

# DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANAKA - PERCEPCIJA GENERACIJE Y I GENERACIJE Z

---

**Petruša, Tomica**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:148:936278>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-29**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Menadžerska informatika**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANAKA – PERCEPCIJA  
GENERACIJE Y I GENERACIJE Z**

**Diplomski rad**

**Tomica Petruša**

**Zagreb, kolovoz, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Menadžerska informatika**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA BANAKA – PERCEPCIJA  
GENERACIJE Y I GENERACIJE Z**  
**DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKS– PERCEPTION  
OF GENERATION Y AND GENERATION Z**

**Diplomski rad**

**Tomica Petruša, 0067524973**

**Mentor: Prof. dr. sc. Ivan Strugar**

**Zagreb, kolovoz, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

TOMICA PETRUŠA  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD  
(vrsta rada)

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.

Student/ica:

U Zagrebu, 20.08.2020.

Tomic Petruša  
(potpis)

## Sažetak i ključne riječi

Ovaj rad bavi se istraživanjem digitalne transformacije, shvaćanjem samog pojma, čimbenicima koji utječu na nju te utjecajem iste. Globalno tržište digitalne transformacije visoko je rastuće, što prepoznaju mnoge kompanije te počinju ulagati u istu. Kako bi digitalna transformacija bila uspješno provedena, kompanija mora imati prikladni kadar. Dodatno, mora jasno definirati što je transformacija s tehnološke strane i, u konačnosti, digitalnu transformaciju treba prihvatiti cijela organizacija.

Digitalna transformacija izrazito je važan faktor diferencijacije u bankarstvu. Poslovanje banaka temelji se na stvarima koje ne moraju biti u materijalnom obliku, odnosno novcu i informaciji. Moderni klijenti to prepoznaju i od banaka očekuju da se brzo prilagode. Očekuju stalnu dostupnost banke i očekuju dostupnost putem različitih kanala. Banke na prilagodbu i poboljšanje digitalnih usluga dodatno tjera pojačana konkurencija od strane fintech kompanija, koje se diferenciraju svojom kulturom, organizacijskom strukturom te brzinom i jednostavnošću usluge.

Moderni klijenti banaka, pripadnici generacije Y i generacije Z, visoko su tehnološki osviješteni te žele brzo dostupne informacije. U sklopu rada provedeno je istraživanje stavova i percepcije ovih generacija o digitalnim uslugama i proizvodima banaka. Rezultati istraživanja pokazali su kako oni koriste elektroničko bankarstvo u vrlo visokoj mjeri, a posebice mobilno bankarstvo. Pokazalo je koje digitalne karakteristike su im važne i u kojoj mjeri te koliko često koriste pojedine usluge. Dodatno, istraživanje je pokazalo kako su im tradicionalni kanali i dalje važni, ali i kako su visoko otvoreni bankarskim uslugama koje ne pružaju tradicionalne banke.

Ključne riječi: digitalna transformacija, bankarstvo, generacija Y, generacija Z, fintech

## Summary and key words:

This paper conducts research on digital transformation, works on understanding the term and concept of digital transformation, the factors that influence the digital transformation and the impact of digital transformation. The global market for digital transformation is growing rapidly, which is recognized by many companies as they are starting to invest in it. In order for digital transformation to be successfully implemented, the company must have a suitable staff. Additionally, it must clearly define the technological side of the transformation and, ultimately, the transformation must be embraced by the entire organization.

Digital transformation is an extremely important factor of differentiation in banking. The whole concept of banking is based on things that do not have to be in material form, such as money and information. Modern clients recognize this and expect banks to adapt quickly. They expect constant and omnichannel availability. Banks are further driven to adapt and improve their digital services by increased competition from fintech companies, which differentiate themselves by their culture, organizational structure and with speed and simplicity of service.

Modern bank customers, members of Generation Y and Generation Z, are digital savvy and want quick access to information. As part of the paper, a survey of the attitudes and perceptions of these generations towards digital services and bank products was conducted. The results of the research showed that they use electronic banking to a very high extent, especially mobile banking. It showed which digital characteristics are important to them and to what extent and how often they use certain services. Additionally, the research showed that traditional channels are still important to them, but also that they are highly open to banking services that are not provided by traditional banks.

Key words: digital transformation, banking, generation Y, generation Z, fintech

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. SHVAĆANJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE .....	3
2.1. Pojam i značenje digitalne transformacije .....	3
2.2. Ključni faktori i izazovi digitalne transformacije .....	6
2.3. Utjecaj digitalne transformacije .....	9
3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U BANKARSTVU .....	11
3.1. Karakteristike digitalne transformacije u bankarstvu .....	11
3.2. Pojava fintech kompanija .....	14
3.3. Digitalna transformacija banaka u RH .....	19
4. OBILJEŽJA GENERACIJE Y I GENERACIJE Z .....	25
4.1. Pojam i karakteristike generacije Y i generacije Z .....	25
4.2. Ponašanje i navike generacije Y i generacije Z .....	29
4.3. Generacija Y i generacija Z u digitalnom bankarstvu .....	32
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA I PERCEPCIJE GENERACIJE Y I GENERACIJE Z O DIGITALNIM USLUGAMA BANAKA .....	34
5.1. Metodologija istraživanja .....	34
5.2. Rezultati istraživanja .....	34
5.3. Ograničenja istraživanja .....	49
6. ZAKLJUČAK .....	50
Popis literature .....	53
Popis slika .....	57
Popis tablica .....	58
Prilozi .....	59
Životopis .....	63

## 1. UVOD

### 1.1. Područje i cilj rada

Ubrzan razvoj tehnologije krajem 20. i početkom 21. stoljeća značajno je utjecao na naše živote te cjelokupnu svjetsku ekonomiju. Kako bi kompanije nastavile rasti te zadržale svoje klijente, one se moraju konstantno prilagođavati promjenama na tržištu. Rastuća dinamika tržišta, mijenjanje uloga različitih igrača te konstantne nove potrebe klijenata stvaraju potrebu kompanija za redovitim mijenjanjem poslovnog modela. Jedna od ključnih promjena poslovnih modela u 21. stoljeću je digitalna transformacija, bez koje bi veliki broj kompanija izgubio kompetitivnost na tržištu. Termin digitalne transformacije naglo ulazi u uporabu te privlači visoko zanimanje javnosti i medija, a često se koristi bez razumijevanja pojma.

Jedan od sektora za koji se smatra da je pod najvećim utjecajem digitalne transformacije je bankarstvo. Klijenti banaka žele kvalitetne usluge koje su im uvijek dostupne putem jednih od mnogo kanala. Bankarski sektor je visoko konkurentan te osim tradicionalnih institucija, javljaju se novi tržišni igrači, kompanije čiji se cijeli poslovni model temelji na digitalnim uslugama u bankarstvu. Takve kompanije, koje često niti nemaju fizičku poslovnicu, imaju visok utjecaj na cijeli sektor, a najviše na potrebu za digitalnom transformacijom i poboljšanjem digitalnih usluga.

Moderni klijenti banaka jedan su od faktora koji najviše utječe na digitalnu transformaciju banaka. Ti moderni klijenti, pripadnici generacije Y i generacije Z, su klijenti koji veliki dio života provode u digitalnom te im je teško zamisliti svijet bez istoga. Zbog toga je važno da ih banke dobro upoznaju te shvate njihovo ponašanje i navike. Bankama je potrebno shvatiti po čemu su različite od drugih generacija, ali i međusobno, kako bi mogle prepoznati njihove potrebe te kvalitetno prilagoditi digitalnu ponudu.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti i shvatiti digitalnu transformaciju, faktore koji su ključni za istu te njenu važnost i utjecaj na okruženje. Radit će se na shvaćanju digitalne transformacije u kontekstu bankarske industrije te pojave novih kompanija s potpuno digitalnim poslovnim modelu. Dodatno, cilj je shvatiti kako funkcioniraju navedene dvije generacije te njihovi stavovi i percepcija o digitalnom bankarstvu.



## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U prvom, teorijskom dijelu rada korišteni su stručni časopisi i radovi te knjige i elektronske baze podataka. U drugom dijelu rada korišteni su primarni podaci dobiveni putem anketnog istraživanja u obliku online upitnika zatvorenog tipa provedenog na slučajnom uzorku ispitanika. Metode u radu koje će se koristiti su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize te metoda deskripcije. Naposljetku, koristit će se metoda sinteze kako bi se mogao donijeti konačan zaključak na temelju svih prikupljenih podataka.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u tri dijela. Prvi dio koji se bavi uvodom u rad, drugi dio koji se temelji na teorijskoj analizi podataka, dok se treći dio temelji na provedenom empirijskom istraživanju stavova i percepcije generacije Y i generacije Z o digitalnim uslugama banaka.

Prvi dio sastoji se od jednog poglavlja koje objašnjava područje i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada. Drugi dio se sastoji od tri poglavlja. Prvo poglavlje bavi se shvaćanjem digitalne transformacije tako da se prvo objašnjava taj pojam i značenje, nakon čega se objašnjava što je potrebno da bi digitalna transformacija bila uspješna, a u konačnosti se prikazuje važnost i utjecaj digitalne transformacije.

Drugo teorijsko poglavlje prikazuje digitalnu transformaciju u bankarstvu, utjecaj fintech kompanija na industriju te nastoji prikazati digitalnu transformaciju bankarskog sektora Republike Hrvatske. Treće i zadnje teorijsko poglavlje nadodaje generacijski kontekst na prethodna poglavlja tako da objašnjava karakteristike, ponašanja i navike generacije Y i generacije Z te ih prikazuje u digitalnom bankarstvu.

Treći dio, koji se sastoji od jednog poglavlja, bavi se empirijskim istraživanjem u kojem su putem anketnog upitnika istraženi stavovi i percepcije generacije Y i generacije Z o digitalnim uslugama banaka. U konačnosti, na kraju rada iznesen je zaključak autora koji se temelji na analizama unutar prethodnih poglavlja.

## 2. SHVAĆANJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

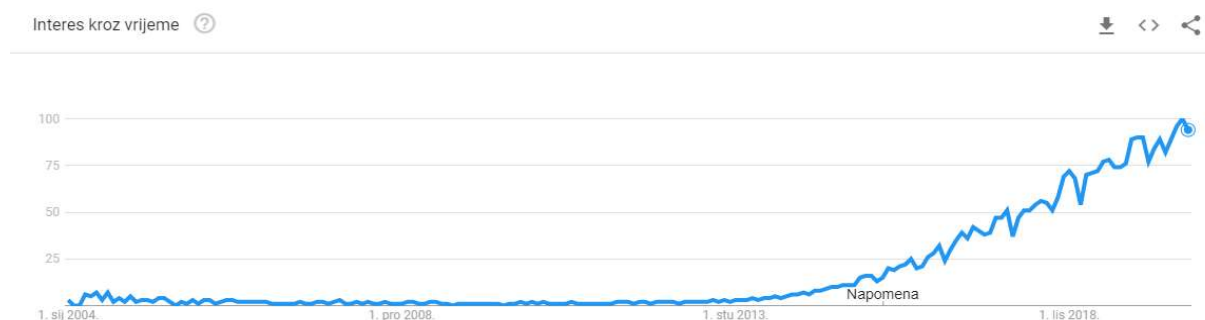
### 2.1. Pojam i značenje digitalne transformacije

Nova ekonomija skup je različitih mjera, metoda i tehnika koje su promijenile temeljni način funkcioniranja i pravila ekonomije. Pojam nove ekonomije označava nove proizvode, usluge, tržišta i brzorastuće sektore ekonomije, a najviše one koje su utemeljene na elektroničkom poslovanju i internetskim tehnologijama. (Spremić, 2004.).

Dok su u tradicionalnoj ekonomiji poslovni modeli dosljedno pratili uobičajene faze poslovnog procesa te podržavali rijetko promjenjive tržišne uvjete, u novoj su ekonomiji takvi koncepti neodrživi (Spremić, 2004.). Osnovni korak koji je vodio prema novoj ekonomiji i digitalnoj transformaciji poslovanja bilo je širenje interneta i World Wide Web-a (Abolhassan, 2017.). Te su tehnologije revolucionirale komunikaciju unutar kompanija, između njih i partnera, dobavljača i klijenata, ali najvažnije, komunikaciju prema krajnjim korisnicima.

Shvaćanjem da se internetske tehnologije mogu upotrebljavati kako bi se nudile poslovne usluge te odvijale poslovne transakcije internet postaje novi globalni gospodarski prostor. Takva nova uloga interneta postaje podloga i uvjet za veliki dio promjene koje se događaju u tvrtkama u 21. stoljeću (Panian, 2002.). Jedan od glavnih indikatora popularnosti određenog pojma je koliko je pojam pretraživan na Google pretraživaču, a Slika 1 prikazuje kako je pojam digitalne transformacije postao sve traženiji zadnjih godina.

Slika 1: Popularnost pojma digitalna transformacija



Izvor: Google Trends

Iako je digitalna transformacija trenutno vrlo popularna, ideje digitalnih proizvoda, usluga i medija su već u devedesetim godinama prošlog stoljeća bile jasne i prihvaćene. Kao primjer može se uzeti sektor maloprodaje: kampanje putem masovnih medija smatrane su važnim

digitalnim kanalima kojim se dolazilo do klijenata, iako se potrošnja vršila unutar fizičkih poslovnica s fizičkim novcem (Schallmo, Williams, 2018.).

U 21. stoljeću primjena informatike i informacijskih sustava u poslovanju evoluirala – od toga da je služila kao tehnološki partner poslovanju, do toga da se danas koristi kao sredstvo inoviranja poslovnog modela i postaje ključni čimbenik uspješnog upravljanja poslovanjem (Spremić, 2017.).

Javljaju se novi, digitalni poslovni modeli, koji uključuju poslovne aktivnosti koje se odvijaju elektroničkim putem i uz pomoć digitalnih tehnologija te se njima kreira dodatna vrijednost pomoću povezivanja s okolinom (Spremić, 2017.). Takvo poslovanje omogućuje tvrtkama da nude klijentima proizvode i usluge konstantno, 24 sata na dan, sedam dana u tjednu, a one koje to osiguravaju na najbolji način imat će najveće šanse za uspjeh. S druge strane, u uvjetima kvalitetne primjene elektroničkog poslovanja, tvrtke mogu omogućiti efikasno poslovanje bez korištenja fizičkih prostora (Panian, 2013.).

