

# Upravljanje kvalitetom u procesima pružanja financijskih usluga u digitalnom bankarstvu

---

Erdelja, Barbara

Undergraduate thesis / Završni 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:511393>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U PROCESIMA PRUŽANJA FINANCIJSKIH  
USLUGA U DIGITALNOM BANKARSTVU**

Završni rad

**Barbara Erdelja**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U PROCESIMA PRUŽANJA FINANCIJSKIH  
USLUGA U DIGITALNOM BANKARSTVU**

**QUALITY CONTROL IN THE PROCESS OF PROVIDING FINANCIAL  
SERVICES IN DIGITAL BANKING**

Završni rad

**Student: Barbara Erdelja  
JMBAG studenta: 67631178  
Mentor: Dr. sc. Luka Buntić**

**Zagreb, rujan 2023.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora 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)

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. UPRAVLJANJE KVALITETOM .....	3
2.1. Pojam kvalitete .....	3
2.2. Razvoj kvalitete finansijskih usluga u digitalnom bankarstvu .....	4
2.3. Zaštita potrošača finansijskih usluga u Europskoj uniji .....	6
2.4. E-transparentnost .....	8
3. DIGITALNO BANKARSTVO.....	11
3.1. Upotreba društvenih mreža u bankarskoj industriji.....	11
3.2. Online privatnost i sigurnost .....	12
3.3. Kvaliteta e-usluge bankarstva temeljenog na Internetu.....	13
3.4. Utjecaj Covid-19 na digitalno bankarstvo .....	16
4. USPOREDBA KVALITETE FINANCIJSKIH USLUGA I DIGITALNOG BANKARSTVA .....	19
4.1. Identifikacija i motivi korisnika mobilnog bankarstva .....	19
4.2. Nove usluge bankarskog sektora: razvitak samoposlužnog bankarstva u Hrvatskoj ....	21
4.3. Aktivnosti digitalnog marketinga u funkciji unaprjeđenja poslovanja banaka .....	24
4.4. Kvaliteta usluge i ponašanje korisnika kao dobrih građana: usporedba primjene i procjena iz perspektive korisnika banke .....	27
5. ZAKLJUČAK .....	30
POPIS LITERATURE .....	31
ŽIVOTOPIS .....	33

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U kontekstu upravljanja kvalitetom u procesima pružanja financijskih usluga u digitalnom bankarstvu postoje mnogi pojmovi i koncepti. Neki ključni pojmovi koji se mogu povezati s tim područjem, a bit će razmatrani u radu su: kvaliteta usluga, proces kontrole usluga i razvoj digitalnog bankarstva. Svi ovi pojmovi igraju ključnu ulogu u upravljanju kvalitetom u procesima pružanja financijskih usluga u digitalnom bankarstvu kako bi se osigurao visok standard usluge i zadovoljstvo korisnika. Važno je istaknuti usporedbu upravljanja kvalitetom i usluge digitalnog bankarstva. Cilj rada je objasniti ulogu upravljanja kvalitetom u pružanju financijskih usluga u digitalnom bankarstvu. U radu se opisuju različita istraživanja na koji način se može podići sigurnost financijskih usluga u digitalnom bankarstvu, kako to utječe na zadovoljstvo korisnika, te kako uz sve navedene planove ostvariti održivost u poslovanju.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Kako bi uspjeli objasniti pojmove upravljanja kvalitete i digitalnih usluga potrebni su nam sveobuhvatni podaci iz različitih izvora, te različite metode prikupljanja podataka. Najčešće korišteni izvori podataka u radu bit će analiza znanstvenih i završnih radova, te stručnih istraživačkih radova u kontekstu upravljanja kvalitetom, financijskih usluga i digitalnog bankarstva. Proučavat će se najvažniji podaci vezani za bankarstvo, tehnologiju i upravljanje kvalitetom kako bi se pobliže pojasnili trenutni trendovi i prakse, te stvarni slučajevi primjene upravljanja kvalitetom. Analizirat će se različiti podaci i slučajevi upravljanja kvalitetom u sve aktualnijem razvoju digitalnog bankarstva. Uspoređivat će se pozitivne prakse upravljanja kvalitetom u digitalnom bankarstvu u različitim kontekstima bankarskih institucija i tržišta kako bi se prepoznale razlike ili sličnosti. Kombinacijom navedenih podataka dobit će se najbolji pregled i zaključak o zadanoj temi.

## **1.3. Struktura rada**

Struktura rada obuhvaća uvod, poglavlja posvećena upravljanju kvalitetom i digitalnim uslugama, usporedne aspekte, metodologije, ispitivanje korisničkog zadovoljstva, implikacije i buduće korake, te zaključak. U početnom dijelu rada definirat će se koncept kvalitete u kontekstu financijskih usluga, te ćemo istražiti njegovu ključnu važnost za bankarsku industriju. Dalje ćemo istražiti izazove i prilike koji proizlaze iz prijelaza na digitalno

bankarstvo, te kako kvaliteta usluga postaje odlučujući faktor za uspjeh u tom kontekstu. Također, ćemo analizirati regulacije i zakonodavstvo vezano za zaštitu potrošača u Europskoj uniji, te kako se te norme odražavaju na kvalitetu digitalnih bankarskih usluga. U okviru teme e-transparentnosti, istražiti ćemo važnost transparentnosti u digitalnom bankarstvu, te kako ona igra ključnu ulogu u poboljšanju kvalitete usluga i stvaranju povjerenja kod korisnika. Osim toga, analizirat ćemo načine na koje banke koriste društvene mreže za povećanje kvalitete usluge i komunikaciju s korisnicima. Istražiti ćemo i aspekte online privatnosti i sigurnosti, te kako se njihov pravilan tretman reflektira na digitalne bankarske usluge. U fokusu će biti i kvaliteta usluga bankarstva putem Interneta, te kako se ona manifestira i utječe na korisničko iskustvo. Posebno ćemo istražiti kako je pandemija Covid-19 utjecala na digitalno bankarstvo i kako se kvaliteta usluga održava u ovako izazovnom vremenu. Nadalje ćemo istražiti korisničke profile i motivacije u korištenju mobilnog bankarstva, te kako navedene karakteristike utječu na percipiranu kvalitetu usluga. Analizirat ćemo i razvoj samoposlužnog bankarstva u Hrvatskoj, te kako ta nova usluga utječe na bankarske usluge. Istražiti ćemo ulogu digitalnog marketinga u unapređenju bankarskog poslovanja, te kako se on odražava na percepciju kvalitete. U svijetu suvremenog bankarstva, gdje digitalna tehnologija igra sve važniju ulogu, upravljanje kvalitetom financijskih usluga postaje ključno pitanje. U okviru ovog istraživanja, detaljno ćemo istražiti različite aspekte povezane s kvalitetom usluga u digitalnom bankarstvu. Zaključni dio rada bit će sažetak navedenih rezultata istraživanja, dati će odgovore na postavljene ciljeve, te sagledati motive za daljnje istraživanje. Također, rad će sadržavati i popis korištenih literatura, izvora podataka, citata, te važne činjenice iz životopisa.



## **2. UPRAVLJANJE KVALITETOM**

### **2.1. Pojam kvalitete**

Pojam kvalitete usluge javlja se još davne 1970. godine u radu Sasser, Olsena i Wyckoffa o upravljanju uslužnim aktivnostima. Različite su definicije od različitih autora, a prema Lovelock-u kvaliteta svim ljudima ima različito značenje. Tako primjerice prema Gronroos-u i Lewis-u kvaliteta usluge se definira kao usporedba između očekivanja i percepcija klijenata o prezentiranoj usluzi. Autori Parasuraman, Berry i Zeithaml pokazuju da je kvaliteta usluge posebno teška za analiziranje, za razliku od kvalitete proizvoda.

Model mišljenja o kvaliteti usluge počinje od analiziranja očekivanja korisnika, a odnosi se na vrijednost ponude aktualne usluge. Također je bitno uključiti važnost samog procesa u pružanju usluga korisnicima. Navedeni autori zapravo definiraju kvalitetu: „kao mjeru i smjer odstupanja između percepcija i očekivanja klijenata.“ Ukazuju na to da kvaliteta koja se podrazumijeva, se razlikuje od zadovoljstva jer predstavlja mišljenje o moći usluge, dok je zadovoljstvo uslugom direktno povezano s pruženom transakcijom. Bez obzira koliko je zapravo jako važna kvaliteta usluge, autori se nisu usuglasili oko jedne definicije iako svaki ističe da je klijent uvijek u središtu pozornosti (Pepur, 2006).

U literaturi je najčešće korištena spomenuta definicija od Parasuraman-a, Berry-a i Zeitham-a. Možemo vidjeti kako se zapravo usluga može podijeliti: na "što" sama pružena usluga donosi korisniku, odnosno koji je rezultat usluge i "kako" se usluga može pružiti korisniku. Tako "što" procjenjuje utjecaj nakon korištenja pružene usluge i naziva se kvalitetom rezultata (Parasuraman, Berry, Zeithaml), a kod Gronroosa tehničkom kvalitetom ili fizičkim kvalitetom (Lehtinen i Lehtinen). "Kako" se vrednuje tijekom trajanja usluge koja se pruža korisniku i naziva se kvalitetom procesa (Parasuraman, Berry, Zeithaml), kao funkcionalnim kvalitetom (Gronroos) ili interaktivnom kvalitetom (Lehtinen i Lehtinen).

Na kraju Gronroos zaključuje da kvaliteta usluge može ovisiti o "tehničkim" i "funkcionalnim" faktorima. Tehničke performanse su ono što klijenti primjećuju kroz samu primljenu uslugu, tj. "što" je primljeno. S druge strane, funkcionalne performanse se odnose na način na koji je usluga pružena klijentu. Značaj toga je da korisnike ne zanima samo rezultat usluge, već ih zanima način na koji im je usluga prezentirana i pružena. Ljudi koji su u kontaktu s

korisnicima igraju ključnu ulogu u stvaranju zadovoljstva korisnika zbog njihovog ponašanja, izgleda, pristupačnosti, stavova i uslužnosti.

