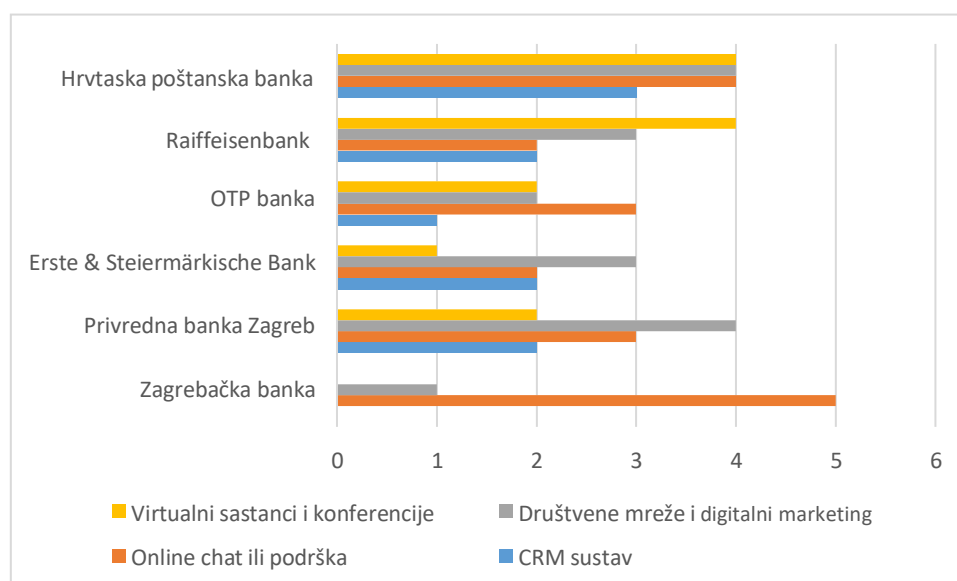
Sljedeće pitanje je dalo uvid u to koliko često ispitanici koriste digitalne kanale u svojem svakodnevnom poslovanju. U Zagrebačkoj banci, četiri ispitanika svakodnevno koriste digitalne kanale, dok jedna osoba nekoliko puta tjedno. U Privrednoj banci Zagreb troje ispitanika svakodnevno, a dvoje ispitanika nekoliko puta tjedno koriste digitalne kanale u svojem poslovanju. Što se tiče Erste & Steiermärkische Bank, broj ispitanika koji svakodnevno koriste digitalne kanale je četiri, dok jedan ispitanik ih koristi nekoliko puta tjedno. U OTP banci svi ispitanici koriste digitalne kanale svakodnevno. Tri ispitanika koji su sudjelovali u anketi u Raiffeisenbank svakodnevno koristi digitalne kanale, jedan ispitanika ih koristi nekoliko puta tjedno te jedan koji ih koristi jednom mjesečno. U Hrvatskoj poštanskoj banci tri ispitanika koriste digitalne kanale svakodnevno, dok dvoje njih nekoliko puta tjedno u svojem poslovanju.

Slika 8 Koliko često koristite digitalne alate u Vašem poslovanju?



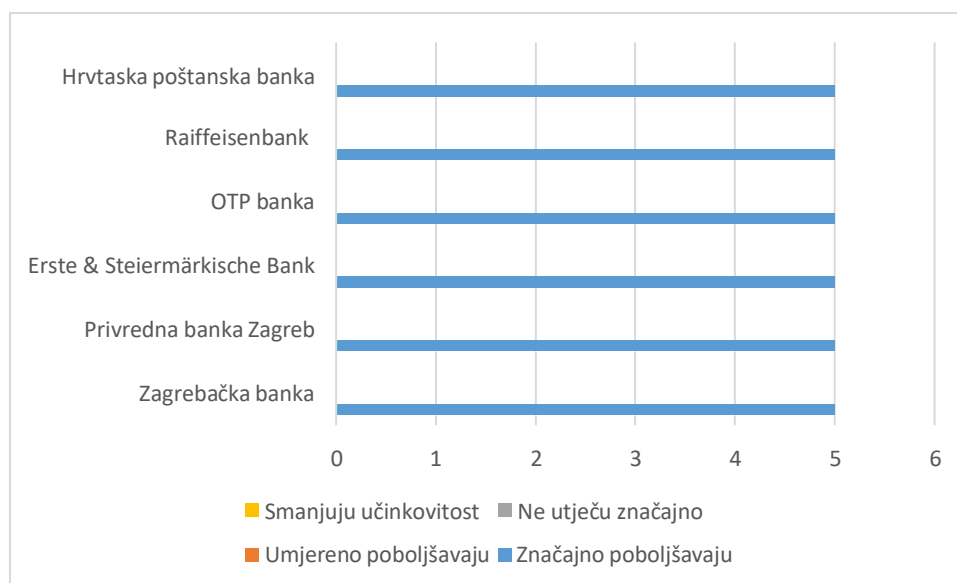
Peto pitanje je otkrilo koje od sljedećih digitalnih alata ispitanici koriste za poboljšanje suradnje s klijentima. Deset ispitanika iz svake banke u svojem poslovanju koristi CRM sustav, devetnaest ispitanika Online chat ili podršku, njih sedamnaest društvene mreže i digitalni marketing te njih trinaest koristi digitalni alate za virtualne sastanke i konferencije.