Očekuje se da današnji i budući poslodavci pokažu viši stupanj fleksibilnosti, spremnost na učenje i profesionalnu znatiželju. Tvrtke moraju brže odgovarati na tržišne promjene s novim proizvodima i poslovnim modelima. Moraju predvidjeti buduće potrebe tržišta kako bi mogle ponuditi prave proizvode u pravo vrijeme (Neugebauer, 2019.).

Sve više istražuju i uvode nove digitalne tehnologije. Kako bi se uspješno prilagođavale i pratile nova tehnološka postignuća, ulažu velike količine novca u razvoj te digitalnu transformaciju (Machado, Melo, 2018.). Digitalna transformacija usko je povezana s potrebom organizacija za korištenjem novih tehnologija kako bi ostale kompetitivne u doba interneta, u kojem se usluge i proizvodi nude i online i offline (Mergela, Edelmannb, Haug, 2019.).

Prema Spremić (2017.), digitalna transformacija poslovanja je intenzivna primjena digitalnih resursa i tehnologije s ciljem kreacije novih izvora prihoda, novih poslovnih modela te načina poslovanja. S druge strane, digitalna transformacija se često percipira kao kulturna promjena koja se mora dogoditi unutar organizacije, ali literatura do sada nije pružila puno uvida kako upravljati tom internom promjenom (Mergela, Edelmannb, Haug, 2019.).

Trenutno nema opće prihvaćene definicije digitalne transformacije, ali postoji veliki broj različitih definicija koje se mogu kategorizirati u tri različita elementa: (a) tehnološki, koji naglašava važnost korištenja novih tehnologija, (b) organizacijski, koji naglašava važnost promjene organizacijskih procesa ili kreaciju novih poslovnih modela te (c) društveni, koji

naglašava utjecaj na sve aspekte ljudskog života, kao što su poboljšanje korisničkog iskustva (Rocha, Adeli, Reis, Costanzo, 2017.). Mnogi ljudi, ali i organizacije, poistovjećuju digitalnu transformaciju s informacijskom tehnologijom unutar tvrtke, ali jasno je da je ona puno više, a da je njena strategija značajna za sve dionike.

„Strategija digitalne transformacije ključni je pokretač promjena - osigurava kompatibilnost procesa, trenutnih IT rješenja te plana razvoja budućih. Pravilno postavljena i definirana digitalna strategija ciljano vodi investicijske odluke, osigurava kontekst za poslovanje i stvara povjerenje u uspješnost tvrtke u digitalnoj budućnosti tržišta.“ (Apsolon, 2019.)

Strategije digitalne transformacije u visokoj se mjeri preklapaju s raznim drugim strategijama unutar tvrtke. Strategije digitalne transformacije moraju biti usklađene s ostalim funkcionalnim i operativnim strategijama te je važno da menadžment prati sklad digitalne transformacije s poslovanjem kompanije (Matt, Hess, Benlian, 2015.).

Prema Rogers (2016.), digitalne tehnologije oblikuju 5 domena strategije:

1. Klijente – odnos s klijentima postaje dvosmjernan, a recenzije klijenata i njihova komunikacija i dinamičko sudjelovanje postaje ključan čimbenik za uspjeh organizacije.
2. Konkurenciju – tvrtke se sve više natječu s drugim tvrtkama koje im tradicionalno nisu bili konkurentni, ali im putem digitalnih kanala uzimaju klijente. Javlja se suradnja između kompanija u jednom sektoru, dok su u drugom snažna konkurencija.
3. Podatke – u tradicionalnim poslovnim modelima, bilo je teško doći do njih i skupo ih pohranjivati. Danas kompanije imaju ogromne količine podataka koje je puno lakše koristiti.
4. Inovaciju – omogućeno je konstantno testiranje i eksperimentiranje koje prije nije bilo moguće. Kompanije poboljšavaju i iteriraju proizvod prije i nakon tržišnog plasmana.
5. Pružanje vrijednosti – česte promjene u preferencijama potrošača i sve snažnija ponuda konkurencije konstantno tjeraju kompanije da evoluiraju i poboljšavaju način na koji stvaraju dodatnu vrijednost.

## 2.2. Ključni faktori i izazovi digitalne transformacije

Nakon definiranja digitalne transformacije te shvaćanja koliko je uspješna digitalna transformacija važna za poslovanje, potrebno je znati zašto nekim kompanijama digitalna transformacija uspijeva, a nekim ne. Koji su ključni faktori nužni za uspjeh, a koji su tipično najveći izazovi i prepreke važno je znati prije kreiranja strategije digitalne transformacija, a nužno prilikom implementacije.

### 2.2.1. Ključni faktori digitalne transformacije

#### 2.2.1.1. Ljudi

Kao i u svakoj drugoj transformaciji, jedan od ključnih faktora u digitalnoj transformaciji su ljudi. Najvažniju ulogu imaju ljudi koji su na ulogama koje upravljaju transformacijom i vodstvo kompanije – što su više oni aktivno uključeni u digitalnu transformaciju, šanse za uspjeh su puno veće. Digitalna transformacija zahtjeva jasnu viziju što točno implementirati, ali i snažno vodstvo koje će to provesti (McKinsey, 2018.). Snažne kompanije to prepoznaju te uvelike zapošljavaju ljude koji imaju iskustva s digitalnim poslovnim modelima i digitalnom transformacijom, što je prikazano u Tablici 1.

*Tablica 1: Zapošljavanje digitalnih stručnjaka od velikih kompanija*

Kompanija	Zaposlena osoba s digitalnim iskustvom unutar vodstva kompanije:	Istaknuto iskustvo zaposlene osobe:
Walmart	Kevin Systrom	Instagram
Walt Disney	Jack Dorsey	Twitter, Square
Sainsbury's	Matt Brittin	Google
Deutsche Telekom	Lars Hinrichs	XING, HackFwd
Sony	Joi Ito	Digital Garage, Technokrati, Inforseek

*Izvor: World Economic Forum (2016.)*

Čelnik organizacijske jedinice koja je nadležna za upravljanje informatikom u kompaniji je glavni informacijski menadžer (engl. *CIO, Chief Information Officer*), koji često postaje najvažnija osoba za promjene poslovanja i digitalnu transformaciju (Spremić, 2017.). Kako bi CIO postao digitalni poslovni lider mora napraviti tri vrste promjena (Spremić, 2017.):

1. Tehnološko vodstvo – od fokusa na stare sustave prema novim, digitalnim tehnologijama.
2. Vodstvo u novim poslovnim vrijednostima – od metrika uspješnosti primjene IT do stvaranja platformi koje omogućuju nošenje s promjenama.
3. Vođenje ljudi, timova, organizacija – od “*command and control*“ fokusa unutar IT odjela ili sektora prema stvaranju vizija budućeg poslovnog modela.

Iako su ljudi na ključnim pozicijama za transformaciju najvažniji, ne treba zanemariti ostatak radne snage. Kompanije koje provode uspješnu transformaciju ulažu više u cijelu radnu snagu. Šanse za uspjeh digitalne transformacije rastu više od tri puta ako organizacija ulaže dovoljno u digitalno potentnu radnu snagu, ali kako bi digitalna transformacija bila uspješna, u konačnosti nije dovoljno imati snažnu radnu snagu, već je i nužno prilagoditi uloge i odgovornosti pojedinaca (McKinsey, 2018.).

#### 2.2.1.2. Tehnologija

Način na koji kompanija koristi tehnologiju prikazuje njene stavove i ambicije prema tehnologiji te mogućnosti iskorištavanja nove tehnologije. Nužno je da svaka kompanija pozicionira svoj odnos prema tehnologiji te odredi kako ju želi koristiti (Matt, Hess, Benlian, 2015.). Organizacije imaju opciju biranja između različitih modernih tehnologija, ovisno o područjima koja transformiraju. One nisu uspješne u implementaciji svih tehnologija, ali za time ni ne postoji potreba, već im je dovoljno da implementiraju tehnologiju koja će imati najveći utjecaj na poslovanje kompanije (Ivančić, Bosilj Vukšić, Spremić, 2019.).

Različitost svake kompanije i njenih procesa rezultira time da imaju potrebe za različitim tehnologijama. Prema konzultantskoj kompaniji McKinsey (2018.), postoje i tehnološke promjene koje su važne za svaku transformaciju:

1. Uvođenje digitalnih alata koji će povećati dostupnost različitih informacija u cijeloj kompaniji.
2. Implementacija tehnologije koja omogućuje samoposluživanje zaposlenika i/ili poslovnih partnera.
3. Korištenje interaktivnih alata te donošenje odluka na temelju podataka.

### 2.2.1.3. Organizacija

Jedinica zadužena za digitalnu transformaciju ne može poslovati sama, kao što ni digitalni projekt ne može funkcionirati odvojeno od ostatka kompanije. Zbog toga, digitalna transformacija zahtjeva uključ enje ljudi iz drugih odjela. Kako ona često utječe na cijelu organizaciju, nošenje s promjenama koje dolaze s tim procesom mnogim zaposlenicima nije lako (Ivančić, Bosilj Vukšić, Spremić, 2019.). Kao i u svakoj promjeni, jasna komunikacija je kritični aspekt za vrijeme digitalne transformacije. Menadžment kompanije mora zaposlenicima pomoći da shvate u kojem smjeru organizacija ide, zašto se mijenja te zašto je promjena važna (McKinsey, 2018.).

### 2.2.2. Ključni izazovi digitalne transformacije

Unatoč tome što se tehnologija sve brže razvija te se u literaturi prikazuju mnogi načini kako implementirati tu tehnologiju, digitalna transformacija u kompanijama traje puno dulje te se suočava s puno više neprilika nego što je bilo očekivano. Mnogo kompanija nije uspješno pratilo konstantne promjene, što je u velikom broju slučaj a bilo uzrokovano ne mogućnošću prilagođavanja poslovnih modela digitalnom poslovanju (Rocha, Adeli, Reis, Costanzo, 2017.).

Heavin, Power (2018.) navode najveće izazove s kojima se susreću voditelji digitalnih transformacija:

1. Prioritiziranje – treba li kompanija povećati efikasnost trenutnih operacija ili fokus treba ostati na klijentima i zadovoljavanju njihovih potreba. Ova dva važna zadatka nisu uvijek kompatibilni te poboljšanje jednog može doći do smanjenja drugog.
2. Agregacija podataka ili personalizacija – naglašavanje predvidljivog ponašanja velike količine klijenata često vodi do ignoriranja osobnih potreba klijenata. Zadovoljavanje potreba često zahtjeva personalizaciju te naglasak na segmentima potrošača često vodi do depersonalizacije.
3. Ulaganje više resursa u IT osoblje ili u analitičke softvere - teško je procijeniti razliku u povratu na investiciju.
4. Pohranjivanje svih podataka ili pohranjivanje podataka sa specifičnom svrhom – zbog toga što pohranjivanje podataka košta, oni su istovremeno i prilika i problem. Podaci koji se ne mogu koristiti su beskorisni. Nije jednostavno shvatiti koji su podaci korisni za analize, a koji ne.
5. Obavljanje zadataka radom ljudi ili automatizacijom (i u kojoj mjeri)

6. Sigurnost ili dostupnost podataka – kompanije moraju balansirati važnost podataka i osjetljivost dostupnosti podataka.
7. Privatnost pojedinaca ili shvaćanje pojedinaca – kao što je ranije navedeno, kompanije u velikoj mjeri prikupljaju podatke o korisnicima kako bi ih bolje razumijevale i kvalitetnije zadovoljile potrebe. U želji da shvate korisnike, može se dogoditi da ne poštuju privatnost istih.

### 2.3. Utjecaj digitalne transformacije

Mjerenje digitalne ekonomije te njenog stvaranja dodatne vrijednosti puno je poteškoća. Kao prvi faktor, važno je spomenuti da nema općeprihvaćene definicije digitalne ekonomije. Kao drugi faktor, mjerenja ključnih komponenata i dimenzija su često nepotpuna, pogotovo u zemljama u razvoju. Ovisno o definiciji, procjene pokazuju kako je udio digitalne ekonomije između 4,5 i 15,5 posto svjetskog BDP-a (UN, 2019.).







Mjerenje digitalne transformacije suočava se sa sličnim problemima. Kao što je prije navedeno, postoji veliki broj definicija koje ju različito prikazuju te mali broj definiranih metrika kojima bi se ona mogla mjeriti. Dodatno, treba napomenuti da digitalna transformacija u svakoj organizaciji drugačije izgleda te zbog toga ima različiti utjecaj.

Prema iskustvu i podacima konzultantske tvrtke Apsolon (2019.) digitalna transformacija kompanije povećava prihode 35%, motivaciju zaposlenika između 30 i 40%, produktivnost 40% te vrijeme donošenja odluka smanjuje za 30%. Ista tvrtka provela je studiju digitalne transformacije u Hrvatskoj na 300 velikih i srednjih tvrtki. Između ostalog, ispitali su važnost digitalne transformacije, a jedan od zaključaka je kako je digitalna transformacija nužna za osiguravanje konkurentnosti poslovanja – 94% hrvatskih tvrtki smatra će izostanak digitalne transformacije imati utjecaj na njihovo poslovanje.

Očekuje se da će globalno tržište digitalne transformacije između 2020. i 2027. rasti stopom rasta od 22,5% te da će iznositi gotovo 1.400 milijardi američkih dolara u 2027. godini (ReportLinker, 2020.). Značaj digitalne transformacije prepoznaju i multinacionalne korporacije, koje su već u velikoj mjeri provele digitalnu transformaciju. Neki od primjera digitalne transformacije i promjene poslovnih modela multinacionalnih kompanija prikazani su na Slici 2.



Slika 2: Digitalna transformacija multinacionalnih kompanija

	From Old Business Models	To New Business Models
	Near bankruptcy in 2004, LEGO underwent a restructuring, reducing the number of divisions they had and outsourcing unprofitable ones such as LEGO computer games	LEGO's design capabilities are increasingly being handed over to its fans, e.g., Lego Digital Designer. LEGO has set up new digital businesses: movies, Lego Mindstorms, video games
	Axel Springer struggled with its declining print business and in the early 2000s, its shift toward digital was perceived as chaotic	Revenues from digital business surpassed print in 2012 and today accounts for more than 50% of revenues. Core business models adopted are paid models, marketing models and classifieds
	Microsoft's main sources of earnings, PC royalties and licensing, were increasingly being challenged due to a shift toward mobile technology	Microsoft adopted new advertising and subscription-based models, with an increasing focus on mobile devices, in the process cannibalizing its existing business models
	Autodesk, a leader in software solutions for 3D design and engineering, had a perpetual licensing model, that was faced with diminishing profits due to increasing digitalization	In 2013, Autodesk made a shift toward recurring a subscription model. This move was widely appreciated by analysts, who projected an increase in operating margins from 13% to 30%
	HBO's subscription-based model was increasingly being challenged by new online content distribution models	HBO, to counter the challenge from digital natives, created its own distribution platforms HBO Go and HBO Now and licensed media to Amazon Prime and other streaming platforms
	In the early 1990s, IBM's mainframe business hit the wall and Unix and X86 systems took the datacenter by storm, which led IBM to fire more than 150,000 employees	IBM transitioned from being a hardware seller to a technology and consulting services business, increasing both its operating margins and valuation

Izvor: World Economic Forum (2016.)