Parasuraman, Zeithaml i Berry su u svom radu iz 1985. godine predstavili vjerojatno najšire prihvaćeni model kvalitete usluga, koji se temelji na konceptu jazova. Prema njihovom modelu, percipirana kvaliteta usluga definirana je kao razlika između očekivanja i percepcija klijenata o primljenoj usluzi. Ovaj model temelji se na ukupno pet jaza koji utječu na pružanje usluge:

1. Prvi jaz predstavlja nesklad između očekivanja klijenata i zapažanja menadžmenta o tim očekivanjima. To znači da menadžment možda neće točno razumjeti potrebe klijenata i stoga neće moći pravilno zadovoljiti njihove zahtjeve.
2. Drugi jaz proizlazi iz razlike između zapažanja menadžmenta i specifikacija kvalitete usluge. Odnosno, iako menadžment razumije očekivanja klijenata, trenutno nije u mogućnosti ispuniti ta očekivanja, možda zbog nedostatka resursa ili drugih ograničenja.
3. Treći jaz je razlika između specifikacija kvalitete usluge i stvarne isporuke usluge. Ovaj jaz ističe važnost ljudskog čimbenika u isporuci usluga, te često proizlazi iz problema u timskom radu.
4. Četvrti jaz nastaje kada informacije o usluzi koje su komunicirane prema van ne odgovaraju stvarnoj isporuci. Drugim riječima, menadžment nije u mogućnosti pružiti sve potrebne informacije ili ispuniti sva obećanja koja su dana, što rezultira negativnim percepcijama kvalitete usluge.
5. Peti jaz je jaz između percipirane i očekivane usluge i javlja se kada korisnik, u skladu s njegovim očekivanjima od usluge, procjenjuje performanse trenutne usluge. Tako da korisnik donosi svoj sud o kvaliteti pružene usluge (Pepur, 2006).

## **2.2. Razvoj kvalitete finansijskih usluga u digitalnom bankarstvu**

Herceg je u svom radu objasnio da je bankarska industrija ključna za provođenje finansijskih usluga. Ona obavlja depozitno-kreditne transakcije. Navedeni poslovi se mogu podijeliti na aktivne koji su kamate na zajmove, pasivne koji predstavljaju kamate na dugove, neutralne koji imaju posredničku ulogu i na vlastite. Bankarstvo postoji još od antičke Grčke, te se razvija kroz povijest. Bankarska industrija podložna je stalnim promjenama, tradicionalni bankarski pristupi zastarijevaju jer se javljaju nove digitalne tehnologije koje mijenjaju korisničko iskustvo.

Banka na različite načine nastoji doprijeti do svojih korisnika, pa tako koristi i različite kanale komunikacije kako bi došla do njih, od fizičkog dolaska u poslovnicu, preko e-maila ili poziva pa sve do najnovijeg trenda digitalnog bankarstva. Razvoj digitalnog bankarstva donijeti će nam odgovor na glavno pitanje koje se postavlja, a to je hoće li digitalno bankarstvo u potpunosti moći zamijeniti tradicionalne oblike komunikacije, odnosno fizičke poslovnice koje su i dalje izrazito važne za kompleksnije transakcije, kao što je primjerice podizanje zajma. Elektroničke arhive uvelike će olakšati pristup potrebnim podacima jer omogućavaju brži, jednostavniji i povoljniji način poslovanja. Sve navedeno je usmjereno na davanje što kvalitetnije usluge prema klijentima.

Digitalna tehnologija je dovela do velikih promjena u svim dijelovima poslovanja i života ljudi. Tehnologije koje su se počele koristiti obuhvatile su čitav svijet i dovele do drastičnih promjena u financijskim uslugama, te pristupačnosti trgovine i javnih usluga. Digitalne tehnologije povezuju informacijske, računalne i komunikacijske kombinacije tehnologija. Omogućuju efikasno korištenje digitalnih resursa, njihovu analizu i distribuciju do krajnjih korisnika (Herceg, 2023).

Za stvaranje i distribuciju digitalnih dobara koriste se razne mobilne, društvene i druge tehnologije jer omogućuju brzu razmjenu, analizu i pohranu podataka koji su preduvjet kako bi se razvilo digitalno okruženje. „Digitalne tehnologije su važan infrastrukturni element digitalne ekonomije, a odnose se na primjenu digitalnih resursa (tehnologija, alata, aplikacija i algoritama) kojima se učinkovito pronalaze, analiziraju, stvaraju, prosljeđuju i koriste digitalna dobra u računalnom okruženju“ (Spremić, 2017).

U središtu razvoja moderne ekonomije su digitalne tehnologije. One su omogućile da organizacije dođu do postavljenih ciljeva uz korištenje dostupnih elektroničkih alata kao i sustava za obradu baze podataka. Današnje društvo nema mogućnosti za rast i razvoj bez digitalne transformacije. Razvojem financijskih usluga i digitalne tehnologije mijenja se način poslovanja tvrtki. Mijenjaju se sustavi metode rada i kulture. Kako bi se razvila suradnja između različitih odjela ova promjena je neophodna. Tvrtke danas putem automatizacije, umjetne inteligencije (AI) i strojnog učenja (ML) mogu razumjeti iskustvo korisnika i bolje analizirati baze podataka. Kvaliteta financijskih usluga u digitalnom bankarstvu je poboljšana

jer financijske institucije točnije i preciznije prikupljaju podatke, te se fokusiraju na bitne informacije.

Upravljanje resursima odvija se iz jednog središnjeg centra za bolji razvoj inovacija i učinkovitosti procesa. Tehnologije omogućuju bolje razumijevanje korisnika, a time se povećava i kvaliteta pruženih usluga u financijskim sustavima. Razvija se digitalna kultura koja unaprjeđuje suradnju tima, te obrazovanje članova tima. Smanjuje se rizik od ljudskih pogrešaka, povećava se produktivnost i optimizira radni tijek. Financijske institucije će se uz pomoć digitalnih tehnologija lakše prilagoditi izazovima novog doba, omogućit će brže provođenje transakcija, te poboljšati inovacije i kvalitetu usluge (Herceg, 2023).

### **2.3. Zaštita potrošača financijskih usluga u Europskoj uniji**

U prošlosti su financijske institucije smatrale da je prudencijalna zaštita dovoljna za zaštitu štediša, dok se zaštita dužnika nije naglašavala. Rezultat toga je bio nedostatak zakonskih regulativa za pružatelje financijskih usluga u vezi s poslovnim ponašanjem. Nakon tog perioda povećana je zaštita ulagača, te su se ujednačili kriteriji i mjere za zaštitu ulagača. Važna direktiva u bankarstvu je CRD, temeljna direktiva koja regulira bankarski sektor u EU zajedno s CRR-om.

Doneseni su i drugi propisi koji se bave zaštitom potrošača:

- „1. Direktiva 2014/92/EU o usporedivosti naknada povezanih s računima za plaćanje, prebacivanju računa za plaćanje i pristupu računima za plaćanje s osnovnim uslugama (PAD),
- 3. Direktiva 2008/48/EZ o ugovorima o potrošačkim kreditima (CCD), i
- 4. Direktiva 2014/17/EU o ugovorima o potrošačkim kreditima koji se odnose na stambene nekretnine (MCD).“ (Matek, Poljak, 2019)

Rad od Matek i Poljak ukazuju na promjene u percepciji i regulaciji financijskih institucija kroz povijest, posebno s naglaskom na pristup zaštiti štediša i dužnika. Ranije je naglasak bio na prudencijalnoj zaštiti štediša, dok se zaštita dužnika nije isticala. Ovaj pristup rezultirao je nedostatkom zakonskih regulativa kojima bi se nadziralo poslovno ponašanje pružatelja financijskih usluga. Međutim, kako se svijest o potrebi zaštite ulagača povećavala, došlo je do ujednačavanja kriterija i mjera za zaštitu ulagača. Naglasak se sada stavlja na zakonske okvire poput temeljne direktive CRD i CRR-a koji reguliraju bankarski sektor u EU. Ovo ukazuje na evoluciju regulativnih pristupa kako bi se osigurala sigurnost i povjerenje u financijske

sustave. Važno je kontinuirano prilagođavanje regulacija kako bi se osiguralo da financijski sektor odražava promjene u društvu i tehnologiji, te pruža adekvatnu zaštitu svim dionicima.

Zajednički elementi u EU koji imaju za cilj zaštitu potrošača su izdavanje odobrenja za rad, tako da financijske institucije moraju dobiti odobrenje za rad od regulatornih tijela prije obavljanja djelatnosti kako bi samo pouzdane i odgovorne institucije opstale na tržištu. Određivanje kapitala je sljedeći element gdje odredbe reguliraju minimalne kapitalne rezerve za financijske usluge kako bi se institucije zaštitile od rizika i štitile interese potrošača. Postoje određeni organizacijski zahtjevi za osiguranje transparentnosti i upravljanje rizicima, a koji su vezani za organizacijsku strukturu i upravljanje institucijama.

Nadalje, postoje pravila poslovnog ponašanja za zaštitu od neetičnih i nepoštenih poslovnih praksi. Nadležnosti, ovlasti i obveze suradnje između nadležnih tijela, što znači da regulatorna tijela imaju jasno definirane nadležnosti za učinkovito nadziranje financijskih institucija. Izvansudski mehanizmi za pritužbe potrošača razvili su se kako bi se omogućilo brzo i pravedno rješavanje sporova. Postoje još odredbe o prekograničnom pružanju usluga gdje je točno regulirano kako se financijske usluge mogu pružati prekogranično, uz također visoke standarde zaštite potrošača.

Unatoč prudencijalnim mjerama i zaštitnim instrumentima financijske institucije se mogu suočiti s financijskim problemima. Kako bi se spriječili problemi razvijeni su posebni mehanizmi, tzv. ex post za zaštitu potrošača. Objavljena je direktiva 2014/49/EU koja govori o sustavima osiguranja depozita, a glavni je cilj usklađenje pravila o osiguranju depozita između država članica zbog jačanja tržišta, stabilnosti financijskog sustava i zaštite potrošača. Sljedeća direktiva 97/9/EZ spominje sustave koji nadoknađuju štete za investitore. Ona osigurava pokriće za novac i financijske instrumente klijenata investicijskih društava kada oni ne mogu ispuniti svoje obaveze prema klijentima. Sustavi pružaju minimalno pokriće od 20.000,00 eura kako bi osigurali zaštitu investitora i stabilnost tržišta. Zaštita korisnika osiguranja u slučaju ne mogućnost izvršenja obveza od strane osiguravajućih društava ovisi od svake države članice zasebno. Neke države članice koriste opće sustave za zaštitu korisnika osiguranja, ali se razlikuju u iznosu pokrića i drugim uvjetima (Matek, Poljak, 2019).