Slika 9 Koje od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)



Zatim, pitanje broj šest je ukazalo na to kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima. Svih 30 ispitanika je odgovorilo kako digitalni kanali značajno poboljšavaju učinkovitost suradnje s klijentima.

Slika 10 Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?



Sljedećih sedam pitanja odnosno tvrdnji bilo je drugačije za svaku banku obzirom na njihovo strateško usmjerenje koje je objavljeno na njihovim internetskim stranicama. Ispitanici su morali odlučiti slažu li se ili se ne slažu s navedenom tvrdnjom.

Sedmo pitanje anketnog upitnika povezuje digitalizaciju i viziju odabrane banke, odnosno podržava li digitalizacija viziju ispitanice banke. Svi ispitanici su se složili s navedenom tvrdnjom.

Osma tvrdnja za Zagrebačku banku bilo je: Digitalne inovacije u Zagrebačkoj banci pridonose poboljšanju financijske inkluzije, za Privrednu banku: Digitalne inovacije u Privrednoj banci Zagreb pridonose olakšanju poslovanja i poboljšanju produktivnosti za poslovne korisnike, za Raiffeisenbank: Digitalne inovacije u Raiffeisenbank pridonose poboljšanju financijske pismenosti i podršci klijentima u upravljanju financijama, za OTP banku: Digitalne inovacije u

OTP banci doprinosu ekonomskom i društvenom razvoju zajednicama u kojima živimo i radimo, za Hrvatsku poštansku banku: Digitalne inovacije u HPB-u pridonose unaprjeđenju financijske inkluzije i podršci ranjivim skupinama te za Erste banku: Digitalne inovacije u Erste banci pridonose poboljšanju financijske pismenosti i podršci korisnicima u upravljanju osobnim financijama. Trideset ispitanika se složilo s ovom tvrdnjom.

Deveto pitanje upućeno odabranim bankama bilo je: Digitalizacija osigurava sigurnost i zaštitu osobnih podataka korisnika u skladu s misijom odabrane banke. Ispitanici su se složili s navedenom tvrdnjom.

Deseta tvrdnja za Zagrebačku banku glasila je: Digitalizacija unapređuje procese i omogućava brže i učinkovitije korisničko iskustvo. Svih pet ispitanika se složilo s ovom tvrdnjom. Nadalje, digitalne tehnologije podržavaju transparentnost poslovanja i izgradnju dugoročnih partnerskih odnosa s poslovnim korisnicima bila je tvrdnja sastavljena za Privrednu banku Zagreb gdje su se ispitanici složili s navedenom tvrdnjom. Ispitanici u Raiffeisenbank složili su se s tvrdnjom da digitalne inovacije doprinose održivom poslovanju i podržavaju društveno odgovorne inicijative. U OTP banci, ispitanici su se također složili s tvrdnjom da digitalizacija unapređuje korisničko iskustvo i pruža jednostavniji pristup bankarskim uslugama. Ispitanici iz Hrvatske poštanske banke su se složili s tvrdnjom da digitalizacija unapređuje korisničko iskustvo i pruža jednostavniji pristup bankarskim uslugama. Digitalizacija unapređuje korisničko iskustvo i omogućava jednostavan pristup bankarskim uslugama bila je tvrdnja postavljena ispitanicima u Erste banci te su se oni složili s navedenom tvrdnjom.