Multinacionalne kompanije svjesne su kako su učinci digitalne transformacije pozitivni za njih s poslovnog aspekta. S druge strane, postavlja se pitanje socijalnog učinka, koje postaje predmet mnogih rasprava političara, ekonomista te mnogih drugih. Sve veća prisutnost i utjecaj na društvo dovode do pitanja kako utječe na razne faktore poput poslova, plaća, nejednakosti, zdravlja, sigurnosti te efikasnosti korištenja resursa (World Economic Forum, 2020.)

Prema izvještaju WEF-a (2020.) , kako bi učinak na društvo bio pozitivan, mora se fokusirati na tri područja:

1. Zapošljavanje i vještine – dok su prijašnje tehnološke revolucije trajale relativno dugo, brzina digitalne transformacije je značajno veća te se samim time tvrtke moraju brže prilagođavati. Iako će neke industrije kreirati poslove, a neke gubiti poslove zbog utjecaja digitalne transformacije, zaključak je kako kompanije moraju uspješno educirati zaposlenike kako bi se prilagodili digitalnom doba.
2. Održivost okoliša – digitalne inicijative mogle bi smanjiti neto emisiju CO<sub>2</sub> za 26 milijardi tona između 2016. i 2025., što je skoro jednako emitiranju cijele Europe u tom periodu.
3. Povjerenje – povjerenje prema visoko digitalnim organizacijama smanjilo se zbog izražene zabrinutosti prema privatnosti podataka i sigurnosti. Stvaranje novih normi etičkog ponašanja s digitalnim tehnologijama te dostizanje viših razina povjerenja klijenata nužno je za uspješne digitalne transformacije.

### 3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U BANKARSTVU

#### 3.1. Karakteristike digitalne transformacije u bankarstvu

Digitalizacija u bankarstvu može se definirati kao korištenje digitalnih tehnologija kako bi se pojednostavile bankovne transakcije i minimizirali operativni troškovi. Krajnji cilj je poboljšati zadovoljstvo klijenata te omogućiti financijskim institucijama profiliranje potencijalnih klijenata za buduće potrebe. Digitalizacija je za banke postala jedan od najsnažnijih izvora povećanja profitabilnosti i tržišne diferencijacije. Osim toga, utječe na transformaciju poslovanja: smanjuje troškove, povećava kvalitetu i pomaže u razvoju novih proizvoda (Paulet, Mavoori, 2019.).

„U bankarstvu je konkurencija jedna od bitnih odrednica od samih, vremenski teško utvrdivih, početaka te djelatnosti. Možda ni u kojoj drugoj grani gospodarstva, osim trgovine, imperativ stalnog suočavanja i nadigravanja s tržišnim takmacima nije u tolikoj mjeri pogodovao primjeni novih tehnologija kao u bankarstvu. Pojava sve sofisticiranijih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, a posebice one internetske, tijekom druge polovice 20. stoljeća izravno je utjecala na razvitak funkcionalnosti bankarstva“ (Panian, 2002.).

Iako se sve kompanije moraju nositi s ubrzanim promjenama u tehnologiji, ponašanjima potrošača te u poslovnim procesima, učinci su najveći u uslužnim djelatnostima, a banke se nalaze u samom epicentru tih promjena. Razlog zbog kojeg tehnološka evolucija ima mnogo veći utjecaj na bankarstvo je jednostavan: ključna podloga za poslovanje su informacije i novac. S razvojem tehnologije stvorila se mogućnost dematerijalizacije novca – pretvaranje istog u podatak koji se može pohraniti, procesuirati te instantno prenijeti (BBVA, 2011.).

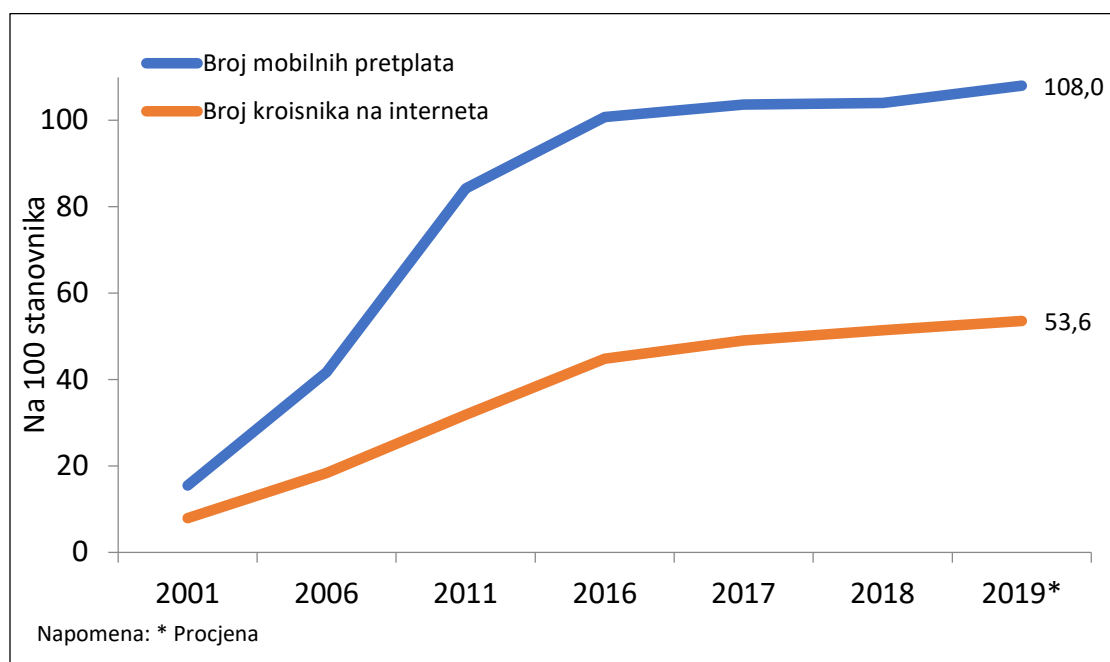
Panian (2013., str. 60.) navodi kako postoji pet faza razvoja funkcionalnosti bankarstva zbog utjecaja moderne tehnologije:

1. Inicijativa – vodstvo kompanije dolazi do spoznaje da se nudi prilika zbog razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije. Ona se počinje shvaćati kao ključni faktor za poboljšanje tržišne pozicije.
2. Interaktivnost – Ustupanje offline bankarskih usluga online uslugama, omogućujući klijentima da djelomično sami obavljaju dio poslova, vršeći interakciju s tehnologijom koju banka stavlja na raspolaganje.

3. Personalizacija – online usluge postaju dominantan oblik između banke i klijenata. Dodatno, počinju nuditi personalizirane usluge kako bi se prilagodile potrebama, željama i preferencijama svakog klijenta.
4. Virtualizacija – razvijaju se ideje o stvaranju virtualnih banaka, odnosno banaka koje ne postoje u fizičkom obliku. Ona unosi niz promjena u poslovanje banaka, ali kreira i velik broj rizika.
5. Pokretljivost – razvoj tehnologije u 21. stoljeću omogućilo je bankama i financijskim organizacijama pružanje pokretnih usluga koje klijentima značajno štede vrijeme te povećavaju zadovoljstvo bankom.

Faktor koji je imao jedan od najvećih utjecaja na digitalnu transformaciju banaka je tržišna penetracija mobilnih uređaja. Zbog njihovog velikog širenja, danas gotovo 4,5 milijardi ljudi imaju dostupan internet i mogu doći do poželjnih informacija (Cuesta et al, 2015.). Koliko je korištenje mobitela i interneta postalo sveprisutno i utjecalo na živote cijeloga svijeta dodatno je prikazano na Slici 3, na kojoj se može vidjeti kako je broj korisnika interneta i mobilnih pretplata rastao u 21. stoljeću.

*Slika 3: Broj korisnika interneta i mobitela u 21. stoljeću*



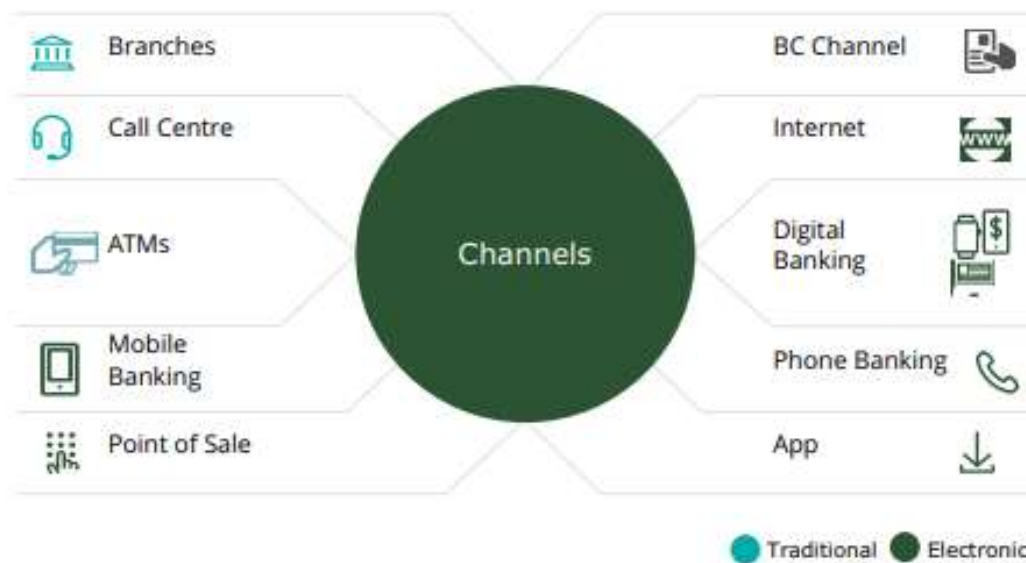
*Izvor: International Telecommunication Union*

Korištenje interneta i mobilnih telefona značajno je transformiralo navike i preferencije korisnika, koji sve više vrše interakcije putem digitalnih medija kako bi dijelili informacije o sebi, kupovali nove usluge ili proizvode (BBVA, 2011.). Oni žele mogućnost otvaranja računa

u nekoliko minuta, očekuju od banaka da imaju sve potrebne podatke, konstantnu dostupnost, intuitivna korisnička sučelja te personalizirani tretman. Zbog toga, glavni diferencijacijski faktori u digitalnim uslugama često postaju konzistentnost kvalitetnih usluga te nizak broj pogrešaka (Deutsche Bank, 2015.),

Iako je digitalno bankarstvo postalo ključno za veliki broj klijenata i dalje postoje ljudi koji više cijene tradicionalne kanale. Čak i ljudi koji preferiraju bankarstvo preko aplikacija često će izabrati uživo interakcije za kompleksne financijske proizvode. Kako bi maksimizirale prihode, banke moraju učinkovito kombinirati digitalne kanale s tradicionalnim kanalima prodaje. Prema istraživanju iz 2017., gotovo 60% aktivnih korisnika banaka koristi digitalne kanale. S druge strane, digitalni kanali predstavljaju samo 25% prodaje banaka. Iako su digitalni kanali transformirali bankarstvo na mnogo načina, većina prihoda i dalje uključuje interakcije s ljudima (McKinsey, 2019.). Na Slici 4 prikazani su svi kanali koje moderna banka mora koristiti kako bi ostala kompetitivna.

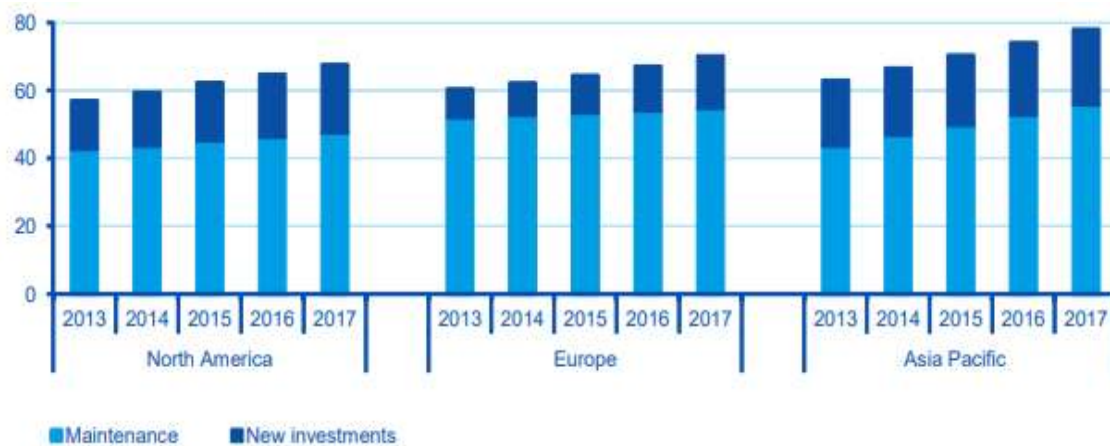
*Slika 4: Kanali distribucije moderne banke*



*Izvor: Deloitte (2016.)*

Kako se digitalno bankarstvo razvijalo kroz više faza, banke su često koristile različite, novije tehnologije koje su bile ad hoc dodane na prethodno postojeće sustave. Takvo korištenje tehnologije rezultiralo je visokim troškovima održavanja te se procjenjuje se da banke u SAD-u koriste 80% svojih investicija za održavanje (Cuesta et al, 2015.).

Slika 5: Potrošnja banaka na IT tehnologiju (mlrd. USD)



Izvor: Cuesta et al (2015.)

Kako se takve situacije ne bi ponavljale u budućnosti, bilo bi poželjno kreirati prikladne i transparentne metrike primjenjive na cijeli financijski sustav. One bi trebale biti kreirane tako da omogućavaju provjeru ima li smisla provoditi investicije koje provode te jesu li rezultirale kako je od njih bilo očekivano (Cuesta et al, 2015.).