Ovaj tekst ukazuje na važno pitanje zaštite ugovaratelja i korisnika financijskih usluga u Republici Hrvatskoj, posebno u slučaju nesolventnosti financijskih institucija. Trenutno ne postoji sveobuhvatan sustav zaštite koji bi pružao potpunu sigurnost u tim situacijama. Garancijski fond pri Hrvatskom uredu za osiguranje predstavlja značajnu inicijativu za zaštitu osiguranika u prometu, posebno u slučaju problema s društvima za osiguranje ili njihovim stečajem. Ovo je bitna mjera, ali čini se da se fokusira na osiguranje u prometu i ne pruža širi spektar zaštite u drugim financijskim sektorima. Također, članstvo u Nacionalnom garancijskom fondu za društva za osiguranje iz drugih država članica i osiguravajuća društva iz trećih zemalja koja posluju putem svojih podružnica imaju smisao kako bi se osigurala odgovornost društava prema lokalnim klijentima i tržištu. To je korak prema osiguranju odgovornog ponašanja i zaštiti interesa klijenata. S obzirom na složenost financijskih tržišta i potrebu za sveobuhvatnom zaštitom, možda bi bilo korisno razmotriti proširenje ovih mjera kako bi se osigurala šira i sveobuhvatnija sigurnost za sve ugovaratelje i korisnike financijskih usluga u Hrvatskoj. Ovo bi moglo dodatno ojačati povjerenje u financijske institucije i potaknuti stabilnost na tržištu.

#### **2.4. E-transparentnost**

Javno objavljivanje u tržišnoj ekonomiji izrazito je važno i temelji se na teoriji savršenog natjecanja i hipotezi o efikasnom tržištu. Prema teoriji savršenog natjecanja neophodno je da informacije budu široko dostupne javnosti po niskim troškovima. Javno objavljivanje može biti dobrovoljno ili obavezno, a provodi se putem više posrednika kao što su primjerice agencije za kreditne rejtinge, financijski analitičari, investicijski savjetnici, revizori i sl. Investitori te informacije mogu koristiti u donošenju vlastitih odluka.

Transparentnost se ne odnosi samo na pružanje informacija, već ima ulogu da se one smisleno postavljaju u kontekst, za razliku od javnog objavljivanja. Iako su troškovi vezani uz stjecanje informacija postali niži, njihova interpretacija i dalje može biti izazovna. Teorijski temelji informacija i očekivanja u tržišnim odnosima podupiru važnost javnog objavljivanja i njegovu ulogu u efikasnom tržištu. Javno objavljivanje ima važnu ulogu u tržišnoj ekonomiji, pružajući informacije investitorima i sudionicima tržišta, te doprinoseći transparentnosti i stabilnosti financijskog sektora (Kundid, Rogošić, 2012).

U regulaciji bankarskog poslovanja usklađivanje se usmjerilo prema promicanju tržišne discipline. Prudencijalna regulacija, koju većinom provodi Bazelski odbor za bankarski nadzor, ističe važnost javnog objavljivanja informacija od strane međunarodno aktivnih banaka. Posljednji, odnosno treći stup Bazelskih prijedloga odnosi se na tržišnu disciplinu i nadopunjuje minimalne zahtjeve za kapitalom što predstavlja prvi stup, te proces nadzora, to jest drugi stup. EU je usvojila navedeni Bazelov okvir za kapitalne mjere u Direktivama o kapitalu 2006/48/EC i 2006/49/EC, a Republika Hrvatska je kao prethodna kandidatkinja, a sad i članica EU, te direktive prenijela u Zakon o kreditnim institucijama (2008). Zakon je stupio na snagu 2009. godine, a zahtjevi za objavljivanje financijskih i godišnjih izvještaja na webu, te online izvještavanje o drugim podacima u Hrvatskoj su odgođeni do 2010. godine (Odluka o javnom objavljivanju zahtjeva za kreditnu sposobnost kreditnih institucija, 2009).

Prema Zakonu, kreditne institucije moraju objaviti revidirane nekonsolidirane financijske izvještaje i godišnje izvješće na svojim web stranicama najkasnije pet mjeseci nakon poslovne godine. Hrvatska narodna banka ima pravo kazniti nepoštivanje s iznosom od 500.000,00 do 2.000.000 kuna. Hrvatski Zakon o računovodstvu svrstava banke u kategoriju velikih poduzetnika, te su obvezne izraditi financijske izvještaje prema Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (Kundid, Rogošić, 2012).

Najnoviji Zakon o računovodstvu, koji se primjenjuje, propisuje da srednji i veliki poduzetnici moraju objaviti dodatno izvješće - godišnji izvještaj. Također, godišnji izvještaj banaka, koje se smatraju velikim poduzetnicima, mora sadržavati pravila Kodeksa korporativnog upravljanja. Banke kotirane na Zagrebačkoj burzi obvezne su primjenjivati pravila Kodeksa korporativnog upravljanja koje su pripremile HANFA i Zagrebačka burza.

Banke su dužne popuniti godišnji upitnik (jednom godišnje) koji je dio Kodeksa, za razdoblje obuhvaćeno godišnjim financijskim izvještajima, i podnijeti ga zajedno s godišnjim financijskim izvještajima. Banke su također obvezne dostaviti Godišnje financijske izvještaje, Godišnji izvještaj i izvještaj revizora Agenciji za financijske usluge radi javne objave (prema članku 20. Zakona o računovodstvu). Odluka Hrvatske narodne banke o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja propisuje izradu financijskih izvještaja (bilanca, račun dobiti i

gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama u kapitalu i bilješke uz financijske izvještaje) u obliku propisanom tom Odlukom.

U temeljnim financijskim izvještajima nalaze se računovodstvene informacije vezane za važne ekonomske odluke. Za primjer je uzeto istraživanje. Provedeno istraživanje se fokusiralo na bankarski sektor u Republici Hrvatskoj i obuhvaća trideset i dvije banke. Pratilo se obavezno i dobrovoljno objavljivanje financijskih i nefinancijskih informacija na Internetu u rujnu i listopadu 2010. godine. Prema Zakonu o kreditnim institucijama, banke su bile dužne objaviti svoje financijske izvještaje i godišnji izvještaj na svojim službenim web stranicama do svibnja 2010. godine (Kundid, Rogošić, 2012).

Međutim, istraživanje u rujnu 2010. godine otkrilo je da pet manjih banaka nije objavilo osnovne računovodstvene informacije. Situacija se poboljšala u listopadu 2010. godine kada samo tri banke nisu objavile temeljne financijske izvještaje. Praksa internetskog financijskog izvještavanja pokazuje da godišnji izvještaj obično uključuje bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama u kapitalu, te bilješke uz financijske izvještaje, kao i obavezne informacije specifične za taj izvještaj. Stoga je važno napomenuti da su financijski izvještaji ključni dio godišnjih izvještaja hrvatskih banaka za 2009. godinu, no opseg objave potrebnih elemenata je raznolik i predstavlja osnovu navedenog istraživanja (Kundid, Rogošić, 2012).



### **3. DIGITALNO BANKARSTVO**

#### **3.1. Upotreba društvenih mreža u bankarskoj industriji**

Razvojem Interneta došlo je do pojave društvenih mreža, besplatnih internetskih servisa koji omogućuju komunikaciju i povezivanje korisnika u online okruženju. Nastale su iz komunikacije na forumima, a prva društvena mreža, SixDegrees, razvila se 1997. godine kao platforma za stvaranje profila i sklapanje prijateljstava. Danas su društvene mreže postale ključne za povezivanje ljudi širom svijeta, ne samo mladih i studenata, već i poslovnih ljudi koji se pridružuju raznim platformama kako bi dijelili interese i aktivnosti.

U kontekstu bankarstva, tradicionalni pristup bio je usmjeren na samu instituciju, dok se moderno bankarstvo u doba društvenih mreža fokusira na klijente. Banke sve više koriste društvene mreže za promociju i komunikaciju s korisnicima. Međutim, ovo donosi i izazove, jer korisnici sada aktivno komentiraju usluge banaka, što može utjecati na njihovu reputaciju. Ipak, online bankarsko poslovanje donosi bržu transakcijsku interakciju, smanjenje troškova i olakšava razvoj novih proizvoda i usluga prilagođenih korisnicima. Unatoč tome, banke još nisu potpuno iskoristile potencijal društvenih mreža i marketinške strategije koje se smatraju nadogradnjom na tradicionalne metode (Turkalj, 2016).

Tekst naglašava važan preokret koji je donio razvoj Interneta i pojava društvenih mreža. Kroz evoluciju komunikacije, od foruma do sofisticiranih društvenih platformi, društvene mreže su postale neizostavan dio našeg svakodnevnog života. One nisu samo za mlade i studente; postale su središnje u povezivanju ljudi svih dobnih skupina i poslovnih pozadina. U kontekstu bankarstva, prikazana je transformacija od tradicionalnog fokusa na institucije same prema modernom pristupu usmjerenom na korisnike. Društvene mreže igraju ključnu ulogu u ovoj transformaciji, omogućavajući bankama da stupe u neposredni kontakt s klijentima i bolje razumiju njihove potrebe. Međutim, iako donose prednosti kao što su brža komunikacija i razvoj prilagođenih proizvoda, suočavaju se i s izazovima, uključujući potencijalni utjecaj na reputaciju banaka zbog komentara korisnika.

U zaključku, tekst ističe važnost prilagodbe bankarskog sektora u doba društvenih mreža, ali i naglašava da je još uvijek potrebno potpuno iskoristiti potencijal koji ove platforme pružaju, posebice u kontekstu marketinških strategija. Također, upućuje na nužnost pažljivog upravljanja izazovima koje ove promjene donose. S obzirom na brzinu razvoja tehnologije,

društvene mreže predstavljaju neprocjenjiv alat za bankarski sektor, te ih je nužno iskoristiti u cilju poboljšanja komunikacije s klijentima i stvaranja konkurentske prednosti.

### **3.2. Online privatnost i sigurnost**

Privatnost je ključna tema koja se povezuje s povjerenjem i ima temelje u različitim disciplinama. Zaštita osobnih podataka izravno je povezana s pojmom privatnosti, a u današnjem digitalnom dobu, privatnost je povezana sa svrhom korištenja podataka korisnika. Bitno je prepoznati te svrhe i omogućiti korisnicima kontrolu nad upotrebom njihovih podataka. Naglasak je na pristanku potrošača, tj. mogućnosti da biraju kako se njihove informacije koriste. Iako su neki podaci nužni za transakcije koje korisnici svjesno obavljaju, ključno je dobiti pristanak za daljnje korištenje tih informacija u druge svrhe.

Sve više tvrtki prepoznaje važnost zaštite korisničkih podataka i omogućava korisnicima da odluče hoće li dopustiti obradu njihovih podataka. Međutim, postoje tvrtke koje smatraju da informacije koje su korisnici podijelili pripadaju njima i ne osjećaju moralnu obvezu ograničiti korištenje tih podataka radi ostvarivanja profita. Kako bi se približile korisnicima i olakšale transakcije, tvrtke koriste već prikupljene podatke korisnika. Primjerice, Amazon pojednostavljuje iskustvo kupovine jer korisnik ne mora ponovno unositi informacije (Mandić, 2009).