Zadnje tri tvrdnje u Zagrebačkoj banci su glasile redom: Digitalne inovacije u Zagrebačkoj banci doprinose održivom i ekološki odgovornom poslovanju; Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom Zagrebačke banke; Digitalizacija podržava inovacije u bankarstvu i otvara nove mogućnosti za rast i razvoj Zagrebačke banke. Svih pet ispitanika se složilo s navedenim tvrdnjama.

U Privrednoj banci Zagreb tvrdnje koje su postavljene su: Digitalne inovacije u Privrednoj banci Zagreb doprinose održivom poslovanju i podržavaju ekološki osviještena rješenja; Digitalizacija podržava napredna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Privrednoj banci Zagreb; Digitalizacija podržava inovativne pristupe i novu vrijednost u bankarskom sektoru za daljnji razvoj Privredne banke Zagreb. Ispitanici su se

složili s navedenim tvrdnjama.

Za Raiffeisenbank su kreirane sljedeće tvrdnje: Digitalizacija podržava napredna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Raiffeisenbank; Digitalizacija omogućava personalizirane bankarske usluge i proizvode prilagođene potrebama korisnika u skladu s misijom Raiffeisenbank; Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom Raiffeisenbank; s kojima su se ispitanici također složili.

Ispitanici u OTP banci su se složili sa tri sljedeće tvrdnje: Digitalizacija podržava inovativna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u OTP banci; Digitalizacija omogućava prilagođene bankarske usluge i proizvode koji odgovaraju potrebama korisnika u skladu s misijom OTP banke; Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom OTP banke.

Nadalje, u Hrvatskoj poštanskoj banci, svih pet ispitanika se složilo sa zadnjim tri tvrdnjama koje glase: Digitalizacija podržava inovativna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Hrvatskoj poštanskoj banci (HPB); Digitalizacija omogućava prilagođene bankarske usluge i proizvode koji odgovaraju potrebama korisnika u skladu s misijom Hrvatske poštanske banke (HPB); Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom Hrvatske poštanske banke (HPB).

U Erste banci ispitanici su se također složili sa zadnje tri tvrdnje upitnika koje su redom: Digitalne inovacije u Erste banci doprinose održivom poslovanju i podržavaju društveno odgovorne inicijative; Digitalizacija podržava napredna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Erste banci; Digitalizacija omogućava personalizirane bankarske usluge i proizvode prilagođene potrebama korisnika u skladu s misijom Erste banke.

5.3. Ograničenja istraživanja

Postoje nekoliko potencijalnih ograničenja provedenog istraživanja koja mogu utjecati na valjanost i interpretaciju rezultata.

Jedno od prvih ograničenja je mala uzorkovna veličina. Iako uzorkovna veličina iznosi 30

ispitanika srednjeg menadžmenta iz šest najvećih banaka Republike Hrvatske, i dalje se radi o relativno malom broju. Ovo ograničava mogućnost generalizacije rezultata na cijelu populaciju banaka u zemlji. S obzirom na raznolikost poslovnih praksi, kultura i strategija, rezultati dobiveni na temelju ovog uzorka mogu biti specifični za ovu skupinu ispitanika i ne moraju nužno odražavati širu stvarnost bankarskog sektora u Hrvatskoj.

Drugo ograničenje proizlazi iz selektivnog uzorka ispitanika. Ispitanici su ograničeni na osobe srednjeg menadžmenta koje su zaposlene u banci više od pet godina. Ovakav selektivni pristup može dovesti do iskrivljenih rezultata jer se zanemaruju stavovi i iskustva drugih zaposlenika, kao i različite menadžerske razine koje također mogu pružiti dragocjene uvide u digitalizaciju i strategiju banaka.

Vremensko ograničenje iskustva je treće ograničenje koje treba uzeti u obzir. Ispitanici su odabrani na temelju radnog iskustva u banci od više od pet godina. Ovo ograničenje može zanemariti vrijedne uvide i perspektive onih koji imaju manje iskustva, a ipak su uključeni u digitalne inicijative i promjene unutar banaka.

Osim toga, ograničenje geografskog okvira je još jedno važno pitanje. Istraživanje se fokusira samo na Republiku Hrvatsku, što može ograničiti generalizaciju rezultata na bankarski sektor drugih zemalja. Bankarski kontekst, zakonodavstvo i kulturni utjecaji mogu biti različiti u različitim regijama, čime se umanjuje širina primjenjivosti ovog istraživanja.