### 3.2. Pojava fintech kompanija

Riječ fintech nastala je spajanjem riječi *financial* i *technology*, a ona podrazumijeva spajanje financijskih usluga s rješenjima utemeljenim na modernoj tehnologiji. Kao i s pojmom digitalne transformacije, ne postoji konsenzus o definiciji riječi fintech. Oxford Dictionary definira riječ fintech kao računalne programe i drugu tehnologiju koja se koristi u potpori ili omogućavanju bankarstva i bankarskih usluga.

Kako bi se bolje shvatio pojam fintech, u Tablici 2 prikazan je niz definicija.

Tablica 2: Definicije pojma fintech

Autor(i):	Definicija:
Micu and Micu (2016.)	Fintech je novi sektor u financijskoj industriji koji inkorporira niz tehnologija koje se koriste u financijama kako bi olakšale trgovinu, korporativno poslovanje ili interakcije i usluge koje se pružaju maloprodajnom potrošaču.

Maier (2016.)	Nove kompanije koje se javljaju kao izazivači postojećim financijskim institucijama koristeći tehnologiju da stvore vrijednost na neki novi način.
Schueffel (2016.)	Fintech je nova financijska industrija koja koristi tehnologiju kako bi poboljšala financijske aktivnosti.
Gomber et al. (2018.)	Fintech su kompanije koje inoviraju i mijenjaju način na koji financijski sektor funkcionira. Koriste širok spektar komunikacijskih alata, najviše se fokusirajući na internet i automatiziranje procesuiranja informacija. Od novih poslovnih modela takvih kompanija očekuje se viša fleksibilnost, sigurnost, efikasnost nego kod etabliranih financijskih usluga.

*Izvor: Breidbach, Keating, Lim (2020.).*

Osim definiranja samog pojma, važno je shvatiti kako dolazi do pojave fintech kompanija. Poznato je kako se financije i tehnologija razvijaju paralelno desetljećima. Početkom 1950-ih bankomati su uvedeni kako bi zamijenili ljudske radnike i omogućili samoposlugu klijenata u bankarstvu. Pojava kartica za plaćanje utjecala je na smanjenje potrebe za nošenjem gotovine, a povećana povezanost na internetu vodila je do uvijek dostupnog bankarstva (Paulet, Mavoori, 2019.)

Digitalna revolucija je značajno promijenila okolinu i način poslovanja banaka. U financijskom sektoru, većina kompanija je prihvatila važnost novih tehnologija i digitalne transformacije za poboljšanje zadovoljstva klijenata i, u konačnosti, njihovog uspjeha. Osim toga, inovacije u bankarstvu i nove tehnologije su dovele do ulaska fintech kompanija koje imaju izniman utjecaj na poslovanje banaka (Breidbach, Keating, Lim, 2020.).

S druge strane, kada bi se trebao istaknuti jedan događaj koji je doveo do pojave tih novih kompanija, moglo bi se reći da je to ekonomska kriza 2008. godine. Jedna od posljedica ekonomske krize je shvaćanje da aktivnosti velikih financijskih institucija mogu generirati sistemske rizike, što je dovelo do stvaranja mjera koje su namijenjene kvantificiranju tog rizika. Razvijena je regulativa koja je davala upute i usmjerenja kako izbjeći rizike te u velikom broju slučajeva zahtjev za povećanjem solventnosti. Nova, stroža regulacija na dva je načina povećala teret financijskih institucija: (a) direktno, jer su morale imati veće rezerve i samim time smanjiti

aktivnosti i (b) indirektno, jer ih je javno mišljenje smatralo glavnim krivcima iza financijske krize (Nicoletti, 2017.).

S razvitkom ekonomske krize, veliki broj klijenata, pogotovo mladih, gube povjerenje u tradicionalne banke. Nije im jasno zašto bi trebali imati povjerenje u banke da će očuvati njihov novac ili dati im dobre financijske savjete, kada banke nisu bile sposobne kontrolirati rizike koje preuzimaju. Generacije klijenata spremne su okrenuti leđa bankama i vidjeti pojavu novih kompanija koje nisu bile dio ekonomske krize i koje im mogu nuditi inovativna rješenja (Nicoletti, 2017.)

Posljednjih godina, javlja se veliki broj kompanija koje ulaze u financijski sektor i iskorištavaju prazninu između novih potreba klijenata banaka i često zastarjelih usluga koje tradicionalne banke nude. Diferenciraju se time što nemaju toliko snažna regulativna ograničenja, boljom organizacijskom strukturom i kulturom unutar organizacije. One razbijaju lanac vrijednosti banaka specijalizirajući se u različitim komponentama (Cuesta et al, 2015.).

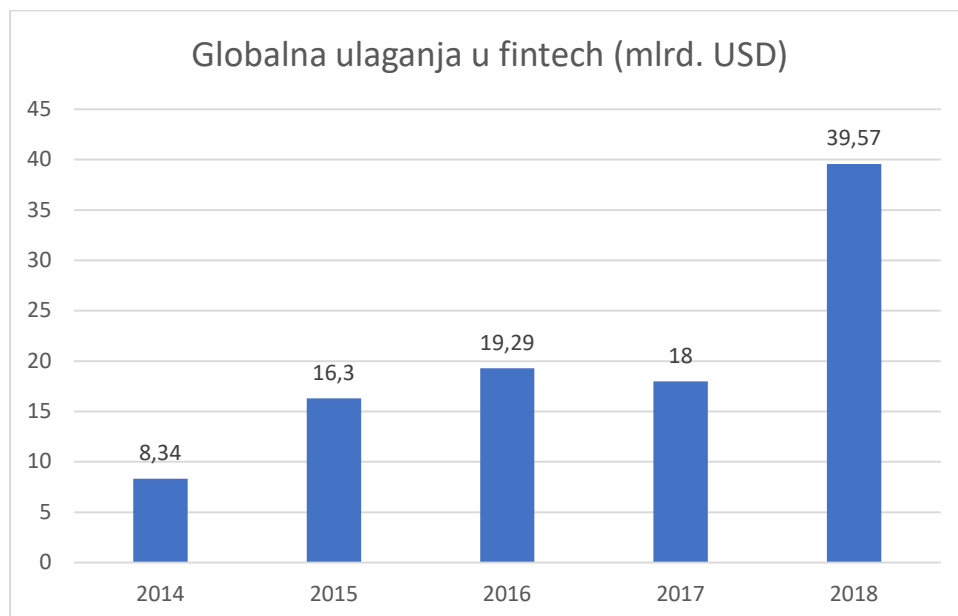
CBInsights (2020.) navodi 9 različitih područja poslovanja koja fintech kompanije pokrivaju:

1. Zajmovi – kreiraju platforme koje mijenjaju način na koji se zajmovi uzimaju, npr. platforme koje spajaju zajmodavce s ljudima koji uzimaju zajmove.
2. Blockchain tehnologija / kriptovalute – koriste moderne blockchain tehnologije kako bi pružale financijske usluge.
3. Regtech – korištenje softwera kako bi se kontrolirala usklađenost s regulativom, upravljanje rizicima te u revizorske svrhe.
4. Osobne financije – uvođenje niza alata s namjenom upravljanja računima i praćenjem osobnih financija.
5. Plaćanje / naplata – pojava kompanija koje na jednostavan i brz način omogućuju plaćanje i naplatu.
6. Osiguranje – kompanije prodaju osiguranje putem digitalnih kanala ili kreiraju software za upravljanje osiguranicima.
7. Tržišta kapitala – prodaja i trgovanje tržišnim papirima, kreiranje analiza i alata za financijske institucije.
8. Upravljanje imovinom – kreiraju platforme za upravljanje imovinom te analitičke alate koji to omogućuju.
9. Prijenos novca – kreiraju software za međunarodni prijenos novca te praćenje.
10. Nekretnine – kreditiranje hipoteka, alati za financiranje hipoteka i drugi.

Fintech kompanije aktivno i uspješno nude tehnologije i usluge u kojima tradicionalne banke, osiguravajuće kompanije i druge kompanije iz područja financija posluju. One kreiraju ekosustav koji kultivira posjedovanje velikih količina podataka i gradi povjerenje potrošača. Financijske institucije počinju shvaćati važnost fintech kompanija i njihovih ekosustava te pokušavaju uspostaviti suradnju s njima kako bi dio njihove inovativnosti prenijeli na sebe (PwC, 2017.).

Postojeće financijske institucije nisu jedine koje prepoznaju važnost fintech kompanija. Kao što je prikazano na Slici 6, investitori svake godine sve više ulažu u fintech kompanije, a investicije na godišnjoj razini od 2014. do 2018. narasle su gotovo 5 puta, rezultirajući time da investicije u 2018. iznose gotovo 40 milijardi američkih dolara.

*Slika 6: Ulaganja investitora u fintech kompanije*

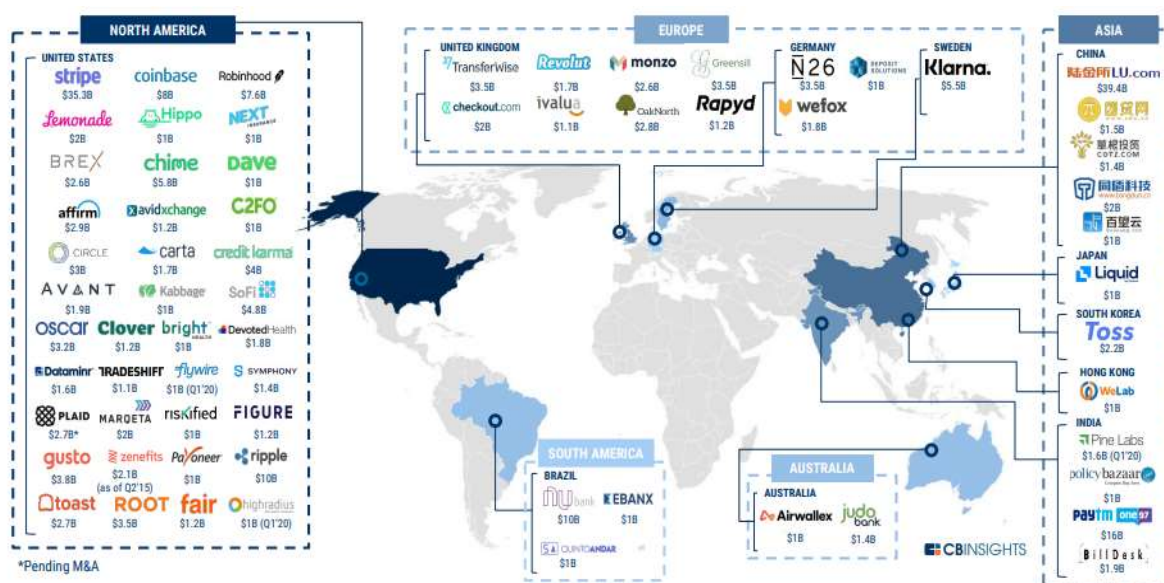


*Izvor: CB Insights (2020.)*

Brojne investicije u fintech kompanije dovele su do toga da u 2020. godini među njima postoji 67 jednorog kompanija, odnosno startupova kojima je vrijednost veća od 1 milijardu američkih dolara (CB Insights, 2020.). Ukupan broj jednoroga trenutno iznosi 475, odnosno gotovo 15% startupova koji imaju vrijednost veću od milijardu su fintech kompanije. Svih 67 prikazanih su na Slici 7, na kojoj se također može vidjeti i trenutna procjena svakog od njih te geografska lokacija kompanija.



Slika 7: Pregled fintech jednoroga



Izvor: CB Insights (2020.)

Kako bi se dodatno ilustrirala važnost i utjecaj fintech kompanija, kao primjer se ističe Ant Financial, kineska fintech kompanija koja je pod vlasništvom Alibaba grupe. U 2018. njena vrijednost je procijenjena na 150 milijardi američkih dolara, a njen novčani fond koristi otprilike trećina populacije Kine (Reuters, 2018.). Osim po novčanom fondu, poznata je po online platformi za plaćanje Alipay, koju na godišnjoj razini koristi otprilike 900 milijardi korisnika unutar Kine (Alibaba Group, 2019.).

Kada se shvati značaj i utjecaj fintech kompanija u svijetu, treba znati da njihovo poslovanje donosi i određene rizike, koje Nicoletti (2017.) navodi:

1. Pružatelji financijskih usluga i financijska tržišta često se smatraju vrlo sigurnima, ali s razvojem tehnologije, razvijaju se i mogućnosti i resursi hakera. Postaju puno organiziraniji, a u nekim slučajevima, mogu biti i koordinirani od strane država te bi fintech kompanije mogle biti ranjive na njihove napade.
2. Fintech kompanije imaju visoke regulatorne rizike. Tehnologija generalno i često zanemaruje granice između država. U slučaju fintech kompanija, nacionalne granice nisu važne iz perspektive tehnologije, ali iz perspektive različitih regulatornih agencija jesu. Iako fintech kompanije percipiraju regulatorne agencije kao barijeru, u budućnosti se očekuje viša razina suradnje između njih.
3. Kako su tradicionalne banke u velikom broju slučajeva nisko fleksibilne te im treba puno vremena za promjenu, postoji rizik da će ubrzan razvoj fintecha negativno utjecati

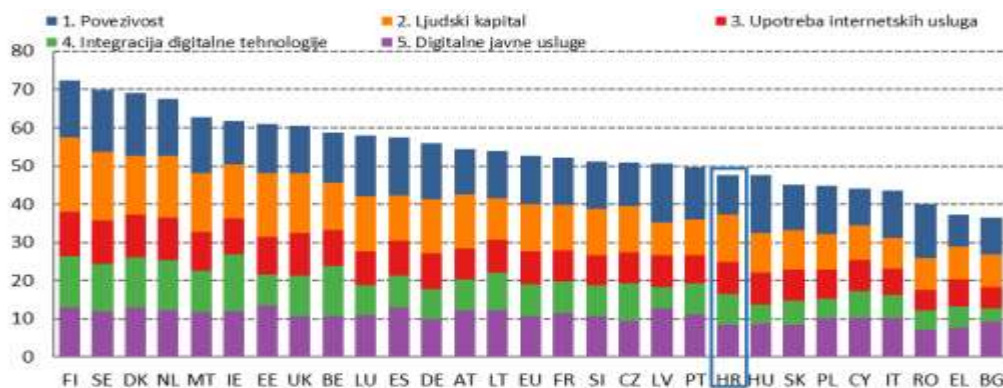
na njihovo poslovanje. Ako banke ne uspiju dovoljno brzo poboljšati financijsku tehnologiju, postoji mogućnost gubljenja kompetitivne prednosti na globalnom tržištu.