Ističe važnu temu privatnosti i zaštite korisničkih podataka u online okruženju, posebice u kontekstu poslovanja tvrtki. Jasno se naglašava da tvrtke trebaju razumjeti značaj privatnosti i povezivanje s povjerenjem potrošača, što dugoročno može donijeti veće profite i jaču lojalnost korisnika. Posebno se ističe nužnost da tvrtke ne budu prekomjerno restriktivne u prikupljanju korisničkih podataka, ali da istovremeno osiguraju adekvatnu razinu privatnosti u online okruženju. Ovo je suptilan podsjetnik na balansiranje između korištenja podataka za unapređenje poslovanja i osiguranja privatnosti korisnika. Nadalje, naglašava kako kršenje povjerenja korisnika može negativno utjecati na vjernost i ponovnu kupnju, što dodatno naglašava važnost očuvanja ugleda i odnosa s korisnicima kroz zaštitu njihovih podataka. Tekst prema Mandić pruža važno upozorenje i podsjetnik tvrtkama da je zaštita privatnosti korisnika ključna ne samo iz etičkog stajališta već i zbog potencijalnog pozitivnog utjecaja na poslovanje i dugoročnu suradnju s korisnicima.

Sigurnost i privatnost su međusobno povezane, a korisnici koji koriste online platforme sve više cijene sigurnosne tehnologije u online okruženju. Sigurnost je važna jer omogućava zaštitu osobnih podataka od internetskih prijevара. Cilj je zaštititi korisnikove podatke putem sigurnosnih i tehničkih mjera. Sigurnost može uključivati ograničenja unutar organizacije, korištenje šifriranja, sigurnu pohranu podataka i korištenje lozinki kao tehničke mjere sigurnosti. Korisnici trebaju biti svjesni da tvrtke ne mogu potpuno zaštititi njihove osobne podatke, ali percipirana sigurnost može utjecati na njihovo povjerenje.

Tvrtke se suočavaju s izazovima u stvaranju povjerenja u online okruženju, te moraju pronaći načine za zaštitu korisničkih podataka. Edukacija korisnika važna je u prevenciji online prijevара i povećanju povjerenja. U konačnici, povjerenje korisnika ima ključnu ulogu u uspješnom poslovanju, a tvrtke trebaju djelovati u skladu s tim, pridajući pažnju sigurnosti i privatnosti podataka (Mandić, 2009).

Naglašava se važnost privatnosti i sigurnosti u digitalnom dobu, posebice u kontekstu online poslovanja i korištenja Interneta. Privatnost, koja je ključna za izgradnju povjerenja, postaje sve značajnija u svijetu gdje se osobni podaci često koriste za različite svrhe. Autori ističu da korisnici trebaju imati kontrolu nad svojim podacima, te da bi trebali biti informirani o načinu na koji se njihove informacije koriste. Pristanak korisnika postaje ključan aspekt u ovoj problematici. S druge strane, tvrtke se suočavaju s izazovima očuvanja povjerenja korisnika u online okruženju. Edukacija korisnika o sigurnosnim aspektima, te poštovanje privatnosti kroz transparentnost igraju važnu ulogu u izgradnji toga povjerenja.

Povezanost privatnosti i sigurnosti dodatno se ističe. Sigurnosne mjere čine osnovnu liniju obrane u zaštiti osobnih podataka od prijevара i zloupotreba. Iako je prikupljanje podataka bitno za učinkovito poslovanje, nužno je osigurati da se koriste u skladu s pristankom korisnika. Treba težiti ravnoteži između efikasnosti poslovanja i poštovanja privatnosti korisnika, pružajući im kontrolu i svijest o korištenju njihovih podataka. U konačnici, zaštita privatnosti i edukacija korisnika predstavljaju ključne stupove u održavanju povjerenja i održivom razvoju online okruženja.

### **3.3. Kvaliteta e-usluge bankarstva temeljenog na Internetu**

Usluge su svuda oko nas. Primjerice svakodnevno koristimo usluge komunikacije i prijevoza, u bankama radimo financijske transakcije, te u trgovinama zadovoljavamo potrebe za namirnicama. Usluge se sve više koriste i imaju sve veću važnost u ljudskim životima, a za to je potreban napredak informacijske tehnologije.

U industriji usluga, ključnu ulogu imaju pokazatelji performansi kao što su produktivnost, kvaliteta, učinkovitost i zadovoljstvo korisnika. No, izazovno je mjeriti performanse u sektoru usluga zbog specifičnih karakteristika usluga. U cilju osiguravanja konkurentske prednosti, tvrtke se usredotočuju na nove poslovne strategije. Jedno od ključnih područja postalo je pružanje visoke razine kvalitete usluge (Özdağoğlu, Güler, M.E., 2016).

Tijekom proteklih desetljeća, kvaliteta usluge postala je značajan aspekt za menadžere i istraživače, s obzirom na njezin snažan utjecaj na poslovne performanse, smanjenje troškova, zadovoljstvo korisnika, njihovu vjernost i profitabilnost. Mnogi istraživači definirali su i identificirali koncept kvalitete usluge. Također, u literaturi je temeljito istražena tema kako korisnici percipiraju usluge koje tvrtke pružaju, što potvrđuju istraživački radovi.

Iz akademske perspektive, McKenzie citira radove Cronin et al. (1994) i Zeithaml (2000) koji su istraživali teorijski okvir i konceptualizaciju ovog koncepta. S praktičnog stajališta, istražuju se veze između pružanja visokokvalitetnih usluga i postizanja izvanrednih poslovnih performansi. Objasnjeni su različiti modeli kvalitete usluge. U nastavku će biti opisana korištena metodologija, uključujući fuzzy AHP i TOPSIS metode, kao i hijerarhijski model. Navedeno istraživanje analizira različite modele kvalitete usluge, opisuje korištenu metodologiju (fuzzy AHP i TOPSIS metode, te hijerarhijski model), te raspravlja o rezultatima. Mjerenje kvalitete usluge predstavlja izazov za pružatelje usluga zbog specifičnih karakteristika poput neodvojivosti, nematerijalnosti, prolaznosti i heterogenosti. Seth i suradnici proučavaju proširivanje kvalitete usluge u maloprodaji. SERVQUAL se često koristi za mjerenje kvalitete usluge, primjerice u studijama.

Prema Jašarević, fuzzy AHP (Analytic Hierarchy Process) metodologija je pristup u donošenju odluka koji se koristi u situacijama gdje postoji nesigurnost ili neizrazitost u procjenama preferencija ili težina kriterija. Ova metodologija kombinira principe odlučivanja s konceptom "fuzzy" logike kako bi se bolje nosila s nesigurnostima i subjektivnostima u procesu

donošenja odluka. U fuzzy AHP metodi, težine koje se dodjeljuju različitim kriterijima i alternativama izražene su neophodnim ili mogućim mjerama umjesto točnih numeričkih vrijednosti. Ovo omogućuje modeliranje i analizu situacija gdje preferencije nisu potpuno definirane ili za situacije kada nema dovoljno preciznih informacija o kriterijima. Fuzzy AHP se koristi u različitim područjima, uključujući odabir, procjenu, planiranje, razvoj i donošenje odluka, gdje nejasnoće i nesigurnosti zahtijevaju fleksibilniji pristup donošenju odluka.

Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) je tehnika za višekriterijsko odlučivanje koja se temelji na uspoređivanju alternativa s idealnim i anti idealnim rješenjem. Prilikom primjene naglasak je na maksimalizaciji profita i minimizaciji rizika. Cilj ove metode je pronaći alternativu koja je što sličnija idealnom rješenju, dok istodobno treba biti što udaljenija od anti idealnog rješenja. Metoda TOPSIS ima niz prednosti, uključujući jednostavnost i brzinu primjene, minimalni subjektivni unos podataka, te sposobnost rada s velikim brojem alternativa i kriterija. No, s druge strane, postoje i određeni nedostaci kao što su ovisnost o konkretnim informacijama, osjetljivost na promjene težinskih faktora kriterija, mogućnost iznenadnih i drastičnih razlika u rezultatima, te mogućnost donošenja odluka koje nisu adekvatne ili optimalne (Kidemet, 2021).

Mjeriti kvalitetu usluga predstavlja izazovan proces za svako poduzeće, obzirom na njegovu složenost. Postoji više načina za mjerenje kvalitete usluga, a najčešće se koristi SERVQUAL model (servicequality model). SERVQUAL je najpouzdaniji model za mjerenje kvalitete usluge u sektoru usluga i ima široku primjenu u znanstvenom i praktičnom kontekstu. Parasuraman, Zeithaml i Berry su još tijekom 1980-ih prepoznali potrebu za razvojem ljestvice za mjerenje kvalitete usluga, te su kroz opsežna istraživanja razvili model jaza. Na temelju rezultata istraživanja, razvili su SERVQUAL instrument (složenica od "service" što označava uslugu i "quality" što označava kvalitetu), koji je postao najpopularniji alat za mjerenje kvalitete usluga. Ovaj instrument je prvotno razvijen 1985. godine, a doživio je nekoliko izmjena 1988. godine.

Navedeno istraživanje donosi inovativnu metodologiju za evaluaciju internetskog bankarstva, koristeći fuzzy modele s jezičnim varijablama. Pristup koji uključuje Internet bankarske stručnjake i hijerarhijski model E-Servqual za evaluaciju predstavlja korak naprijed u analizi kvalitete usluge u online bankarstvu. Korištenje fuzzy AHP i fuzzy TOPSIS metoda omogućava

višedimenzionalnu analizu kriterija i alternativa, uzimajući u obzir važnost svakog kriterija i ocjenjujući banke prema tim kriterijima. Metodologija je strukturirana u dvije ključne faze koje dodjeljuju težine kriterijima i ocjenjuju alternative. Ova struktura pruža sveobuhvatan pregled, dopuštajući bankarskim stručnjacima da razumiju nužne aspekte internetskog bankarstva. Upotreba fuzzy logike i jezičnih varijabli dodaje složenost modeliranju, ali omogućava bolje uklapanje ljudskog sučelja u proces evaluacije.

Posebno je značajno što se u istraživanju naglašava prednost korištenja fuzzy TOPSIS-a nad AHP metodom zbog složenosti usporedbe i potencijalnih nesukladnosti. Ovo pruža korisnicima bolje razumijevanje i interpretaciju rezultata. Sveukupno, ovo istraživanje doprinosi razvoju metodologija za analizu kvalitete usluge u bankarstvu, posebice u kontekstu rastućeg značaja internetskog bankarstva.