Jedno od ključnih ograničenja je potencijalna pristranost u ispunjavanju anketa. Ispunjavanje anketa može biti podložno pristranostima i subjektivnostima ispitanika, što može utjecati na točnost i pouzdanost prikupljenih podataka. Osobe srednjeg menadžmenta mogu osjećati pritisak da pruže odgovore koji se čine „poželjnima“ ili „prikladnima“ u skladu s očekivanjima nadređenih ili radnog okruženja.

S druge strane, ograničenje dubine analize također zahtijeva pažnju. S obzirom na fokus na ankete i relativno mali broj ispitanika, dubina analize može biti ograničena u usporedbi s kvalitativnim metodama kao što su intervjuiranja ili fokusne grupe. To može dovesti do površnog razumijevanja kompleksnosti digitalizacije i strategije u bankarskom sektoru.

Na kraju, treba uzeti u obzir moguće promjene u tehnološkom okruženju. Brzi tempo tehnoloških promjena može značiti da se neka od prikupljenih saznanja brzo zastare, s obzirom na brze promjene u bankarskom sektoru. Ovo ograničenje ukazuje na potrebu za redovitim ažuriranjem i praćenjem promjena kako bi se održala relevantnost i valjanost istraživanja.

Zaključno, svako istraživanje nosi sa sobom određena ograničenja koja treba pažljivo analizirati kako bi se razumjela njihova potencijalna uloga u oblikovanju rezultata i zaključaka.

Iako su potencijalna ograničenja prisutna u istraživanju o digitalizaciji kao elementu provedbe poslovne strategije u bankama Republike Hrvatske, prepoznavanje i razumijevanje tih ograničenja pomaže u postizanju dubljeg uvida u dinamiku ovog složenog procesa. Važno je usredotočiti se na snage istraživanja i prilagoditi interpretaciju rezultata uzimajući u obzir sve aspekte konteksta i ograničenja.

ZAKLJUČAK

Digitalizacija je postala te ona predstavlja ključni faktor u provedbi poslovne strategije u bankarskom sektoru Republike Hrvatske te predstavlja neizbježan put prema budućnosti. Umjesto tradicionalnih strategija koje se temelje na organizacijskim i proizvodnim sposobnostima, digitalna strategija zahtijeva promjenu u načinu razmišljanja o socioekonomskoj suradnji, stvaranju vrijednosti, proizvodima i uslugama, kao i preispitivanje poslovnih procesa i metoda poticanja prodaje. Važno je naglasiti da uspješna digitalna transformacija ne ovisi samo o implementaciji novih tehnologija, već o stvaranju uvjeta koji omogućuju organizaciji da iskoristi potencijal novih digitalnih tehnologija. Ona nije samo tehnološka promjena, već i strateški imperativ koji utječe na sve aspekte bankarskog poslovanja. Uspješna implementacija digitalne strategije zahtijeva duboke promjene u organizacijskoj kulturi, operativnim modelima i pristupima klijentima.

Digitalna transformacija u bankarskom sektoru ima utjecaj na cijeli lanac vrijednosti proizvoda. Stoga je ključno da svi sudionici u bankarskim aktivnostima koriste digitalne alate kao sastavni dio svojih operativnih i proizvodnih procesa. Za prevladavanje uobičajenih izazova digitalne transformacije, banke moraju prilagoditi svoj operativni model kako bi se uskladile sa strategijom digitalne transformacije. To uključuje usvajanje digitalnog pristupa koji se usredotočuje na suradnju između banke i klijenta te korištenje različitih digitalnih alata. Integrirani sustav upravljanja osigurava stabilnost novog operativnog modela, dok poticanje i transparentnost digitalnog podatkovnog sustava pomažu menadžerima da brže implementiraju nove tehnologije. Također, kulturna transformacija i različiti programi obuke ključni su za iskorištavanje potencijala ljudskih resursa i stvaranje fleksibilnijih organizacija. Ovo omogućuje brzo prilagođavanje promjenjivim tržišnim uvjetima i zahtjevima klijenata.