Kao primjer fintech kompanije koja je izložila rizike vezane za fintech može se navesti njemačka kompanija Wirecard, koja je nudila usluge elektroničkih plaćanja na svim kontinentima, a u vrhuncu bila procijenjena na 28 milijardi američkih dolara i bila među 30 kompanija koje kotiraju na prestižnom njemačkom DAX burzovnom indeksu. To se promijenilo nakon što je otkriveno da je kompanija lažirala veliki broj financijskih podataka, rezultirajući time da na bilanci imaju nedostatak od dvije milijarde eura. Kompanija je proglasila bankrot te trenutno ima veliki broj tužbi i legalnih problema, a kreditorima duguje otprilike 3,5 milijardi eura. Osim Wirecarda, visoko je kritizirano i njemačko regulatorno tijelo BaFin, koje se optužuje da nije kvalitetno provodilo regulaciju nad Wirecardom te na vrijeme reagiralo na dokaze koji su upućivali na probleme u kojima se kompanija nalazi (The Indian Express, 2020.).

### 3.3. Digitalna transformacija banaka u RH

DESI indeks (*The Digital Economy and Society Index*) pokazatelj je razine gospodarske i društvene digitalizacije koji koristi Europska komisija za procjenu razvoja država članica u području digitalne konkurentnosti. Prema tom indeksu, Hrvatska je na 20. mjestu u Europskoj Uniji. Što se tiče bankarstva, istraživanje je pokazalo da se Hrvati u velikoj mjeri koriste internetom za bankarstvo. U EU prosjek korisnika interneta koji ga koriste za bankarstvo iznosi 66%, dok u RH iznosi 59% (Europska Komisija, 2020.). Na Slici 8 može se vidjeti kako se Hrvatska uspoređuje s drugim zemljama EU u svakom od pet područja koja indeks obuhvaća.

Slika 8: DESI indeks 2020.



Izvor: Europska Komisija (2020.)

Prema procjenama McKinsey & Company (2018.), u 2016. godini digitalna ekonomija iznosila je 5% BDP-a Republike Hrvatske, uz potencijal da do 2025. godine iznosi 10,7 milijardi eura, odnosno 16% procijenjenog BDP-a. Ista analiza prikazuje kako industrija financijskih usluga i osiguranja nisu najnaprednije u Republici Hrvatskoj, ali kako prate digitalne trendove. Stanje digitalizacije različitih sektora u Hrvatskoj može se vidjeti na Slici 9.

*Slika 9: Digitalizacija sektora u RH*



*Izvor: McKinsey & Company (2018.)*

Tijekom prethodna tri desetljeća domaće banke konstantno su smanjivale tehnološki jaz za svijetom. Prvi bankomat u svijetu je instaliran 1969., dok je u Hrvatskoj otprilike dvadeset godina kasnije. Prvo online bankarstvo instalirano je u američkoj banci Wells Fargo, a u Hrvatskoj nekoliko godina kasnije (Hrvatska udruga banaka).

U 21. stoljeću tehnološki zaostatak nestaje. Hrvatske banke počinju pratiti tehnološke promjene na koje ih potiče snažna konkurencija, regulatorna usklađenost s EU i pripadanje najvećih banaka u sustav velikih europskih bankarskih grupacija (Hrvatska udruga banaka).

Kao najvažnija promjena treba se istaknuti PSD2 direktiva, odnosno Revidirana Direktiva o platnim uslugama Europske unije, koja je omogućila niz promjena na europskom, ali i hrvatskom tržištu. To je propis koji bankama unutar Europske unije omogućava predavanje podataka na standardiziran i siguran način, kako bi ih mogle koristiti različite kompanije koje za to imaju dozvolu. Banke posjeduju različite podatke, poput adrese i radnog vremena poslovnice, ali i podatke o pojedinim transakcijama na svim računima klijenata (Jutarnji List, 2019.).

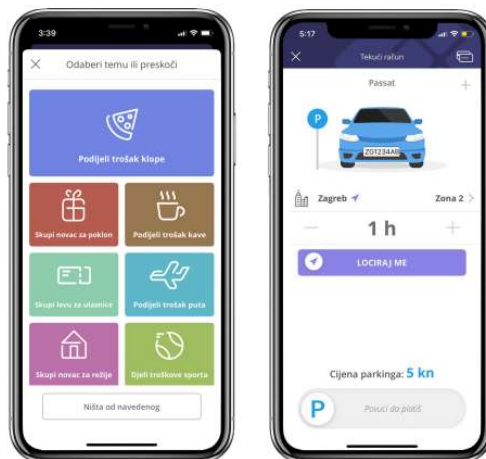
Tako je i uredba PSD2 stvorila uvjete za veću konkurenciju, kako među bankama, tako i uvođenjem fintech, ali i drugih kompanija. Fintech kompanije mogu se natjecati s bankama za svakog potencijalnog korisnika, što će bankama biti izazov jer će novi igrači moći objediniti različite bankarske usluge i odvući korisnike iz bankarske aplikacije u svoju. Osim fintech kompanija, kompanije s velikim brojem korisnika mogu ponuditi različite, komplementarne bankarske usluge (Jutarnji List, 2019.).

Sada klijent sam odlučuje kome će dati svoje podatke na raspolaganje, on će od pružatelja platnih usluga biti upoznat sa svim svojim pravima i obavezama te mora dati dozvolu da za njega pristupa računima gdje to klijent dopusti te da obavlja transakcije putem te aplikacije. Osim toga, korisnik bilo kada ima mogućnost otkazati privolu, nakon čega pružatelj platnih usluga nema više pravo raspolaganja njegovim podacima (Erste Bank, 2019.).

Među prvima koja je u svom poslovanju odlučila primijeniti otvoreno bankarstvo bila je Erste banka, s aplikacijom Keks Pay koja je zahvaljujući PSD2 regulaciji probila granicu od 100 tisuća korisnika i više od 80 milijuna kuna transakcija (Erste Bank, 2020.). „Keks Pay omogućuje brzo i sigurno slanje i primanje novca i to bez ikakvih naknada, a karakterizira ju visoka razina jednostavnosti. Svatko ju može besplatno instalirati ili zatražiti novac, a da ne mora upisivati brojeve računa. Za prijenos novca na račun drugog korisnika dovoljno je imati broj mobitela te osobe.“ (Erste Bank, 2020.)

Kontinuirano se radi na nadograđivanju aplikacije te je u 2019. uvedena mogućnost plaćanja parkinga u preko 60 gradova. Zahvaljujući uvođenju PSD2 regulative, može se ponuditi da u aplikaciji korisnici mogu dobiti uvid u stanje računa, a ako imaju nekoliko računa u različitim bankama, može se ponuditi i ukupni pregled svih računa, a osim toga i analiza transakcija i grafički prikaz (Poslovni Dnevnik, 2019.). Na slici 10 prikazano je korisničko sučelje Keks Pay aplikacije te usluga plaćanja parkinga putem iste.

*Slika 10: Keks Pay*

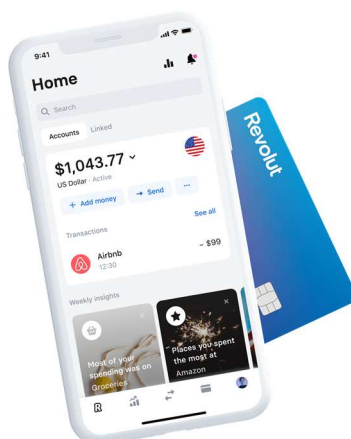


*Izvor: Erste Bank (2020.)*

Kompanija koja je u velikoj mjeri počela nuditi svoje usluge u Hrvatskoj je startup iz Velike Britanije, Revolut. To je fintech startup s tržišnom vrijednosti od 5,5 milijardi američkih dolara (Tech Crunch, 2020.), a njihove usluge na tržištima koje pokrivaju koristi preko 12 milijuna korisnika (Revolut). U rujnu 2019. broj korisnika u Republici Hrvatskoj prešao je 50.000 (Dnevnik.hr, 2019.).

Registriranje na Revolut račun te karticu je vrlo lako i brzo, treba samo instalirati Revolut aplikaciju i izdvojiti par minuta. Korištenje virtualne kartice je omogućeno odmah prilikom izrade računa, dok je za fizičku potrebno pričekati da poštom dođe na adresu. Preko Revolut kartice može se slati i primiti kune, kuna se može koristiti kao primarna valuta plaćanja, a može se to sve raditi i u drugim valutama. Dodatno, Revolut omogućuje napredno praćenje troškova, analizu, budžetiranje, investiranje te doniranje i štednju. (Dnevnik.hr, 2019.). Osim standardne kartice, kupci mogu naručiti još dva tipa kartice, koje dolaze uz mjesečnu naknadu te nude još širi spektar usluga. Na Slici 11 može se vidjeti korisničko sučelje Revolut aplikacije, kao i besplatna kartica.

*Slika 11: Revolut aplikacija i kartica*



*Izvor: Revolut*

Od banaka koje posluju u Hrvatskoj, pojavi digitalne ekonomije odgovorile su sve veće banke, a unutar rada detaljno će se pojasniti digitalne mogućnosti dvaju najvećih banaka u Hrvatskoj (Hrvatska Narodna Banka, 2019.), Zagrebačke banke i Privredne banke Zagreb.

Više od 400 tisuća klijenata ZABA-e koristi m-zaba aplikaciju, a udio transakcija koje se provode elektroničkim putem iznosi 91,5% (Hrvatska udruga banaka). „Osnovni dio aplikacije m-zaba su usluge pregleda stanja i prometa po računima, transakcija obavljenih karticama te kartičnih limita. Aplikacija omogućava i plaćanje uplatnica putem usluge m-foto plati te je jedan od razloga zašto se više od 50% plaćanja građana obavi putem te usluge. Osim navedenih funkcionalnosti, nude i kupovinu bonova za mobitele, više vrsta osiguranja kao što su npr. auto, dopunsko zdravstveno, putno, osiguranje imovine te osiguranje od privatne odgovornosti, plaćanje mobitelom na prodajnim mjestima i podizanje gotovog novca na beskontaktnim bankomatima, lokator poslovnica i bankomata, upravljanje dnevnim limitima za kartice. Zagrebačka banka u svojim sustavima koristi i umjetnu inteligenciju. Primjeri su donošenje odluka u robotiziranim procesima (npr. verifikacija potpisa kod obrade platnih naloga), korištenje neuronskih mreža kod kreiranja ponuda klijetima, korištenje chatbotova i asistenata i sl.“ (Hrvatska udruga banaka)

Osim svih navedenih mogućnosti, Zagrebačka banka je u suradnji s Hrvatskim Telekomom u 2019. uvela jedinstvenu uslugu Telekom bankarstvo, paket bankarskih usluga koji se aktivira putem mobilne aplikacije (Zagrebačka banka, 2020.).

Privredna banka Zagreb ima više od pola milijuna korisnika mobilnog bankarstva, a preko 96 posto transakcija vrši se elektronskim putem. „Platforma za digitalno bankarstvo višekanalni je

internetski i mobilni bankarski koncept s brojnim inovativnim funkcionalnostima i mogućnošću personalizacije aplikacije u skladu s potrebama i željama klijenta. Osim toga, PBZ je prva komercijalna banka u Hrvatskoj koja je svojim klijentima omogućila korištenje Apple Pay te Google Pay usluge.“ (Privredna Banka Zagreb, 2020.)

„PBZ konstantno unaprjeđuje funkcionalnosti aplikacije pa tako danas nudi funkcionalnosti poput #withKEY (integrirani mobilni token unutar mobilne aplikacije koji omogućava jednostavniji pristup internetskoj aplikaciji), #withCASH (isplata gotovine na bankomatu bez kartice), #withPAY (mogućnost plaćanja između korisnika aplikacije korištenjem broja mobitela), #withSAVE (koncept male dnevne štednje), #withSIGN (kvalificirani elektronički potpis kojim korisnik može sklapati ugovore o bankovnim i financijskim uslugama bez dolaska u PBZ poslovnicu).“ (Privredna Banka Zagreb, 2020.)

„Aplikacija nudi različite mogućnosti prijave, bilo otiskom prsta ili skeniranjem lica, omogućava brzi pregled stanja bez prijave, mogućnost primanja obavijesti o promjenama na računu, mogućnost prijenosa sredstava između računa bez provođenja autorizacije, definiranje omiljenih primatelja, funkcionalnost Skeniraj i plati, mogućnost plaćanja uplatnica koje imaju 2D bar kod i drugo.“ (Privredna Banka Zagreb, 2020.)

Važno je napomenuti da nisu samo dvije najveće banke inovativne na hrvatskom tržištu. Addiko banka je u 2017. predstavila mogućnost plaćanja putem Vibera, čime postaje prva poslovna banka u Hrvatskoj i među prvima u svijetu koje omogućavaju plaćanje putem globalno proširenih komunikacijskih platformi (Hrvatska udruga banaka). „Otvorena je i digitalna poslovnica („Addiko Express“ , a zatim i Addiko Virtualna poslovnica u kojoj je omogućen potpuni digitalni kreditni proces za klijente banke, ali i klijente svih drugih banaka. Aplikacija Hrvatske poštanske banke omogućuje m-bankarstvo, ali i kupovanje bonova za niz ne bankarskih usluga. RBA mobilno bankarstvo će u svoju aplikaciju ugraditi inteligenciju koja će pratiti korisnikovo ponašanje i funkcionirati i kao financijski savjetnik. Uz tu aplikaciju RBA ima i posebnu aplikaciju za plaćanje u dućanima – mKartica. OTP banka nedavno je poboljšala svoju podlogu za mobilno bankarstvo i napravila novu aplikaciju, koja pruža više od 30 bankarskih i ne-bankarskih usluga preko 100 tisuća korisnika.“ (Hrvatska udruga banaka)

## 4. OBILJEŽJA GENERACIJE Y I GENERACIJE Z

### 4.1. Pojam i karakteristike generacije Y i generacije Z

Razlike između različitih generacija vidljive su na temelju raznih karakteristika te ih se ne može poreći. Kako bi se shvatila razlika između generacije Y i generacije Z, prvo je potrebno shvatiti što je to zapravo generacija. Generacije su skupine ljudi rođenih u otprilike istom razdoblju i pod utjecajem istih ključnih događaja u okruženju, zajedno su prošli kroz slična životna iskustva, zbog čega dijele ista ili slična vjerovanja, vrijednosti i stavove. Zbog toga se iskustvo koristi kao glavni faktor diferencijacije među generacijama (Kupperschmidt, 2000.).