### **3.4. Utjecaj Covid-19 na digitalno bankarstvo**

Pandemija koja se pojavila 2020. godine, a izazvana je virusom Covid-19, ostavila je utjecaj na cijeli svijet pa tako i uvelike na bankarsko poslovanje. Covid-19 je predstavljao ozbiljnu globalnu i lokalnu prijetnju financijskom sektoru, usporedivu s događajima od 2008. godine. Banke su općenito dobro kapitalizirane, likvidne i profitabilne, a indikatori su se poboljšali tijekom prethodnog razdoblja.

Analizirana je profitabilnost i kapitalna pripravnost banaka od 2006. godine do prvog kvartala 2020. godine koristeći podatke Svjetske banke, Banke za međunarodna poravnanja, Međunarodnog monetarnog fonda, te Europske centralne banke, te se osvrnula na utjecaj Covid-19 šoka na financijski sektor. Iako tržište kapitala napreduje, banke i dalje ostaju od povjerenja fizičkih osoba i poduzeća, igrajući značajnu ulogu u pružanju financiranja.

U nekim zemljama, kao što su Sjedinjene Američke Države, banke su odgovorne za većinu kreditiranja, pri čemu čak do 60% potraživanja potječe od poduzeća. Banke predstavljaju osnovni izvor financiranja za većinu poduzeća, a njihova kapitaliziranost se dodatno poboljšava povećanjem rezervi kapitala i poštivanjem standarda Bazel III nakon svjetske ekonomske krize. Analizom ukupnog kapitala banaka od 2006. godine do 2019. godine pokazala se solidna kapitaliziranost najvećih svjetskih banaka, pri čemu se posebno ističe dobra kapitaliziranost banaka na početku pandemije Covid-19 (Joksimović, Beke Trivunac, 2021).

Povećanje kapitaliziranosti banaka nakon svjetske ekonomske krize, prema Bazel III standardima, predstavlja ključni korak u osiguranju stabilnosti financijskog sektora. Ova rigorozna regulacija zahtijeva da banke povećaju svoj kapital i formiraju zaštitne rezerve kako bi se bolje pripremile za buduće rizike. Ovi standardi su posebno značajni jer mjere kapitalne sposobnosti banaka u odnosu na rizike te im omogućuju da se nose s izazovima poput pandemije Covid-19. Pri tom, fleksibilnost u postizanju tih standarda tijekom prijelaznih razdoblja omogućuje bankama akumulaciju potrebnog kapitala. Sve to zajedno pridonosi stabilnosti i pouzdanosti financijskog sustava.

U ožujku 2020. godine, Bazelski odbor za nadzor banaka brzo je reagirao na početak pandemije, postavljajući tri ključna cilja za očuvanje globalnog bankarskog sustava. Ova brza i koordinirana reakcija svih relevantnih dionika iz različitih zemalja demonstrira važnost suradnje u kriznim situacijama. Zaštita financijske stabilnosti, osiguranje kontinuiranog kreditiranja ekonomije, te osiguranje operativnih kapaciteta za suočavanje s trenutačnim financijskim prioritetima bili su ključni ciljevi. Ove smjernice, uključujući računovodstvene politike za procijenjene gubitke na kreditima, omogućile su bankama da se prilagode novonastalim uvjetima i ostanu operativne tijekom izazovnih vremena.

Tijekom ekonomske krize uzrokovane pandemijom virusa Covid-19, financijske institucije brzo su prilagodile svoje digitalne poslovne modele novonastalim uvjetima. Korisnici bankarskih usluga brzo su promijenili svoje navike kako bi se prilagodili zdravstvenim zahtjevima, dok se istovremeno proces digitalne transformacije poslovanja odvijao iznimno brzo. Promjene koje bi inače trajale godinama dogodile su se u svega nekoliko mjeseci nakon pojave pandemije. Registracija za usluge digitalnog bankarstva i posebno plaćanja putem mobilnih aplikacija značajno je porasla. Istodobno, smanjio se broj fizičkih posjeta bankama.

Ova ubrzana digitalizacija bankarskih usluga otvorila je mogućnosti za razvoj baza podataka i njihovu analizu. Pametni uređaji koriste se kako bi se otkrile nepravilnosti u uzorku ponašanja korisnika i transakcija. Također, aplikacije koje prate cjelovit profil korisnika i pomažu bankama da iz podataka dobiju uvid u poslovanje i ponašanje klijenata postaju sve važnije. Povećana digitalizacija bankarskog poslovanja, uzrokovana pandemijom, potaknula

je banke da značajan dio svojeg poslovanja premjeste u domove svojih zaposlenika. Rad od kuće postao je novi rizik u bankarskom poslovanju.

Kreditna kriza prouzročena Covidom-19 zasigurno će imati dugotrajne posljedice, a procjene sugeriraju da će ovaj ciklus krize trajati između dvije do tri godine, ovisno o utjecaju pandemije na makroekonomske odnose. Količina rezervacija koje su banke stvorile za potencijalne gubitke na kreditima ukazuje na njihovu vjeru da će gubici ovaj put biti značajno veći nego tijekom prethodne velike krize. Iako su banke sada, zahvaljujući većem kapitalu, bolje opremljene za apsorpciju tih gubitaka, već se sada primjećuje potreba za institucionalnim pristupom oporavku poduzeća. Pretjerana popustljivost banaka u pristupu može ugroziti njihovu solventnost, dok pre agresivan pristup može pogoršati negativne makroekonomske efekte, produbiti recesiju i dovesti do ugrožavanja vlastite reputacije.



## **4. USPOREDBA KVALITETE FINANCIJSKIH USLUGA I DIGITALNOG BANKARSTVA**

### **4.1. Identifikacija i motivi korisnika mobilnog bankarstva**

Stoljećima se oblik novca mijenjao ovisno o različitim državama, kraljevstvima i društveno-političkim sustavima. Počevši od oblika papira ili metala, evolucija novca dosegla je svoj vrhunac digitalnom revolucijom, kada je novac postao virtualan. Digitalna valuta, poznata i kao kripto valuta, slična je elektroničkom novcu. Pojam digitalne valute odnosi se na sustave pretplaćenih sredstava u stvarnom i virtualnom svijetu s ciljem poboljšanja učinkovitosti postojećih sustava plaćanja i zamjene gotovine i kovanica u maloprodajnim transakcijama. To predstavlja novi način plaćanja u kojem nema fizičkog prijenosa novca između subjekata. Virtualna valuta je jedan korak dalje u usporedbi s elektroničkim novcem.

Elektronički novac predstavlja digitalnu verziju postojećih kovanica i/ili papirnatog novca, dok virtualna valuta ne predstavlja fizički novac već izravno izražava određenu vrijednost. Prema međunarodnoj organizaciji Financial Action Task Force, virtualni novac je digitalna reprezentacija vrijednosti koja se može digitalno trgovati i služi kao:

1. sredstvo razmjene,
2. mjerne jedinice,
3. pohrana vrijednosti, ali nije službeno sredstvo plaćanja u bilo kojoj zemlji (Mataković, Mataković, 2018).

Ističe se važan aspekt sučelja tradicionalnog bankarstva s kripto valutama, istražujući specifične izazove koje ove digitalne valute postavljaju pred bankarski sektor. Naglašava se fundamentalna razlika u načinu transakcija kripto valuta u odnosu na uobičajene transakcije preko financijskih institucija. Kripto valute, kao što je spomenuto, koriste decentralizirane mreže i tehnologiju Interneta, umjesto posredovanja banaka, što stvara potpuno novi način razmjene vrijednosti i plaćanja. Ovaj aspekt može biti izazovan za banke jer se suočavaju s potrebom za prilagodbom tradicionalnih modela poslovanja kako bi se učinkovito nosili s rastućim utjecajem kripto valuta. To uključuje razumijevanje tehnologije blockchaina i drugih inovativnih sustava plaćanja te pronalaženje načina kako integrirati ili reagirati na ove promjene. Povezanost između kripto valuta i peer-to-peer sustava dodatno ukazuje na potrebu za razvojem novih strategija koje će omogućiti bankama da ostanu relevantne u evoluirajućem financijskom ekosustavu.

Banke više nisu nužne za novčane transakcije koje se direktno odvijaju između korisnika. Nadalje, P2P sustav prati blockchain sustav koji dodatno decentralizira transakcije novca, smanjujući potrebu za bankama, kreditnim kartičnim tvrtkama ili drugim financijskim institucijama. Mobilno bankarstvo, također poznato kao Internet bankarstvo ili online bankarstvo, omogućava obavljanje bankarskih transakcija putem Interneta. Internetsko bankarstvo podrazumijeva operacije na bankovnoj web stranici s računalom, dok se mobilno bankarstvo koristi putem aplikacije na pametnim telefonima ili tabletima preko Wi-Fi mreže. Oba tipa bankarstva donose nove vrijednosti kao što su izbor i prednosti za klijente, privlačenje vrijednih klijenata, bolja percepcija banke, povećanje prihoda, lakše širenje poslovanja, smanjenje pritiska na druge kanale, niži troškovi i učinkovitija organizacija.

Mobilno bankarstvo se temelji na mobilnosti, omogućujući nam da se povežemo s bankom putem pametnih uređaja kad god smo u pokretu. Prva forma mobilnog bankarstva bila je SMS bankarstvo, kao što je PayBox u Njemačkoj 1999. godine. Push i pull SMS poruke omogućile su osnovne bankarske usluge. Međutim, prava revolucija dogodila se 2009. godine s pojavom pametnih telefona, omogućavajući razvoj naprednih aplikacija za potpunu podršku bankarskim uslugama. Da bi mobilno bankarstvo postalo dominantno, potrebna je odgovarajuća infrastruktura, odnosno Wi-Fi pokrivenost i dostupnost pametnih telefona. Mobilno bankarstvo donosi značajne prednosti, uključujući praktičnost i korist za korisnike i banke. To je više od trenda ili kratkoročne ideje, to je potpuno novo usmjerenje u bankarstvu koje otvara novu eru bankarstva.

Ciljane skupine mobilnog bankarstva su:

1. Mladi od 14 do 18 godina - budući klijenti koji odrastaju uz tehnologiju.
2. Mladi od 18 do 26 godina - otvoreni za nove tehnologije, ulaze u karijere.
3. Poslovni ljudi od 26 do 50 godina - zaposleni, visoko obrazovani, aktivnog načina života.