U zaključku, uvođenje digitalnih tehnologija omogućuje povećanje učinkovitosti, poboljšanje komunikacije i suradnje, te stvaranje novih mogućnosti za rast i inovacije u malim i srednjim poduzećima. Ona je neizbježan put za bankarski sektor Republike Hrvatske. S pravim pristupom i podrškom svih dionika, bankarske institucije mogu iskoristiti prednosti digitalnih tehnologija kako bi poboljšale svoje poslovanje, podržale rast gospodarstva i osigurale bolje usluge za svoje klijente. Međutim, kako bi se uspješno usvojile ove tehnologije, potrebna je podrška vlade i drugih dionika kako bi se prevladali izazovi s kojima se poduzeća suočavaju.

POPIS LITERATURE

1. Alexander, L. D. (1985.), Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, 18(3), 91–97. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-x](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-x)
2. Baabdullah, A. M., Alalwan, A. A., Rana, N. P., Kizgin, H., i Patil, P. (2019.), Consumer use of mobile banking (M-Banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model, *International Journal of Information Management*, 44, 38–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.002>
3. Balkan, B. (2021.), Impacts of digitalization on banks and banking, u: Kahyaoglu, S. B. (ur.), *Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application* (str. 33–50.), Singapore: Springer Nature Singapore
4. Bataiev, S. (2021.), How to kick-start digital transformation in banking, preuzeto 30. travnja 2023. s <https://eleks.com/blog/digital-transformation-in-banking/>
5. BBVA Research (2015.), *The digital transformation of the banking industry* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/the-digital-transformation-of-the-banking-industry/>
6. Business Bliss Consultants FZE (b.d.), Factors influencing strategy implementation, preuzeto 23. kolovoza 2023. s <https://ukdiss.com/examples/factors-influencing-strategy-implementation.php>
7. Certo, C. S. i Peter, J. P. (1993.), *Strategic Management: a Focus on Proces*. 2. izd., Burr Ridge, Illinois: Austin Press Irwin
8. Dasho, A., Meka, E., Sharko, G. i Baholli, I. (2016.), Digital Banking the Wave of the Future, u: Sevrani, K. (ur.), 7th nternational conference Information Systems and Technology Innovations: the New Paradigm for a Smarter Economy (str. 95-96.), Tirana: Faculty of Economy

9. Deshpande, B. N. (2018.), Digitalization in Banking Sector, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 7(2), 80-85. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd18677>
10. Economy-pedia (b.d.), Elektroničko bankarstvo - što je to, definicija i pojam, preuzeto 21. srpnja 2023. s https://hr.economy-pedia.com/11030758-electronic-banking#google_vignette
11. Fleisher, C. S. (2018.), Business Strategy, *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1–9. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0015>
12. Forest, H. (2015.), *Delighting Customers and Democratising Finance: Digitalisation and the Future of Commercial Banking* [e-publikacija], preuzeto s <https://docplayer.net/19400016-Digitalisation-and-the-future-of-commercial-banking.html>
13. Havryliuk, O., Yakushev, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., i Kozlovska, S. (2021.), Digital banking and e-commerce in the context of digitalization of business management, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), 4–15. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v5i40.244845>
14. HNB (2015.), *Kreditne institucije* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija>
15. HNB (2021.), *Platne kartice i kartične transakcije* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.hnb.hr/-/platne-transakcije-i-racuni-2021>
16. HNB (2023.), Pokazatelji poslovanja bankovnog sustava, preuzeto 23. lipnja 2023. s <https://www.hnb.hr/-/komentar-kretanja-u-bankovnom-sustavu-za-prvo-tromjesecje-2023>
17. HPB (b.d.), mHPB, preuzeto 25. lipnja, 2023. s <https://www.hpb.hr/hr/mhpb/312>
18. HUB (b.d.), O bankarstvu u RH, preuzeto 23. lipnja 2023. s <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>
19. Ibok, N. i Ikoh, I. M. (2013.), Determinants of Customers Satisfaction with Internet Banking Services. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 14(2), 178-186.