Pregledom i analiziranjem literature može se vidjeti da različiti autori na drugi način grupiraju generacije. Trenutno još nije precizno definiran vremenski interval za svaku od generacija. Prema Krasulja et al (2015.), najveći broj autora slaže se sa sljedećom klasifikacijom:

1. Tradicionalisti ili veterani (godina rođenja između 1909. i 1945.)
2. Baby boom generacija (godina rođenja između 1946. i 1964.)
3. Generacija X (godina rođenja između 1965. i 1979.)
4. Generacija Y ili Milenijska generacija (rođeni od 1980. i kasnije)
5. Generacija Z (rođeni 1991. godine i poslije)

Također, demograf i futurist te govornik na TEDx konferencijama, Mark McCrindle smatra kako postoji i generacija Alfa te su to ljudi rođeni između 2010. i 2025. godine (Fistrić, 2019.). Kako bi se bolje shvatile generacija Y i generacija Z, u nastavku će biti objašnjene sve generacije.

#### 1. Tradicionalisti ili veterani

Često nazivani i generacijom Drugog svjetskog rata zbog činjenice da im je taj događaj obilježio život. Odrastali su u obiteljima u kojima su veze bile čvrste, s jasno definiranim vođom. Ključne vrijednosti su im disciplina, poštovanje autoriteta i precizna podjela uloga unutar obitelji. Nisu rasli i formirali se suvremenom tehnologijom te zbog toga preferiraju kontakt licem u lice (Krasulja et al, 2015.).

#### 2. Baby boom generacija

Generacija čije je rođenje i mladost obilježio kraj Drugog svjetskog rata, rat u Vijetnamu te početak raznih pokreta kao što su Hippy pokret te pokret liberalizacije žena (Krasulja et al, 2015.). Ime su dobili po velikom natalitetnom skoku nakon Drugog svjetskog rata te su rođeni



u razdoblju brzog ekonomskog rasta. Ljudi su visoko orijentirani jedni na druge, komuniciraju najviše licem u lice, ali i sve više putem fiksnih telefona (Fistrić, 2019.).

### 3. Generacija X

Generacija koje je iskusila mnogo globalnih kriza, kao što su Černobil i pojava AIDS-a, ali i generacija koja je iskusila pojavu MTV-a i prve video igre. Njeni pripadnici počinju vrlo rano napuštati svoje obitelji te su vrlo samostalni, fleksibilni i spremni na rizik. Svjedoci su pojave interneta te se dobro razumiju u tehnologiju (Krasulja et al, 2015.). Generacija X je prva generacija koja je razvila globalni pogled na svijet, iskusili su dobrobiti međusobno povezanog svijeta te prvi shvaćaju dostupnost bilo kojeg mjesta na Zemlji (Fistrić, 2019.).

### 4. Generacija Y

Generacija koja ima niz različitih naziva kao što su milenijska generacija, digitalna generacija, „*feel good*“ generacija, sljedeća generacija i drugi. Karakteristike ove generacije značajno su utjecale na razvoj tehnologije i interneta. Koriste tehnologiju za traženje rješenja, komuniciraju s drugima putem društvenih mreža. Imaju potrebu dobiti trenutnu povratnu informaciju sugovornika i zato, osim društvenih mreža, često koriste SMS, e-mail te aplikacije za instantno razmjenjivanje poruka (Krasulja et al, 2015.).

Oni su rođeni i odrasli u jednom od najturbulentnijih razdoblja 20. stoljeća, doživljavaju pad Berlinskog zida i otvaranje vrata brojnih socijalističkih država kapitalizmu. Postaju optimistični i socijalno osjetljivi zbog iskustva brojnih nemira koje su ili doživjeli ili uočili informiranjem (Fistrić, 2019.).

Visoka razina socijalne osjetljivosti, koju prethodna generacija nije imala, dovodi do značajnog razvoja komunikacijskih sposobnosti što objašnjava zašto za vrijeme ove generacije internet doživljava globalnu ekspanziju. Susreću se s internetom kao djeca u pubertetu te on utječe na njihove stavove (Fistrić, 2019.). Koriste veliki broj uređaja kao što su pametni telefoni, tableti, prijenosna računala te su na njih stalno spojeni (Jovanovski, 2012.).

Pripadnici generacije Y su pametni, kreativni, orijentirani na postignuća te tehnološki osviješteni. Oni traže kreativne izazove, osobni rast i karijere koje će biti značajne. Traže osobe koje će ih nadgledati te mentore koji im mogu pomoći u profesionalnom razvoju. Nisu spremni mijenjati manje radnih sati za visoku plaću, važna im je fleksibilnost rasporeda te ravnoteža između posla i slobodnog vremena (Jovanovski, 2012.).

Na poslu imaju visoka očekivanja, traže i prihvaćaju nove izazove, žele posao koji ima smisla te na kojem mogu učiti. Dok su bili djeca, u velikoj mjeri su sudjelovali u sportovima, igrama te drugim aktivnostima u kojima su bili dio grupe ili tima. Zbog toga vole timski rad te sudjelovanje i afirmaciju svih sudionika. Odgojili su ih roditelji koji su ih prilično štitili i držali pod nadzorom te bili uključeni u njihov svakodnevni život i odluke. U velikoj mjeri nisu naučili samostalno donositi odluke te im roditelji pomažu planirati život. Za razliku od prethodne generacije, koja je prilično neovisna, ova generacija zna da njihovi roditelji stoje iza njih i oslanjaju se na njih preko osobne i financijske potpore (Jovanovski, 2012.).

## 5. Generacija Z

Najmlađa generacija, za koju je još prilično rano donositi konačne zaključke, ima i druge nazive kao što su Face-generacija ili iPhone generacija. Oni otkad znaju za sebe vrijeme provode na mobilnim uređajima, tabletima te prijenosnim računalima umreženima putem društvenih mreža, u doba u kojem je moguće 3D printati dijelove tijela (Fistrić, 2019.). U velikom broju slučajeva rođeni su u malim obiteljima, od strane starijih roditelja, a često su odgajani od samo jednog roditelja. Žive brzim životnim stilom, karakterizira ih kolaborativnost, sloboda ponašanja, razmišljanja i govora, a najznačajniji globalni događaj u njihovim životima bila je recesija 2008. godine (Krasulja et al, 2015.).

Generacija Z smatra se generacijom koja je najviše povezana s tehnologijom. Oni ne znaju kako bi provodili vrijeme bez svojih mobitela i drugih pametnih uređaja s obzirom da su od ranog djetinjstva u doticaju s njima. Tipičan mlađi pripadnik generacije Z već s tri godine ima temeljna znanja o korištenju tehnologija poput mobitela i tableta (Krasulja et al, 2015.).

Za razliku od prethodnih generacija, odlikuje ih snažna mogućnost obavljanja dva ili više poslova istovremeno (*engl. multitasking*). Brzo i kvalitetno primaju te obrađuju informacije, težeći što pristupačnijem dolasku do podataka. Nestaje fokus s kolektiva te je najvažnije vlastito instant zadovoljstvo i konzumerizam. Mladi postaju konzervativniji zbog vrijednosti koje su izgubljene i zbog kretanja prema starom, manje socijalno osjetljivom sustavu (Fistrić, 2019.).

Za razliku od ostalih generacija, članovi Generacije Z ne znaju slušati i nedostaje im interpersonalnih vještina. S drugima komuniciraju najviše putem interneta, a zbog visokog interesa prema tehnologiji, često ih se može naći na lokacijama koje nude mogućnost povezanosti na internet. Često nalaze zajednice na web stranicama i društvenim mrežama kao što je Reddit. Naziva ih se i „tiha“ generacija zbog toga što u velikom broju slučajeva mogu imati puno poznanika i prijatelja u online zajednicama bez da su pričali s njima ili ih upoznali

(Bejtkovsky, 2016.). Kako bi se dodatno shvatile objašnjene generacije, u Tablici 3 prikazane su određene karakteristike koje prethodno nisu spomenute ili objašnjene.

*Tablica 3: Dodatne karakteristike generacija*

	Baby boom	Generacija X	Generacija Y	Generacija Z
Nadimak	„Ja“ generacija „Ljubavna“ generacija	MTV generacija „Zabušanti“	Milenijalci Generacija trofeja	Digitalni domoroci
Zašto su takvi kakvi jesu?	Najbogatija, najzdravija te najveća generacija njihova doba	Djeca radoholičara i rastavljenih, dolazak televizije i računala	Odgajani da uspiju, visoko nadgledani od strane roditelja, uvijek nagrađivani za sudjelovanje	Odrasli u kulturi straha, tehnologije, društvenih medija
Mane	Često nisu otvoreni novim idejama	Problemi s posvećivanjem	Visoka očekivanja, kratko zadržavanje pažnje	Potreba za strukturom, očekivanje brzih rezultata, nedostatak interpersonalnih vještina
Stil komunikacije	Detaljan razgovor licem u lice ili preko telefona, cijene sastanke	Bliska, jasna komunikacija, preferiraju email.	Očekuju konstantne povratne informacije te rješavanje problema tehnologijom umjesto telefonom ili sastancima	Očekuju mogućnost komuniciranja kada god i gdje god žele, vizualna komunikacija tehnologijom umjesto sastanaka licem u lice

*Izvor: XYZ University (2014.)*

## 4.2. Ponašanje i navike generacije Y i generacije Z

### 4.2.1. Ponašanje i navike generacije Y

Generacija Y ima veliki broj sličnosti s prijašnjim generacijama. Imaju vrlo blizak odnos s roditeljima i ljudima koji ih obrazuju te imaju i idealizam kakav ima baby boom generacija. S druge strane, neki vjeruju da su najbližiji generaciji kojoj su pripadali njihovi djedovi i bake, tradicionalistima, zbog sličnih pozitivnih stavova. Bez obzira s kojom generacijom uspoređivani, imaju niz važnih karakteristika koje ih čine posebnom generacijom (Del Campo et al, 2011.). Članovi generacije Y u velikom broju slučajeva više su educirani nego prethodne generacije, a i u puno višoj mjeri doživljavali su raznolikost ljudi, što dovodi do tolerantnije atmosfere. Za razliku od prethodnih generacija, visok broj pripadnika generacije Y imaju prijatelja druge rase (Del Campo et al, 2011.).

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, generacija Y je visoko socijalno osjetljiva, zbog čega u visokoj mjeri sudjeluju u dobrotvornim programima i udrugama. Oni ne samo da sudjeluju, već u velikoj mjeri iniciraju promjenu i vode udruge. Veliki dio njih ima potrebu pomagati drugima te često iskorištavaju praznike i slobodno vrijeme za altruističko ponašanje. Iako su u velikoj mjeri zainteresirani za događaje u svijetu te im je važna dobrobit ljudi, smatra se da nemaju visoke interese prema politici (Del Campo et al, 2011.).

Pripadnici generacije Y su izrazito informatički pismeni te u visokoj mjeri tolerantni i pouzdani, a pogotovo nakon provjere dobivenih informacija. Kao snažan pokazatelj njihovih ponašanja analiziraju se potrošačke navike. Od svih generacija provode najviše vremena u istraživanju cijene, kvalitete i podrijetla proizvoda i usluge. Usluga mora biti brza, proizvod kvalitetan, ali u konačnosti, odluku će često donijeti na temelju preporuke obitelji, prijatelja ili poznanika. Prije je bilo dovoljno da popularna poznata osoba reklamira određeni proizvod i vrlo bi brzo bio rasprodan, ali kod generacije Y to nije tako. Mogućnost korištenja interneta prilikom kupovine omogućuje im detaljno analiziranje proizvoda, čega su i oni svjesni (Fistrić, 2019.).

Također, tehnološke mogućnosti omogućavaju im da konstantno komuniciraju s različitim brandovima, što oni vrlo rado rade. Kako bi oni dobili što žele, ključni su kvalitetni digitalni proizvodi i marketing. Brandovi kreiraju personalizirane proizvode ili usluge fokusirane na privlačenje ovoga segmenta. Milenijalci konzumiraju sve više sadržaja, pogotovo preko mreža kao što su Facebook, zbog čega brandovi moraju konstantno ažurirati društvene mreže kako bi im nudili ono što im treba (Moreno et al, 2017.).

Brandovi koje oni koriste utječu na njihov identitet te ih definiraju, ali lojalnost brandu je za njih prilično relativan pojam. Oni su lojalni kada mogu povezati svoj identitet sa svojim brandom, a i u tim slučajevima lojalnost kratko traje (Moreno et al, 2017.).

Oni troše prihode brže od prethodnih generacijama jer je njihova životna filozofija živjeti u trenutku i imati zdravu ravnotežu između posla i slobodnog vremena. Često putuju i traže iskustva iz kojih mogu učiti, vole davati mišljenja o svemu i koristiti znanje koje imaju da bi ih se smatralo stručnjacima (Moreno et al, 2017.).

Milenijalci žele raditi samo smislene poslove u kojima će se osjećati uvaženo i viđeno. Uz to, žele sudjelovati u ostvarenju misije organizacije, što im je veći prioritet od visokog primanja. Oni često mijenjaju poslove, tražeći nove izazove i mogućnosti koji su u skladu s njihovim vrijednostima. Oni su vrlo transparentni te poslodavcu jasno daju do znanja jesu li zadovoljni poslom ili ne. Klone se strogih struktura i birokratskih ustrojstava, a poštuju menadžere koji iskazuju karakteristike kolaborativnosti i pozitivizma (Krasulja et al, 2015.).

Jedan od glavnih ciljeva generacije Y je voditi život u kojem će imati zdravu ravnotežu između posla i slobodnog vremena. Oni često propitkuju standardna očekivanja na poslu, kao što su radni sati. Bili su odgajani u okruženju koje promovira samopoštovanje te im nije problem propitkivati korporativne norme. Oni cijene slobodno vrijeme više od ičega te u velikom broju slučajeva bi im bolje pasalo plaćanje po satu rada gdje si oni sami mogu odrediti koliko će raditi (Del Campo et al, 2011.).