Istraživanje je pokazalo rast korisnika mobilnog bankarstva u Europi u svim dobnim skupinama. Ciljna skupina danas su mladi do 40 godina s osobnim prihodom (Mihovilić, Hunjet, Vuković, 2021).

Istražuje se važnost mobilnog bankarstva kao ključnog faktora u odabiru banke iz perspektive ponašanja potrošača. Ističe se da će mobilno bankarstvo, s obzirom na tehnološki napredak i sveprisutnu dostupnost informacija, imati značajan utjecaj na preferencije korisnika u odabiru banke. Posebno je naglašena važnost generacijskog marketinga u razumijevanju

ponašanja različitih generacija (X, Y i Z) u kontekstu mobilnog bankarstva. Važno je razumjeti da potrebe i želje potrošača iz različitih generacija mogu biti različite, a mobilno bankarstvo, kao tehnološki temeljen servis, ima potencijal zadovoljiti te različite potrebe. Također je istaknuto da će faktori poput dostupnosti poslovnica, naknada za usluge, kamatne stope i lokacija bankomata i dalje igrati važnu ulogu u odluci o odabiru banke. Okreću se ključna pitanja koja se tiču budućnosti bankarske industrije, s posebnim naglaskom na mobilno bankarstvo kao ključnu uslugu koja će oblikovati korisničke preferencije. S obzirom na dinamičnost tehnologije i promjene u ponašanju potrošača, važno je pratiti kako će se ove dinamike reflektirati na bankarsko tržište i način na koji banke pristupaju svojim korisnicima.

Ovaj pristup temelji se na dva glavna principa: da se potrebe za proizvodima mijenjaju tijekom različitih životnih faza i da promotivne poruke i proizvodi usmjereni prema određenim skupinama mogu odražavati njihove vrijednosti i utjecati na njihovo potrošačko ponašanje. Umjesto tradicionalnog segmentiranja tržišta prema dobnim skupinama, predlaže se segmentacija prema generacijama. Potrošači su podijeljeni u različite generacije temeljem perioda kad su postali odrasli, uzimajući u obzir ekonomske, političke i tehnološke karakteristike tog perioda. Također, postoje tri glavna tipa korisnika mobilnog bankarstva temeljena na tome kako te generacijske karakteristike utječu na njihovo ponašanje prema bankarskim uslugama. Ovi tipovi uključuju tradicionaliste, korisnike koji prihvaćaju digitalni napredak i digitalne avanturiste. Zajednička karakteristika ovih generacija je njihova sveprisutna upotreba tehnologije, umrežavanje i pristup velikoj količini informacija, što oblikuje njihov način interakcije s mobilnim bankarstvom (Mihovilić, Hunjet, Vuković, 2021).

#### **4.2. Nove usluge bankarskog sektora: razvitak samoposlužnog bankarstva u Hrvatskoj**

Pružanje novih komunikacijskih tehnologija unaprijedilo je bankarski sektor kroz razvoj novih proizvoda i usluga. Prednosti primjene novih tehnologija uključuju smanjenje troškova, povećanje tržišnog udjela, efikasnu masovnu komunikaciju (putem Interneta), poboljšanu komunikaciju s korisnicima, te inovacije u uvođenju novih bankarskih usluga. Novi tehnološki alati omogućuju korisnicima da otvore račune ili obave druge bankarske aktivnosti preko Interneta, čime se osigurava veća fleksibilnost. Također, mnoge banke su kroz nove tehnologije proširile svoje usluge na područja poput osiguranja i trgovine vrijednosnim papirima, što tradicionalno nisu pružale. Ova modernizacija je privukla nove klijente i povećala konkurenciju na tržištu bankarstva.

Tradicionalno bankarstvo se odlikuje širokom mrežom poslovnica koje nude razne proizvode i usluge. Veliki broj poslovnica omogućava bankama da ponude standardizirane proizvode na različitim mjestima, ali također zahtijeva visoke troškove za održavanje poslovnica i zaposlenika. Bankama je stalo do smanjenja troškova, jer su suočene s fluktuacijama u potražnji i gospodarskim promjenama.

Ovaj pristup je stvarao visoke troškove za održavanje fiksnih i varijabilnih kapaciteta. Klijenti su se morali prilagoditi banci, a ne obrnuto. Bankarske institucije su često stavljale naglasak na financijske izvještaje umjesto na potrebe i vrijednosti klijenata. To je rezultiralo praksom gdje se ciljalo na generiranje profita bez dublje brige za potrebe klijenata. Međutim, povećana konkurencija i promjene u industriji prisilile su banke da razviju novu prodajnu filozofiju. Naglasak je prebačen na prodajne napore, profitabilnost se povezivala s promocijom i prodajom, a zaposlenici su se poticali i nagrađivali za povećanje prodaje (Rončević, 2006).

Ukazuje se na značajnu promjenu u bankarskom sektoru koja je rezultat tehnološkog napretka i sveprisutnosti informacijske tehnologije. Povećanje informatičke pismenosti i dostupnost tehnologije transformiraju način na koji banke pružaju proizvode i usluge. Konkurencija se mijenja, pri čemu manje banke mogu konkurirati velikim bankama zahvaljujući smanjenim troškovima. Ovaj kontekst potiče potrebu za prilagodbom i inovacijom u bankarstvu. Sljedeće, naglasak je na novoj tržišnoj filozofiji u modernom bankarstvu koja ukazuje na promjenu u percepciji odnosa između banaka i klijenata. Klijenti su u središtu pažnje, a banke se potiču da prilagode svoje proizvode i usluge prema potrebama klijenata. To uključuje suradnju s klijentima u procesu donošenja odluka, raznolikost ponude i fokus na stvaranje vrijednosti za klijente. Ovaj pristup reflektira potrebu za prilagodbom bankarskog poslovanja dinamičnim tržišnim zahtjevima. Naglašava se i važnost stvaranja vrijednosti za klijente u modernom bankarstvu. Bankama se sugerira da prepoznaju ključne proizvode i tržišne segmente, te usmjeravaju svoje napore prema identificiranju, stvaranju i održavanju vrijednosti za te segmente. To je ključno za opstanak banaka u sve zahtjevnijem tržišnom okruženju. Sveukupno, ističe se potreba za inovacijama, prilagodbom i usmjeravanjem prema stvaranju vrijednosti kako bi banke ostale konkurentne u modernom bankarstvu.

Uvođenje i razvoj samoposlužnog bankarstva treba sagledati unutar konteksta promjena u strategijama distribucije bankarskih usluga. Različiti kanali distribucije kombiniraju se kao elementi strategija višestrukih kanala distribucije. U Sjedinjenim Američkim Državama najveći broj banaka primjenjuje strategiju višestrukih kanala distribucije. U Europi su posebno istaknute banke u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Španjolskoj, Italiji i Francuskoj. Tijekom početka ovog stoljeća, strategija višestrukih kanala distribucije postala je dominirajući poslovni model u Europi.

U Europi su istraživanja identificirala tri ključna poslovna modela samoposlužnoga bankarstva:

1. Upravljanje odnosima s klijentom: Fokus je na dugoročnom odnosu između banke i klijenta. Banka cilja na klijente s visokim financijskim kapacitetom te nudi širok spektar proizvoda i usluga podržanih savjetnicima, pristupnim putem Interneta i/ili telefona 24 sata dnevno.
2. Specijalizacija za određene potrebe: Banka se fokusira na rješavanje specifičnih problema klijenata. Pruža sofisticirane usluge za visoke naknade unutar specijaliziranih područja poput investiranja, upravljanja fondovima i bankarskih kredita.
3. Niže cijene usluga: Banka pruža standardizirane usluge velikom broju klijenata uz niže troškove. Internet i komunikacija postaju idealni distribucijski kanali zbog brzine, prilagodljivosti i nižih troškova.

Samoposlužno bankarstvo donosi razne prednosti:

1. Za banku: poboljšava ugled na tržištu kao lidera u primjeni novih tehnologija, smanjuje transakcijske troškove, omogućava brže prilagodbe promjenama u okruženju, povećava prisutnost na tržištu kroz neprestan pristup uslugama, koristi Internet za oglašavanje i prodaju novih financijskih proizvoda i dr.
2. Za klijente: smanjuje troškove pristupa i upotrebe bankarskih usluga, povećava zadovoljstvo zbog uštede vremena, omogućujući 24/7 transakcije bez fizičkog dolaska u banku, osigurava brze transakcije i bolje upravljanje fondovima putem digitalnog zapisa, sve ove prednosti doprinose promjeni u strategijama bankarstva i osiguravaju bolje iskustvo za obje strane - banke i njihove klijente (Rončević, 2006).

U razdoblju od 2000. godine do 2004. godine, samoposlužno bankarstvo u Hrvatskoj doživjelo je značajan razvoj. Analiza tijekom 2000. godine otkrila je da je 23 od ukupno 43 banke u zemlji (53,5%) uspostavilo komunikaciju s klijentima putem web stranica, odnosno Interneta kao modernog kanala komunikacije i distribucije proizvoda i usluga. Kasnija analiza iz 2005. pokazala je da od ukupno 35 banaka u Hrvatskoj, njih 32 (91,4%) posjeduje web stranicu. U 2000. godini, Internet je uglavnom korišten kao promotivni kanal, dok je samo nekoliko banaka koristilo Internet za distribuciju proizvoda i usluga. Međutim, do početka 2005. banke u Hrvatskoj su putem Interneta razvile novi distribucijski kanal. Posebno su se istaknule manje banke koje su prepoznale Internet kao alat u borbi za opstanak. U 2000. godini, web stranice banaka su omogućavale pregledavanje različitih informacija, poput općih podataka o banci, kamatnih stopa i tečajnih lista. Manji broj banaka je omogućavao on-line uvid u stanje na računima korisnika. Kroz primjenu novih tehnologija do 2005. godine, banke su razvile nove proizvode i usluge.

Postignuti su značajni napredci u ponudi usluga putem Interneta: povećao se broj banaka koje nude tečajne liste (74,3%), veći broj banaka je uključio bankomate za podizanje kuna (71,4%), usluge putem SMS-a su se proširile (28,6%), uvid u stanje tekućih računa putem web stranica je postao češći (62,9%). U 2000. godini, samo 5 banaka (11,6%) pružalo je usluge Internet bankarstva, dok se taj broj povećao na 22 od 35 banaka (62,9%) početkom 2005. godine. Razdoblje između 2000. godine i 2004. godine donijelo je velike promjene u pružanju usluga Internet bankarstva u Hrvatskoj, što je imalo pozitivan utjecaj na gospodarstvo kroz brži, efikasniji i jeftiniji platni promet. Procjenjuje se da oko 39% stanovnika Hrvatske ima pristup Internetu, a 25% su aktivni korisnici. Otprilike 200 tisuća stanovnika koristi usluge samoposlužnog bankarstva putem Interneta (Rončević, 2006).