20. IIF (2020.), *Realizing the digital promise: Top nine challenges to digital transformation for financial institutions* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/financial-services/research/realizing-the-digital-promise.html>
21. Leko, V., Stojanović, A. (2018.), *Financijske institucije i tržišta*, Zagreb: Ekonomski fakultet
22. Mia, A.H., Rahman, M.A. i Uddin, M. (2007.), E-Banking: Evolution, Status and Prospects, *The Cost and Management*, 35(1), 36-48.
23. Mišanková, M., i Kočíšová, K. (2014.), Strategic implementation as a part of strategic management, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 110, 861–870.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>
24. Moj bankar.hr (b.d.), *Mobilno bankarstvo*, preuzeto 24. lipnja 2023. s <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/M/Mobilno-bankarstvo>
25. Nutt, P. C. (1986.), Tactics of implementation, *Academy of Management Journal*, 29(2), 230–261. <https://doi.org/10.2307/256187>
26. Schroeder, A., i Ziaee Bigdeli, A. (2018.), Capturing the benefits of digitalization and service innovation: A business network perspective, *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 1-38. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.18491abstract>
27. Shcherbatykh, D., Shpileva, V., Riabokin, M., Zham, O. i Zalizniuk, V. (2021.), Impact of Digitalization On the Banking System Transformation, *International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 513-520.
<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.71>
28. Spremić, M. (2017.), *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu

29. The Banks (b.d.), Banks in Croatia, preuzeto 28. travnja 2023. s <https://thebanks.eu/articles/banks-in-Croatia>
30. Tkalec, M. (2020.), Croatia's biggest banks: 2023 Comparison of fees and services, preuzeto 24. lipnja, 2023. s <https://www.expatincroatia.com/croatia-banks-fees-services/>
31. Turuk, M. (2020.), Digital strategy, *International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship*, 1(1), 62-76. <https://doi.org/10.47954/ijcbe.1.1.5>
32. Vartolomei, V. C., i Avasilcai, S. (2019.), Challenges of digitalization process in different industries, Before and after, *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 568(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899x/568/1/012086>
33. Wheelen, T. L. i Hunger, J. D (2011.), *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*, 13. izd., Delhi, India: Pearson Education

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 1 Wheelen-Hungerov model strategijskog menadžmenta | 5 |
| Slika 2 Tržišni udjeli najvećih banaka u Hrvatskoj..... | 19 |
| Slika 3 Broj izdanih platnih kartica u Republici Hrvatskoj | 22 |
| Slika 4 Broj nacionalnih kartičnih platnih transakcija prema prihvatnim uređajima | 23 |
| Slika 5 Mobilna aplikacija Hrvatske poštanske banke (mHPB)..... | 26 |
| Slika 6 Stupanj obrazovanja..... | 33 |
| Slika 7 Radni staž..... | 34 |
| Slika 8 Koliko često koristite digitalne alate u Vašem poslovanju?..... | 35 |
| Slika 9 Koje od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)..... | 35 |
| Slika 10 Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima? | 36 |

POPIS TABLICA

| | |
|--|----|
| Tablica 1 Ukupan broj nacionalnih kreditnih transfera zadanih elektronički | 24 |
|--|----|

PRILOZI – ANKETNI UPITNICI

Upitnik za Zagrebačku banku:

1. Spol

a) M b) Ž

2. Najviši stupanj obrazovanja

a) SSS b) VŠS c) VSS d) doktorat

3. Radni staž

a) do 5 godina b) 5-10 godina c) više od 10 godina

4. Koliko često koristite digitalne alate u vašem poslovanju?

a) Svakodnevno b) Nekoliko puta tjedno c) Jednom mjesečno d) Rijetko/nikad

5. Koji od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)

a) CRM sustav b) Online chat ili podrška c) Društvene mreže i digitalni marketing d)

Virtualni sastanci i konferencije

6. Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?

a) Značajno poboljšavaju b) Umjereno poboljšavaju c) Ne utječu značajno d) Smanjuju učinkovitost

Slazem se/ Ne slazem se

7. Digitalizacija podržava viziju Zagrebačke banke u stvaranju modernog i inovativnog bankarskog iskustva.

8. Digitalne inovacije u Zagrebačkoj banci pridonose poboljšanju financijske inkluzije.

9. Digitalizacija osigurava sigurnost i zaštitu osobnih podataka korisnika u skladu s misijom Zagrebačke banke.

10. Digitalizacija unapređuje procese i omogućava brže i učinkovitije korisničko iskustvo u Zagrebačkoj banci.

11. Digitalne inovacije u Zagrebačkoj banci doprinose održivom i ekološki odgovornom poslovanju.

12. Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom Zagrebačke banke.