#### 4.2.2. Ponašanje i navike generacije Z

Članovi generacije Z su pravi digitalni domoroci, oni su od najranije mladosti bili u visokoj mjeri izloženi internetu, društvenim mrežama te mobilnim uređajima. Takav način života stvorio je generaciju koja skuplja puno različitih izvora informacija te spajaju online i offline iskustva. S rastom globalne povezanosti, mlade generacije imaju sve veću važnost i utjecaj. Oni mogu utjecati na ljude svih godina i prihoda te na potrošačke navike ljudi i njihov odnos prema brandovima (McKinsey, 2018.).

Oni mogu brzo naći i provjeriti informacije koje trebaju te ih podijeliti s drugima. Koriste veliki broj online komunikacijskih kanala na kojima izražavaju stavove prema okolini, pišu blogove, sudjeluju u raspravama na forumima i dijele slike i videa. Ova generacija ne samo da koristi sadržaj na internetu, već ga i kreiraju i kontroliraju (Dolot, 2018.).

Iako je generacija Z najpoznatija po tome što izrazito puno koriste moderne tehnologije, događaji koji su oblikovali njihovu mladost su jednako važni, ako ne i važniji. Oni su odrastali za vrijeme velikih klimatskih promjena, terorističkih napada, recesije 2008. godine te pojave pucnjava u školama u SAD-u. Svi ovi događaji učinili su ih u velikoj mjeri opreznima i pragmatičnima, ali su također su im ponudili inspiraciju za promjenu svijeta - i njihov realistični pristup životu omogućava im da to učine (XYZ University, 2014.).

S obzirom na to da su i milenijalci i pripadnici generacije Z visoko izloženi modernim tehnologijama te ih koriste u jako visokom stupnju, često dolazi do poistovjećivanja ovih dviju generacija. Ove dvije generacije odgajale su različite generacije roditelja te zbog toga imaju puno različitosti koje je potrebno naglasiti (XYZ University, 2014.):

1. Generacija Y su sanjari, dok su pripadnici generacije Z realisti – jedne su roditelji učili da idu u kojem god smjeru ih vodili snovi i želje, dok su druge roditelji učili da budu praktičniji te da rade ono u čemu su dobri.
2. Generaciji Y je ponuđeno sve što im treba kako bi uspjeli, dok je generacija Z naučena svemu potrebnom kako bi uspjeli – blizak odnos roditelja s generacijom Y rezultirao je time da u velikom broju slučajeva ostaju dugo živjeti s roditeljima te postaju ovisni o njima, dok je generacija Z učena da bude samostalna i sposobna.
3. Generacija Y je orijentirana na kolektiv, a generacija Z na individualnost – kako su generaciju Y odgajali baby boomeri, u čije vrijeme su svi uspijevali, učili su ih da surađuju s drugima. S druge strane, generaciju Z učili su kako ne mogu svi uspjati te da moraju biti kompetitivni kako bi uspjeli.

Generacija Z je najeduciranija i sofisticiranija generacija do sada. Njihov problem je što često žele postići veliki uspjeh u karijeri ovoga trenutka, bez puno truda. Teško im je zamisliti razvijanje uspješne dugoročne karijere koja nastaje nizom manjih koraka. Ne traže poslove samo u blizini, već u cijelom svijetu. Oni su mobilni, imaju želju upoznavati strane kulture i jezike. Stabilnost na poslu im nije važna, lako mijenjaju posao te traže raznovrsnost i bijeg iz rutine. Također, puno ih razmatra samozapošljavanje jer vjeruju kako mogu više zaraditi tim putem i imaju višu razinu samostalnosti (Dolot, 2018.).

S druge strane, u velikom broju slučajeva generacija Z nije provodila puno vremena u mladosti skupljajući radno iskustvo. Oni nisu imali iste mogućnosti kao i prethodne generacije. Kao jedan od glavnih razloga ističe se automatizacija radnih mjesta: prije su restorani brze hrane zapošljavali u velikoj mjeri mlade zaposlenike ili su bili zaposleni za prodaju karata u zabavnim

parkovima, a sada su takve pozicije često zamijenjene strojevima. Dodatni razlozi su zakoni koji ne dozvoljavaju rad mladima, imigracija jeftine radne snage te rad ljudi u dobi umirovljenika (XYZ University, 2014.).

Zbog recesije koja ih je obilježila i problema s kojim su se suočavali njihovi bližnji za vrijeme recesije, generacija Z snažno je financijski osviještena. Iako imaju potrebu za trenutnim zadovoljstvom, što pokazuju njihove navike, to rijetko utječe na kupovinu. Oni će odgoditi kupovinu kako bi temeljito istražili što kupuju. Vrlo oprezno troše novac zbog brige o potencijalnim budućim troškovima i financijskim problemima. Kako bi se riješili brige, oni štede novac umjesto da ga troše odmah (XYZ University, 2014.).

#### 4.3. Generacija Y i generacija Z u digitalnom bankarstvu

Pripadnici generacije Y počeli su svoj život s nižim izgledima za zarađivanjem velikih svota novca. Usporedno s baby boomerima, milenijalci imaju pola neto bogatstva i pola akumulirane imovine, a medijan plaće se smanjio za 20 posto. Mladi milenijalci s diplomom danas zarađuju jednako kao što su u 1989. godini zarađivali radnici koji nisu imali diplomu. Zbog toga, mnogo njih odgađa važne životne odluke koje su prethodne generacije uključile u bankarski sustav. Iako milenijalci odgađaju važne životne odluke kao što su brak, kupovina domova i roditeljstvo, oni i dalje to žele, a otprilike 30% njih smatra kako su financije jedan od najvažnijih faktora koji utječu na odluku o zasnivanju obitelji (American Bankers Association Banking Journal, 2019.)

Financijska zabrinutost prethodne generacije imala je snažan utjecaj na generaciju Z, koja postaje skeptična prema tradicionalnim institucijama i vrlo oprezna sa zaduživanjem. Fokusirani su na štednju i veliki broj njih traži pomoć u upravljanju financijama kako bi ostvarili financijske ciljeve. Oni traže inovativne financijske usluge, očekuju digitalna rješenja koja su intuitivna, jednostavna za koristiti te dostupna na različitim kanalima. Prema istraživanju autora, otprilike 60% pripadnika generacije Z neće koristiti aplikaciju ili web stranicu kojom se nije lako kretati ili koja je spora (American Bankers Association Banking Journal, 2019.)

Generacija Z je u velikoj mjeri koristi aplikacije za plaćanje i upravljanje novcem te se očekuje da će se taj trend nastaviti i ubrzati. Otkad su oni počeli plaćati, u velikom broju slučajeva je bilo moguće plaćanje bez da se nosi gotovina. To je generacija koja želi sustav u kojem se ne koristi gotovina, pošto danas za sve mogu koristiti aplikacije (The Center for Generational Kinetics, 2017.).

Kada se dodatno uspoređuje ove dvije generacije, potrebno je naglasiti kako milenijalci puno više posjećuju fizičke poslovnice banaka. Iako su pripadnici generacije Z još mladi te nije moguće u potpunosti izvesti zaključke, trenutno postoje dva moguća objašnjenja zašto je to tako (The Center for Generational Kinetics, 2017.):

1. Različita životna faza generacija – pripadnici generacije Z su mlađi i u velikoj su mjeri manje potrebne tradicionalne bankarske usluge koje se obavljaju unutar poslovnice, kao što su stambeni ili poslovni krediti.
2. Poistovjećivanje banke s mobilnim telefonom od strane generacije Z – postoji mogućnost da se u tolikoj mjeri oslanjaju na mobilne aplikacije da ne vide nikakvu korist u korištenju fizičkih poslovnica.

Obje generacije preferiraju dostupnost banke na više različitih kanala, ali pripadnici generacije Z će u puno većem broju slučajeva tražiti pomoć i savjet, bilo to od pružatelja bankarskih usluga ili od prijatelja i obitelji. Često još otkrivaju bankarski svijet te određuju financijske prioritete, a pružatelji usluga imaju važnu ulogu u educiranju i pomaganju u tome. Prilikom odabira banke, njihovi prioriteti nisu financijski proizvodi koji imaju visoku financijsku vrijednost, kao što su krediti s niskim kamatnim stopama, već im je potrebno da je pružatelj pouzdan brand čije se moralne vrijednosti poklapaju s njihovima, u kojega imaju dovoljno povjerenja da će im podaci biti sigurni te koji će im moći pružati uslugu kada god to njima treba (Target Group, 2019.).



## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA I PERCEPCIJE GENERACIJE Y I GENERACIJE Z O DIGITALNIM USLUGAMA BANAKA

### 5.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se što bolje shvatili stavovi i percepcije generacije Y i generacije Z o digitalnim uslugama banaka, provedeno je kvantitativno istraživanje. Cilj istraživanja je shvatiti koje su preferencije ovih dviju generacija prilikom korištenja digitalnog bankarstva te kako se ponašaju u istom okruženju. Pokušat će se shvatiti koje kanale svaka od generacija preferira, u kojoj mjeri te kako ih koristi. Dodatno, potrebno je shvatiti koji su im faktori najvažniji u digitalnom bankarstvu te u kojoj mjeri koriste različite usluge. Osim toga, istraživat će se stavovi generacija prema financijskim aplikacijama koje nisu od njihovih tradicionalnih banaka.

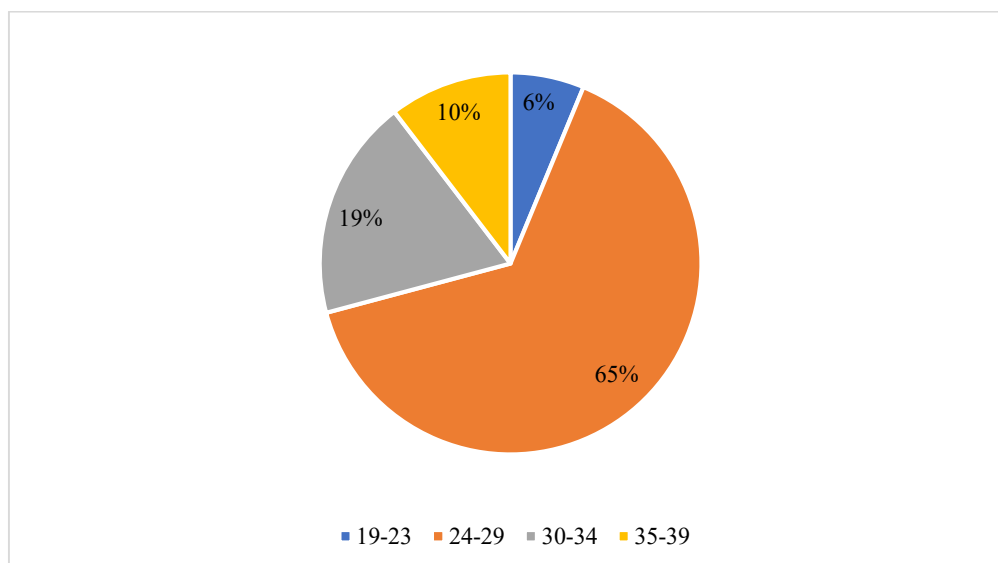
Kvantitativno istraživanje provedeno je metodom anketiranja na populaciji između 19 do 39 godina. Kako bi se mogli razlikovati stavovi između generacija, ponuđene su prikladne dobne grupe. Anketiralo se putem anonimnog online upitnika izrađenog pomoću Google Forms. Upitnik je distribuiran putem društvenih mreža u relevantne grupe, kao što su Facebook grupa „Menadžerska informatika“.

Upitnik se sastoji od 22 pitanja, a pitanja obuhvaćaju 2 pitanja čiji je cilj dobiti demografske karakteristike, 2 pitanja čiji je cilj shvatiti financijske stavove i važne faktore u bankarstvu i ostalih 18 pitanja fokusirana na interakciju s bankarstvom. 9 je pitanja u kojima ispitanici imaju ponuđeno više odgovora te mogu odabrati samo jedan, jedno je pitanje u kojem mogu odabrati više odgovora te se za 12 pitanja koristila se Likertova skala. Kako bi istraživanje bilo što kvalitetnije sva pitanja su obavezna.

### 5.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na 96 ispitanika, a rezultati istraživanja bit će prikazani u nastavku. Za početak će se prikazati demografske karakteristike ispitanika. Na Slici 12 može se vidjeti dobna skupina ispitanika.

Slika 12: Podjela ispitanika prema dobnim grupama (N=96)



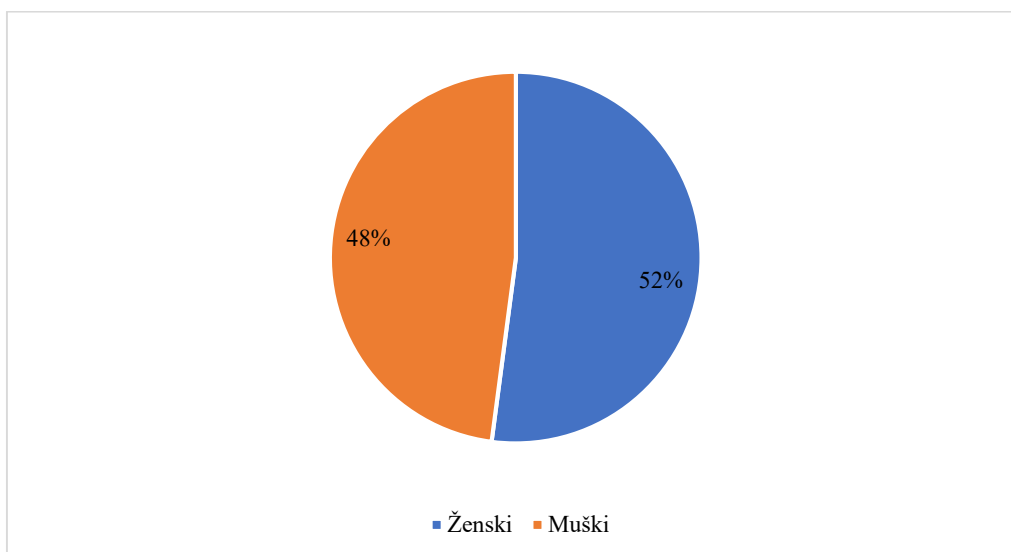
Izvor: izrada autora

Od 96 ispitanika, 6 ispitanika je u dobnj skupini 19-23, odnosno 6% ispitanika. Najviše ispitanika pripada skupini u dobi 24-29, a njihov broj iznosi 62 odnosno njihov postotak 65%. Prema Krasulja et al (2015.), najstariji pripadnici generacije Z sada imaju 29 godina, tako da prve dvije dobne skupine u ovoj anketi čine generaciju Z. Ova generacija je većinski zastupljena unutar ovog anketnog upitnika te su 71% svih ispitanika pripadnici generacije Z.