### **4.3. Aktivnosti digitalnog marketinga u funkciji unaprjeđenja poslovanja banaka**

Digitalni marketing se provodi pomoću računalnih sustava i elektronskog povezivanja s kupcima putem informacijskih tehnologija. To podrazumijeva korištenje raznolikih informacijskih tehnologija za: unaprjeđenje marketinških strategija kako bi se stvorila veća vrijednost za klijente kroz precizniju segmentaciju, ciljane segmente, diferencijaciju i pozicioniranje; bolje planiranje i provedbu proizvoda, distribucije, promocije i cijena

proizvoda, usluga i ideja; stvaranje razmjene koja zadovoljava individualne potrebe klijenata i financijske ciljeve organizacija.

Milić naglašava da je Internet marketing sličan tradicionalnom oglašavanju - privući nove kupce, zadržati postojeće i potaknuti prodaju. Glavna razlika između ova dva pristupa je u alatima i načinu komunikacije s kupcima. Budući da je sve više ljudi online, njihova pažnja je usmjerena prema digitalnom svijetu, što omogućava brži i jednostavniji pristup informacijama. Klijenti donose odluke o izboru banke na temelju više faktora, uključujući cijenu, kvalitetu usluga, brzinu, jednostavnost i ljubaznost osoblja. Utjecaj na ugled financijske organizacije mogu imati neljubazno osoblje, neugodna iskustva u poslovnici, komplicirani postupci dobivanja informacija, neispravni bankomati i dugotrajno čekanje u redu. Komunikacija financijskih institucija s različitim ciljnim skupinama nosi izazove zbog specifičnosti njihovih usluga, posebice zbog neopipljivosti tih usluga. Promocija ima zadatak istaknuti opipljive elemente koji simboliziraju samu uslugu kako bi korisnici mogli razumjeti njezinu suštinu i kvalitetu. U današnjem svijetu, digitalni marketing omogućuje bankama brži i jednostavniji kontakt s klijentima, čime ostvaruju glavne prednosti korištenja novih tehnologija.

Kroz primjenu digitalnog marketinga, banke mogu učinkovito analizirati koje metode dovode do veće prodaje i usmjeriti svoje napore prema njima. Većina banaka razvija programe za komunikaciju s klijentima putem svojih web stranica kako bi mjerila zadovoljstvo klijenata proizvodima i uslugama. Također, banke se aktivno pojavljuju na društvenim mrežama poput Facebooka, Twittera i YouTubea kako bi ostvarile dvosmjernu komunikaciju sa svojim klijentima, stvarajući dugoročne partnerske odnose, povećavajući korisničke usluge te postižući veći profit i konkurentske prednosti.

Autor se bavi prednostima i nedostacima digitalnog marketinga, što je ključna tema u današnjem poslovnom svijetu gdje je online prisutnost od iznimne važnosti. Ističe se da digitalni marketing donosi niz prednosti, uključujući niže troškove u usporedbi s tradicionalnim marketinškim metodama. Osim toga, naglašava se stalna dostupnost informacija, omogućujući tvrtkama da budu prisutne i komuniciraju s publikom 24/7. Također, ističe se mogućnost izgradnje vjerodostojnosti, što je ključno za stvaranje povjerenja korisnika. Međutim, istovremeno se prepoznaju i nedostaci digitalnog

marketinga. Navodi se izazov u preciznom mjerenju učinkovitosti zbog relativne novosti digitalnih medija i nedovoljno razvijenih metoda ispitivanja korisnika. Također, spominju se specifične karakteristike ciljane publike, te činjenica da Internet nije idealan kanal za sve tvrtke, što ukazuje na važnost prilagođavanja marketinške strategije. Naglašava se i problem preopterećenosti informacijama na Internetu, što može umanjiti vidljivost oglasa. Također, ističe se pitanje privatnosti podataka, što je postalo sve značajnije u digitalnom okruženju. Sveukupno, autor pruža dobar pregled prednosti i nedostataka digitalnog marketinga, ukazujući na važnost uravnoteženog pristupa i prilagodbe strategije u skladu s karakteristikama ciljane publike i specifičnostima tržišta.

Društvene mreže, poznate kao socijalni mediji, omogućavaju korisnicima da stvaraju profile, dijele i razmjenjuju informacije unutar virtualne zajednice. Sektor online oglašavanja raste s tehnološkim napretkom. Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn su popularne društvene mreže. Razumijevanje motiva korisnika za korištenje ovih mreža ključno je za prilagodbu marketinških strategija. Bankarski sektor također koristi društvene mreže, poput Facebooka i LinkedIn-a, za razvoj odnosa s potrošačima i izgradnju brenda.

Prema Miliću prednosti digitalnog marketinga na društvenim mrežama su:

1. Troškovi: marketing na društvenim mrežama je jeftiniji jer većina tih platformi nudi besplatan pristup i objavljivanje.
2. Društvena interakcija: društveni mediji omogućuju intenzivnu međusobnu komunikaciju korisnika. Ljudi provode dosta vremena na tim platformama, pa se i savjeti i informacije dijeljene tamo često uzimaju u obzir pri odlukama.
3. Interaktivnost: društveni mediji pružaju korisnicima veći pristup informacijama i kontrolu nad sadržajem.
4. Ciljano tržište: društvene mreže omogućavaju ciljano oglašavanje prema interesima korisnika i njihovim prijateljima.
5. Korisnički servis: mogućnost pružanja korisničke podrške putem društvenih medija doprinosi boljem korisničkom iskustvu.

Nedostaci digitalnog marketinga na društvenim mrežama:



1. Vremenski intenzivno: održavanje prisutnosti na društvenim mrežama zahtijeva značajno ulaganje vremena.
2. Zaštitni znakovi i autorska prava: brendovi moraju zaštititi svoju intelektualne materijale i brendove od zloupotrebe.
3. Povjerenje, privatnost i sigurnost: upotreba društvenih medija zahtijeva zaštitu privatnosti i sigurnosti podataka korisnika.
4. Sadržaj generiran od korisnika: korištenje sadržaja koje generiraju korisnici može biti izazovno za upravljanje.
5. Negativne povratne informacije: negativni komentari i povratne informacije na društvenim mrežama mogu štetiti marketinškim kampanjama.

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) ima ključnu ulogu u digitalnom marketingu, omogućujući bolje razumijevanje i izgradnju odnosa s klijentima.

#### **4.4. Kvaliteta usluge i ponašanje korisnika kao dobrih građana: usporedba primjene i procjena iz perspektive korisnika banke**

Kvaliteta usluge prema definiciji Zeithamla, Parasuramana i Dana (1990.) odnosi se na razliku između očekivanja ili želja kupaca i njihovih percepcija. Zeithaml i Bitner (2003.) ističu da je kvaliteta usluge usmjerena procjena koja odražava korisnikovu percepciju specifičnih aspekata usluge, uključujući pouzdanost, održivost, sigurnost, empatiju i opipljive elemente. Tjiptono i Chandra (2011.) tvrde da je kvaliteta usluge dinamično stanje povezano s tim jesu li proizvodi, usluge, ljudski resursi, procesi i okruženje ispunili ili premašili očekivanja. Iako će rasprava o kvaliteti usluge vjerojatno trajati beskrajno, svi istraživači se slažu da će pravilna i dosljedna primjena kvalitete usluge stvoriti lojalnost kupaca, što će na kraju utjecati na kontinuitet poslovanja.

Prema Gronroosu (1984.), postoji dvije dimenzije kvalitete usluge koje potiču lojalnost: tehnička kvaliteta (ono što korisnici dobivaju) i funkcionalna kvaliteta (kako korisnici to dobivaju). Nadalje, Garvin (1984.) tvrdi da bi uprava trebala uspješno i dosljedno primjenjivati kvalitetu usluge kako bi stvorila lojalnost kupaca, pri čemu dimenzije kvalitete usluge uključuju performanse, značajke, pouzdanost, usklađenost, trajnost, estetiku i percipiranu kvalitetu. Parasuraman i suradnici (1988.) su preoblikovali koncept kvalitete usluge temeljem prethodnih istraživanja, smanjujući dimenzije kvalitete usluge s deset na pet: održivost, sigurnost, empatiju, opipljivost i pouzdanost. Cronin i Taylor (1992.) objašnjavaju da se kvaliteta usluge može mjeriti putem skale izvedbe usluge (SERVPERF)

koristeći dimenzije SERVQUAL-a. Rust i Oliver (1994.) predlažu mjerenje kvalitete usluge putem dimenzija proizvoda usluge, isporuke usluge i okoline usluge.

Prema Bradyju i Croninu (2001.), ključne dimenzije kvalitete usluge su kvaliteta interakcije (kontakti između pružatelja usluge i potrošača tijekom isporuke usluge), kvaliteta okoline i kvaliteta ishoda. Prema Gronroosu (2000.), kvaliteta interakcije usko je povezana s načinom isporuke usluge, sagledavajući aspekt interakcije između zaposlenika pružatelja usluga i njihovih korisnika. Castro, Armario i Ruiz (2004.) pružaju uvid u financijske posljedice kvalitete usluge. Njihova istraživanja pokazuju da postoje mnogi mogući moderatori organizacijske izvedbe. Čak i unutar iste tvrtke, heterogenost između podružnica značajno utječe na profitabilnost. Međutim, kvaliteta usluge pridonosi povećanju razine izvedbe jer povećava lojalnost kupaca.

Ponašanje organizacijskog građanstva usmjereno prema usluzi (SOCB) ima važnu ulogu u oblikovanju kvalitete usluge. Za upravljanje tvrtkom, SOCB predstavlja ključni faktor koji omogućuje zaposlenicima da doprinesu i posvete se izvršavanju osnovnih i dodatnih zadataka u pružanju usluga kupcima. Prema istraživanju koje je proveo Organ (1988.), ponašanje organizacijskog građanstva definira se kao dobrovoljna radna ponašanja koja nisu izričito priznata u formalnom sustavu nagrađivanja, te koja podržavaju učinkovitost i djelotvornost organizacije prema naprijed od uobičajenih dužnosti. Pitanje o kojem su istraživači nedavno raspravljaju u vezi SOCB-a je slično onome koje su postavili Ryan i Ployhart (2003.): hoće li ovo ponašanje, u kontekstu usluga, biti oblikovano ulogama koje nadilaze formalne zahtjeve. U istraživanju bankarskog sektora, Sabiote i Roman (2005.) su razvili instrumente za mjerenje SOCB-a iz perspektive korisnika. Dimenzije SOCB-a koje su ponudili uključuju olakšanja za korisnike, sudjelovanje u organizaciji i sportski duh. Istraživanje koje su proveli Schneider i suradnici (2005.) otkrilo je da zaposlenici ne samo iskazuju određeno ponašanje, već se također angažiraju u ulogama koje su usmjerene prema korisnicima i prelaze granice u izvršavanju zadataka kako bi promicali visoku razinu zadovoljstva korisnika (Harsono, 2021).