13. Digitalizacija podržava inovacije u bankarstvu i otvara nove mogućnosti za rast i razvoj Zagrebačke banke.

Upitnik za PBZ – Privredna banka Zagreb

1. Spol

a) M b) Ž

2. Najviši stupanj obrazovanja

a) SSS b) VŠS c) VSS d) doktorat

3. Radni staž

a) do 5 godina b) 5-10 godina c) više od 10 godina

4. Koliko često koristite digitalne alate u vašem poslovanju?

a) Svakodnevno b) Nekoliko puta tjedno c) Jednom mjesečno d) Rijetko/nikad

5. Koji od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)

a) CRM sustav b) Online chat ili podrška c) Društvene mreže i digitalni marketing d) Virtualni sastanci i konferencije

6. Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?

a) Značajno poboljšavaju b) Umjereno poboljšavaju c) Ne utječu značajno d) Smanjuju učinkovitost

Slažem se/ Ne slažem se

7. Digitalizacija podržava viziju Privredne banke Zagreb u pružanju najboljih bankarskih usluga i podrške poslovnim korisnicima.

8. Digitalne inovacije u Privrednoj banci Zagreb pridonose olakšanju poslovanja i poboljšanju produktivnosti za poslovne korisnike.

9. Digitalizacija osigurava sigurnost i zaštitu financijskih transakcija i podataka korisnika u skladu s misijom Privredne banke Zagreb.

10. Digitalne tehnologije podržavaju transparentnost poslovanja i izgradnju dugoročnih partnerskih odnosa s poslovnim korisnicima u Privrednoj banci Zagreb.

11. Digitalne inovacije u Privrednoj banci Zagreb doprinose održivom poslovanju i podržavaju ekološki osviještena rješenja.

12. Digitalizacija podržava napredna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Privrednoj banci Zagreb.

13. Digitalizacija podržava inovativne pristupe i novu vrijednost u bankarskom sektoru za daljnji razvoj Privredne banke Zagreb.

Upitnik za Raiffeisenbank:

1. Spol

a) M b) Ž

2. Najviši stupanj obrazovanja

a) SSS b) VŠS c) VSS d) doktorat

3. Radni staž

a) do 5 godina b) 5-10 godina c) više od 10 godina

4. Koliko često koristite digitalne alate u vašem poslovanju?

a) Svakodnevno b) Nekoliko puta tjedno c) Jednom mjesečno d) Rijetko/nikad

5. Koji od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)

a) CRM sustav b) Online chat ili podrška c) Društvene mreže i digitalni marketing d) Virtualni sastanci i konferencije

6. Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?

a) Značajno poboljšavaju b) Umjereno poboljšavaju c) Ne utječu značajno d) Smanjuju učinkovitost

Slažem se/ Ne slažem se

7. Digitalizacija podržava viziju Raiffeisenbank u pružanju jednostavnih i modernih bankarskih rješenja za svoje korisnike.

8. Digitalne inovacije u Raiffeisenbank pridonose poboljšanju financijske pismenosti i podršci klijentima u upravljanju financijama.

9. Digitalizacija osigurava sigurnost i zaštitu financijskih transakcija i povjerljivost podataka korisnika u skladu s misijom Raiffeisenbank.

10. Digitalne inovacije u Raiffeisenbank doprinose održivom poslovanju i podržavaju društveno odgovorne inicijative.

11. Digitalizacija podržava napredna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Raiffeisenbank.

12. Digitalizacija omogućava personalizirane bankarske usluge i proizvode prilagođene potrebama korisnika u skladu s misijom Raiffeisenbank.

13. Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom Raiffeisenbank.

Upitnik za OTP bank:

1. Spol

a) M b) Ž

2. Najviši stupanj obrazovanja

a) SSS b) VŠS c) VSS d) doktorat

3. Radni staž

a) do 5 godina b) 5-10 godina c) više od 10 godina

4. Koliko često koristite digitalne alate u vašem poslovanju?

a) Svakodnevno b) Nekoliko puta tjedno c) Jednom mjesečno d) Rijetko/nikad

5. Koji od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)

a) CRM sustav b) Online chat ili podrška c) Društvene mreže i digitalni marketing d) Virtualni sastanci i konferencije

6. Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?

a) Značajno poboljšavaju b) Umjereno poboljšavaju c) Ne utječu značajno d) Smanjuju učinkovitost

Slažem se/ Ne slažem se

7. Digitalizacija podržava viziju OTP banke u pružanju inovativnog, društveno odgovornog te individualnog pristupa svojim klijentima.