Istraživači se bave važnošću organizacijskog građanstva usmjerenog prema usluzi (SOCB) u kontekstu banaka i njegovog utjecaja na kvalitetu usluge koju banke pružaju svojim kupcima. Autori ističu da je razvoj pozitivnog SOCB-a ključan za unaprjeđenje kvalitete usluge,

posebno u aspektima koji se tiču zaposlenika i njihove pouzdanosti, održivosti, empatije i sigurnosti. Pokazuje se da kupci koji percipiraju prisutnost pozitivnog SOCB-a i visoku kvalitetu usluge reaguju s pozitivnim korisničkim ponašanjem. Analizirajući podatke, uočavaju se različitosti u SOCB-u, kvaliteti usluge i korisničkom ponašanju između banaka, što se pripisuje različitoj organizacijskoj kulturi, stilu upravljanja, obujmu poslovanja i ostalim čimbenicima. Ipak, ističe se i važnost obuke u povećanju vještina i znanja zaposlenika, sugerirajući da je obuka ključna u izgradnji pozitivnog SOCB-a i, posljedično, pružanja bolje usluge. Zaključno, otvara mogućnosti za daljnje istraživanje, posebno uključivanje elemenata organizacijske i lokalne kulture, te proučavanje veze između zadovoljstva korisnika i korisničkog ponašanja, što bi moglo doprinijeti sveobuhvatnijem razumijevanju kako SOCB utječe na kvalitetu usluge u bankarskom sektoru.

## 5. ZAKLJUČAK

U sklopu ovog završnog rada istraživala se tema kvalitete usluge u procesima pružanja financijskih usluga u kontekstu digitalnog bankarstva. Kroz analizu različitih aspekata, istraživanja i koncepta, došlo se do nekoliko ključnih saznanja koja ukazuju na važnost kvalitete usluge u ovom brzo mijenjajućem okruženju. Društvene mreže i digitalne platforme sve više postaju neizostavan dio modernog bankarstva. Prepoznato je da je prisutnost banaka na društvenim mrežama i aktivna interakcija s korisnicima ključna za izgradnju brenda, privlačenje novih klijenata, te održavanje odnosa s postojećim korisnicima. U radu se osvrnulo na značaj društvenih mreža u kontekstu marketinga na digitalnim platformama. Razumijevanje motiva potrošača za korištenje društvenih mreža temeljno je za uspješnu izradu marketinških strategija. Povezanost s potrošačima putem ovih kanala omogućava bankama da povećaju vidljivost, personaliziraju komunikaciju, te da prate povratne informacije kupaca. Kvaliteta usluge ključna je za postizanje konkurentske prednosti. Kvalitetna usluga ne samo da privlači korisnike već i stvara lojalnost među njima. Dimenzije kao što su pouzdanost, održivost, sigurnost, empatija i opipljivost važni su faktori koji doprinose stvaranju povjerenja i zadovoljstva korisnika. Ponašanje organizacijskog građanstva usmjereno prema usluzi (SOCB) također je postalo ključno područje. Vidljivo je da SOCB igra značajnu ulogu u stvaranju kvalitete usluge. Razvijanje pozitivnog SOCB-a među zaposlenicima omogućuje bolje pružanje usluga korisnicima, te pomaže u postizanju njihove lojalnosti. S obzirom na tehnološke promjene i brzi razvoj digitalnog bankarstva, može se zaključiti da su banke koje pridaju veliku važnost kvaliteti usluge, te koje uspješno integriraju društvene mreže i SOCB u svoje poslovanje, spremnije za izazove budućnosti. Kontinuirano praćenje trendova, prilagođavanje strategija, te konstantno poboljšavanje korisničkog iskustva postat će ključni čimbenici za uspjeh u svijetu digitalnog bankarstva i važi čimbenici za kvalitetu takvih usluga i poslovanja.

## POPIS LITERATURE

1. Harsono, S. (2021.), str. 78 i 90, *Uslužno orijentirano organizacijsko ponašanje prema građanima, kvaliteta usluge i ponašanje korisnika kao dobrih građana: usporedba primjene i procjena iz perspektive korisnika banke*, Market-Tržište
2. Herceg, D. (2023.), str. 3-8 i 42-44, *Digitalna transformacija i korištenje digitalnih tehnologija u bankarstvu*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
3. Jašarević, V. (2020.), str. 20, *Metode višekriterijalnog odlučivanja*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
4. Joksimović, M. i Beke Trivunac, J. (2021.), str. 80-82 i 84-85, *Utjecaj Covid-19 na bakarsko poslovanje*, Naučni rad, Beograd
5. Kiđemet, M. (2021.), str. 16-17, *Metode za strukturiranje problema višekriterijskog odlučivanja*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Varaždin
6. Kundid, A., i Rogošić, A. (2012.), str. 91-95 i 97-99 i 99-101, *E-transparency of Croatian banks: determinants and disclosure contents*, Economic research - Ekonomska istraživanja
7. Mandić, M. (2009.), str. 251-255, *Privatnost i sigurnost u elektroničkom poslovanju*, Market-Tržište
8. Mataković Cunjak, I., Mataković, H. (2018.), *Kriptovalute – sofisticirani kodovi manipulacije*, International Journal of Digital Technology & Economy, Volume 3, Number 1, pp. 23-37
9. Matek, P.-P., i Poljak, D. (2019.), str. 97-98 i 104-105, *Zaštita potrošača financijskih usluga u Europskoj uniji*, Stručni rad
10. Mihovilić, A., Hunjet, A., i Vuković, D. (2021.), str. 19-23, *Identifikacija i motivi korisnika mobilnog bankarstva*, Znanstveni rad, CroDiM
11. Mikuleta, M. (2021), str. 22-23, *Mjerenje kvalitete usluge servqual modelom*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
12. Milić, N. (2020.), str. 60-62 i 66-68, *Društvene mreže kao segment digitalnog marketinga u bankarstvu*, Trendovi u poslovanju
13. Özdağoğlu, A., i Güler, M.E. (2016.), str. 1109-1110, *Kvaliteta e-usluge bankarstva temeljenog na Internetu kombiniranjem fuzzy AHP i fuzzy TOPSIS*, Tehnički vjesnik
14. Pepur, M. (2006.), str. 54-55, *Kvaliteta usluga u bankarskoj industriji: koncept i mjerenje*, Ekonomski fakultet Split, Split

15. Rončević, A. (2006.), str. 759-766 i 771-773, *Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj*, Ekonomski pregled
16. Spremić, M. (2017.), *Digitalna transformacija poslovanja*, Ekonomski fakultet - Zagreb, Zagreb
17. Turkalj, K. (2016.), str. 35 i 49-51 i 52-54, *Banke na društvenim mrežama - Erste banka, ZABA i PBZ*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula

## ŽIVOTOPIS

Rođena sam osmog svibnja 1998. godine u gradu Zagrebu. Svoje djetinjstvo i prvo školovanje provodim u malom mjestu blizu grada Kutine, gdje sam završila osnovnu školu. Nakon završetka osnovne škole u 2012. godini upisala sam srednju školu Tina Ujevića u Kutini koju pohađam iduće četiri godine. Godine 2016. uspješno sam završila srednju školu i stekla zvanje ekonomistice. Srednja škola dala mi je uvid u temeljna znanja o ekonomiji, poduzetništvu i novčanom poslovanju. Nakon srednje škole sudjelovala sam 2017. godine na edukaciji iz digitalnog marketinga na Visokom učilištu Algebra u Zagrebu. Tijekom te edukacije, učila sam o vještinama vezanim uz digitalne strategije, analizu projekata, "storytelling", te upravljanje Google AdWords platformom, što me dodatno opremilo za izazove poslovnog svijeta.

Iste godine započinjem svoj poslovni život svojim prvim zaposlenjem kao prodavačica u pekari, te trajno selim u Zagreb radi posla. Ovdje sam stekla prvo iskustvo u poslovnom okruženju, usavršavajući svoje sposobnosti upravljanja blagajnom, održavanja radnog prostora, pripreme i pečenja pekarskih proizvoda, te koordinacije resursa za optimalan rad.

Nakon prvih poslovnih koraka pronalazim poziciju s više izazova, te se u 2018. godini zapošljavam na poziciju operaterke u poštanskom uredu Hrvatske pošte. Ova uloga omogućila mi je usavršavanje rada na računalu, komunikaciju s korisnicima, te me naučila kao pružati usluge klijentima na primjeru širokog spektra poštanskih i financijskih usluga. Također, aktivno sam sudjelovala u organizaciji sortiranja i dostave pošiljaka, te se posvetila prodaji i promociji proizvoda. Osim navedenog, moj put ka neovisnosti upotpunjen je dobivanjem vozačke dozvole kategorije B.

Dvije godine radnog iskustva u pošti proletjele su i dale mi iskustvo za novu, izazovniju poziciju blagajnice u Erste&Steiermärkische Bank u Zagrebu koju obavljam od 2019. godine. Ovdje aktivno educiram klijente o digitalnim bankarskim uslugama, pružam bankovne usluge, te sudjelujem u prodaji proizvoda partnera grupe. Ova pozicija zahtijeva preciznost, komunikacijske vještine i sposobnost upravljanja financijskim transakcijama, te digitalne vještine i poznavanje računala.

Pridavajući važnost kontinuiranom učenju i prilagodbi uvidjela sam potrebu za nastavkom educiranja, te sam svoju akademsku karijeru započela na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 2020. godine, gdje trenutačno u 2023. godini studiram preddiplomski stručni studij poslovne ekonomije. Ova faza obrazovanja donosi mi dublje razumijevanje poslovnih dinamika i ekonomske teorije, otvarajući vrata novim poslovnim izazovima i mogućnostima,

a ide ruku pod ruku s mojim trenutnim zaposlenjem, gdje naučene lekcije mogu doživjeti u svakodnevnom poslovanju, te pretočiti iste u praksu. Želja je nakon završetka ambiciozno krenuti u nove profesionalne izazove, te vidjeti koje područje mojeg znanja bi bilo najinteresantnije produbiti znanje.