8. Digitalne inovacije u OTP banci doprinose ekonomskom i društvenom razvoju zajednicama u kojima živimo i radimo.

9. Digitalizacija osigurava sigurnost i zaštitu osobnih podataka korisnika u skladu s misijom OTP Banke.

10. Digitalizacija unapređuje korisničko iskustvo i pruža jednostavniji pristup bankarskim uslugama u OTP banci.

11. Digitalizacija podržava inovativna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u OTP banci.

12. Digitalizacija omogućava prilagođene bankarske usluge i proizvode koji odgovaraju potrebama korisnika u skladu s misijom OTP banke.

13. Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom OTP banke.

Upitnik za HPB - Hrvatska poštanska banka:

1. Spol

a) M b) Ž

2. Najviši stupanj obrazovanja

a) SSS b) VŠS c) VSS d) doktorat

3. Radni staž

a) do 5 godina b) 5-10 godina c) više od 10 godina

4. Koliko često koristite digitalne alate u vašem poslovanju?

a) Svakodnevno b) Nekoliko puta tjedno c) Jednom mjesečno d) Rijetko/nikad

5. Koji od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)

a) CRM sustav b) Online chat ili podrška c) Društvene mreže i digitalni marketing d) Virtualni sastanci i konferencije

6. Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?

a) Značajno poboljšavaju b) Umjereno poboljšavaju c) Ne utječu značajno d) Smanjuju učinkovitost

Slažem se/ Ne slažem se

7. Digitalizacija podržava viziju Hrvatske poštanske banke (HPB) u pružanju jednostavnih i pristupačnih financijskih usluga za sve građane.

8. Digitalne inovacije u HPB-u pridonose unaprjeđenju financijske inkluzije i podršci ranjivim skupinama.

9. Digitalizacija osigurava sigurnost i zaštitu osobnih podataka korisnika u skladu s misijom Hrvatske poštanske banke (HPB).

10. Digitalizacija unapređuje korisničko iskustvo i pruža jednostavniji pristup bankarskim uslugama u Hrvatskoj poštanskoj banci (HPB).

11. Digitalizacija podržava inovativna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Hrvatskoj poštanskoj banci (HPB).

12. Digitalizacija omogućava prilagođene bankarske usluge i proizvode koji odgovaraju potrebama korisnika u skladu s misijom Hrvatske poštanske banke (HPB).

13. Digitalne tehnologije pridonose poboljšanju komunikacije i interakcije s korisnicima u skladu s vizijom Hrvatske poštanske banke (HPB).

Upitnik za Erste bank:

1. Spol

a) M b) Ž

2. Najviši stupanj obrazovanja

a) SSS b) VŠS c) VSS d) doktorat

3. Radni staž

a) do 5 godina b) 5-10 godina c) više od 10 godina

4. Koliko često koristite digitalne alate u vašem poslovanju?

a) Svakodnevno b) Nekoliko puta tjedno c) Jednom mjesečno d) Rijetko/nikad

5. Koji od sljedećih digitalnih alata koristite za poboljšanje suradnje s klijentima? (odaberite sve što se primjenjuje)

a) CRM sustav b) Online chat ili podrška c) Društvene mreže i digitalni marketing d) Virtualni sastanci i konferencije

6. Kako digitalni alati utječu na učinkovitost suradnje s klijentima?

a) Značajno poboljšavaju b) Umjereno poboljšavaju c) Ne utječu značajno d) Smanjuju učinkovitost

Slažem se/ Ne slažem se

7. Digitalizacija podržava viziju Erste banke u pružanju naprednih i pristupačnih bankarskih usluga za svoje korisnike.

8. Digitalne inovacije u Erste banci pridonose poboljšanju financijske pismenosti i podršci korisnicima u upravljanju osobnim financijama.

9. Digitalne tehnologije podržavaju transparentnost poslovanja i izgradnju dugoročnih povjerljivih odnosa s korisnicima u Erste banci.

10. Digitalizacija unapređuje korisničko iskustvo i omogućava jednostavan pristup bankarskim uslugama u Erste banci.

11. Digitalne inovacije u Erste banci doprinose održivom poslovanju i podržavaju društveno odgovorne inicijative.

12. Digitalizacija podržava napredna rješenja za upravljanje rizicima i osiguravanje stabilnosti poslovanja u Erste banci.

13. Digitalizacija omogućava personalizirane bankarske usluge i proizvode prilagođene potrebama korisnika u skladu s misijom Erste banke.