S druge strane, u dobnj skupini 30-34 ima 18 ispitanika (19%), dok u dobnj skupini 35-39 ima 10 ispitanika. Ove dvije skupine zajedno čine pripadnike generacije Y te njihov broj u anketi iznosi 28, a udio 29%.

Na Slici 13. prikazano je drugo pitanje unutar ankete koje ispituje spol ispitanika.

Slika 13: Podjela prema spolu

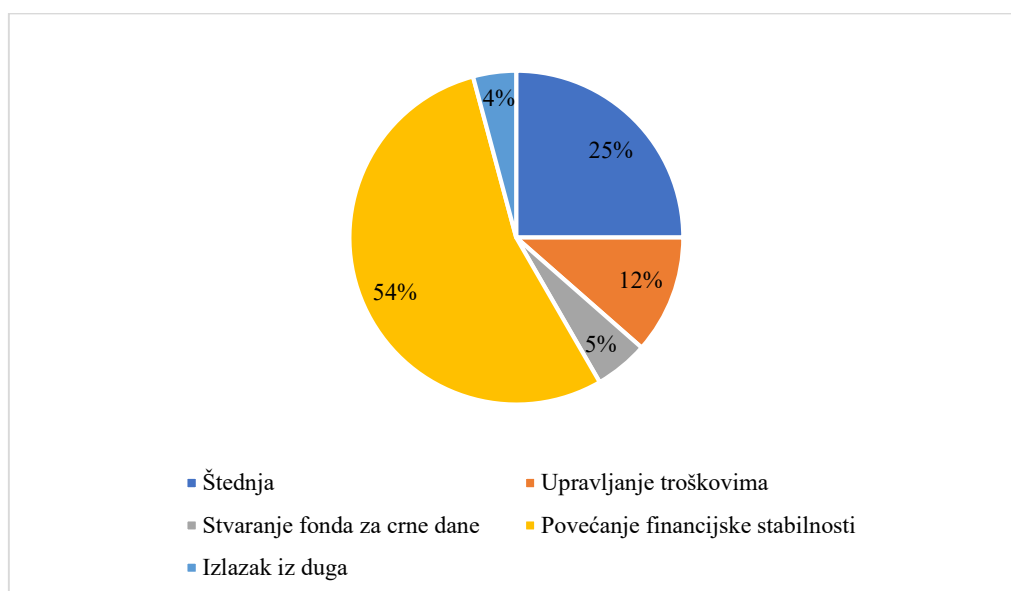


Izvor: izrada autora

Može se vidjeti da je gotovo jednak broj ženskih i muških ispitanika, odnosno broj ženskih iznosi 50, a broj muških 46. U postocima ti brojevi iznose 52% i 48%.

Nakon ispitivanja demografskih karakteristika ispitanika, slijedilo je ispitivanje financijskih stavova. Pitanje je glasilo „Koji su vaši glavni financijski ciljevi?“, a odgovori su prikazani na Slici 14.

Slika 14: Glavni financijski ciljevi ispitanika (N=96)



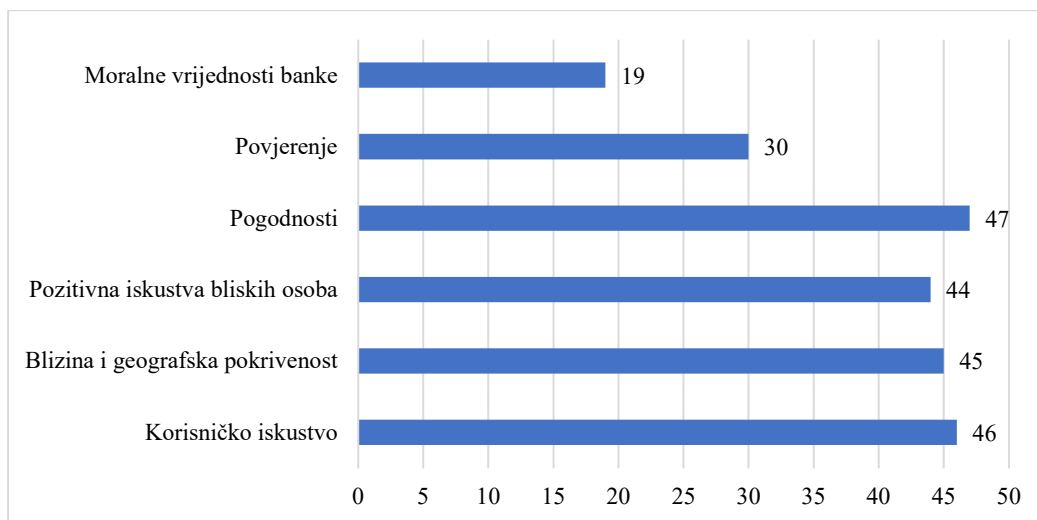
Izvor: izrada autora

Cilj koji najviše ističu ove dvije generacije su „Povećanje financijske stabilnosti“ s 52 odgovora, odnosno 54%. Slijedi odgovor „Štednja“ s 24 odgovora, odnosno 25%, a treći najpopularniji odgovor je „Upravljanje troškovima“ s 12%. Dva odgovora koja su najmanje izabrana su „Stvaranje fonda za crne dane“, s 5 odgovora (5%) i „Izlazak iz duga“, s 4 odgovora (4%).

Dodatno, prilikom analiziranja podataka svake grupe zasebno može se vidjeti da obje grupe ovdje prilično slično razmišljaju. Od 68 ispitanih pripadnika generacije Z, 38 (56%) je istaknulo „Povećanje financijske stabilnosti“, a 18 (26%) je istaknulo odabir „Štednja“. Od 28 ispitanih milenijalaca, 50% je odabralo „Povećanje financijske stabilnosti“, a 21% „Štednja“.

Sljedeće pitanje glasilo je: „Koji su vam faktori najvažniji prilikom odabira banke?“ te je na ovom pitanju postojala mogućnost odabira više odgovora, a kako su ispitanici odgovorili može se vidjeti na Slici 15.

Slika 15. Najvažniji faktori prilikom biranja banke (N=96)



Izvor: izrada autora

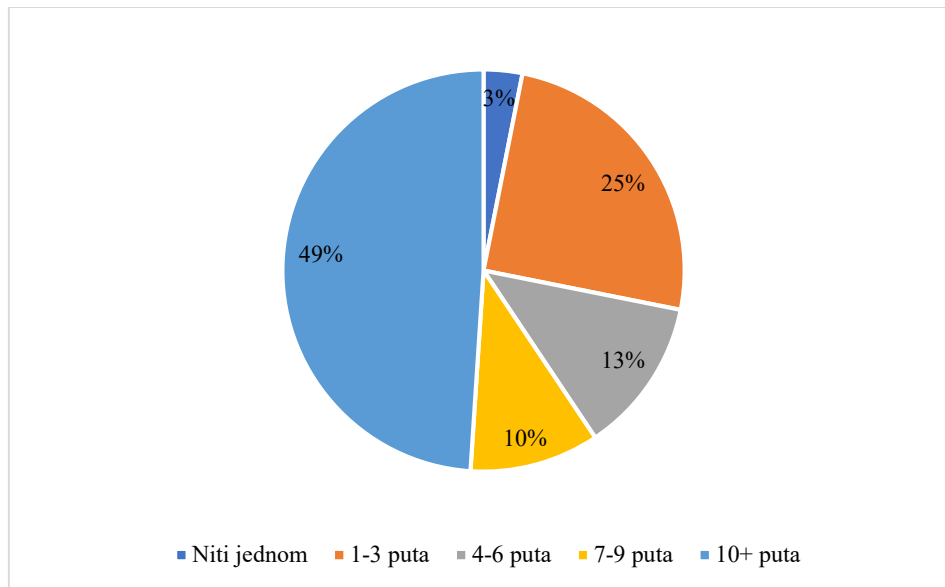
Prilikom biranja banke, ovim generacijama su najvažnije pogodnosti, koje je izabralo 49% ispitanika. Slijede korisničko iskustvo (48%), blizina i geografska pokrivenost (47%) te pozitivna iskustva bliskih osoba (46%). Dakle gotovo pola svih ispitanika smatra ova četiri faktora najvažnijima prilikom biranja banke. S druge strane, moralne vrijednosti banke dobile su 20% glasova, dok je povjerenje jedan od najvažnijih faktor 31% ispitanika.

Literatura u prethodnom poglavlju naglašava kako je generaciji Z jedan od najvažnijih faktora usklađenost banke s njihovim moralnim vrijednostima, ali rezultati ovog upitnika pokazuju

drugačije: od 68 ispitanih pripadnika generacije Z, samo ih je 10 (15%) naglasilo važnost moralnih vrijednosti banke.

Slijedilo je pitanje koje ispituje koliko često ispitanici koriste mobilno bankarstvo. Na Slici 16. prikazani su odgovori.

*Slika 16: Korištenje mobilnog bankarstva na mjesečnoj bazi (N=96)*



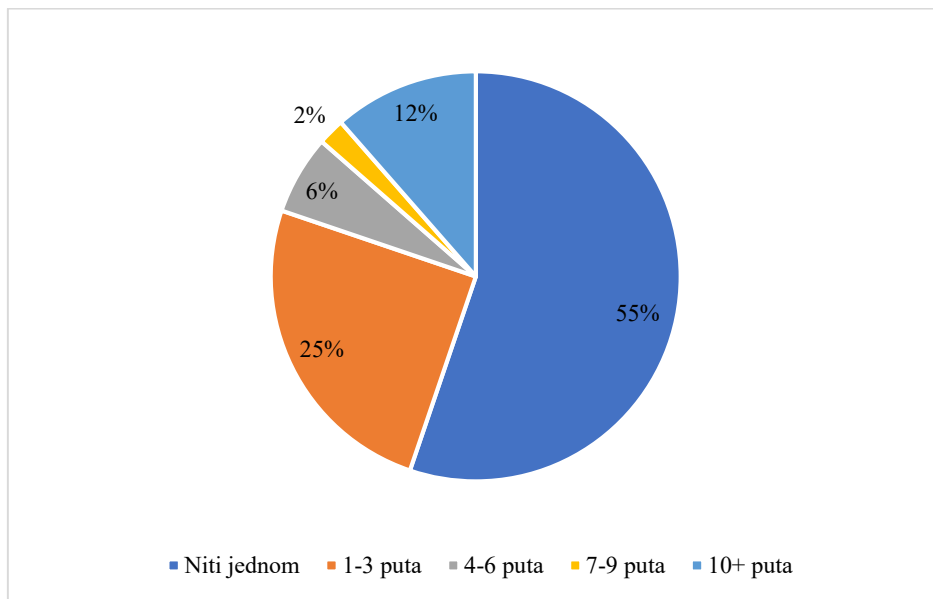
*Izvor: izrada autora*

Od 96 ispitanika, najviše ispitanika, čak 49%, koristi mobilno bankarstvo 10+ puta mjesečno. 10% ispitanika koristi ga 7-9 puta mjesečno, 13% 4-6 puta mjesečno, 25% 1-3 puta, a samo 3% niti jednom na mjesečnoj razini. Može se zaključiti kako na mjesečnoj bazi, gotovo svi (97%) koriste mobilno bankarstvo barem jednom.

Prilikom podjele ovih podataka na dvije generacije, vidljivo je kako generacija Z u većoj mjeri koristi mobilno bankarstvo. Od 68 ispitanika, 57% ih koristi mobilno bankarstvo 10+ puta mjesečno, a 19% 1-3 puta mjesečno. S druge strane, kod milenijalaca najviše ispitanika koristi 1-3 puta mjesečno, odnosno 39% njih, a 10+ puta ga koristi 29% ispitanika.

Nakon ispitivanja korištenja mobilnog bankarstva, slijedilo je ispitivanje korištenja internetskog bankarstva.

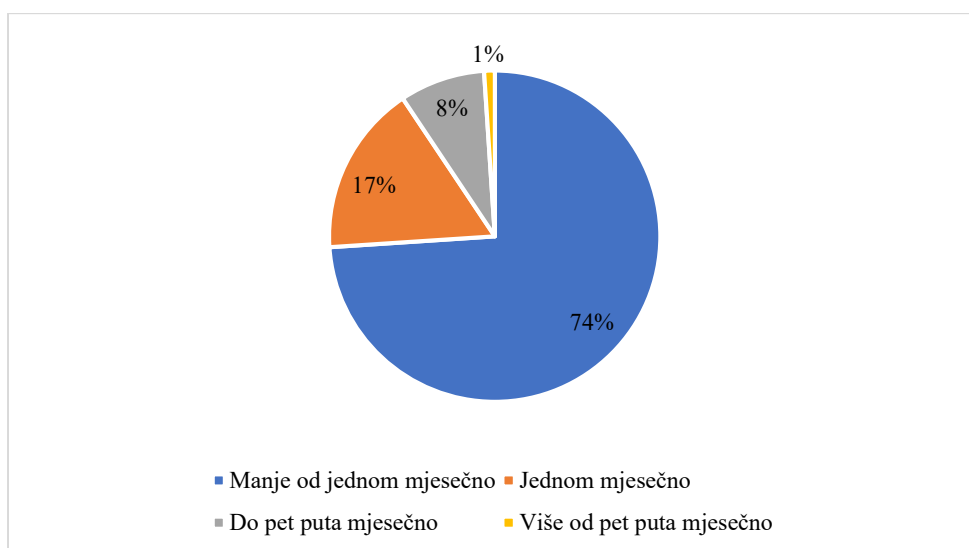
Slika 17: Korištenje internet bankarstva na mjesečnoj bazi (N=96)



Izvor: izrada autora

Od svih ispitanika, 55% njih ne koristi internet bankarstvo na mjesečnoj bazi. Drugi najčešći odgovor bio je 1-3 puta, koji je bio izabran u 24% slučajeva. 4-6 puta izabran je u 6% slučajeva, 7-9 puta u 2% slučajeva, dok je 10+ puta izabrano u 12% slučajeva. Na temelju prethodna dva odgovora može se zaključiti kako je internet bankarstvo puno manje korišteno od mobilnog bankarstva. Puno je manja stopa korištenja istog na mjesečnoj bazi, a i kada ga korisnici koriste, koriste ga rjeđe.

Slika 18: Frekvencija posjećivanja fizičke poslovnice banke (N=96)



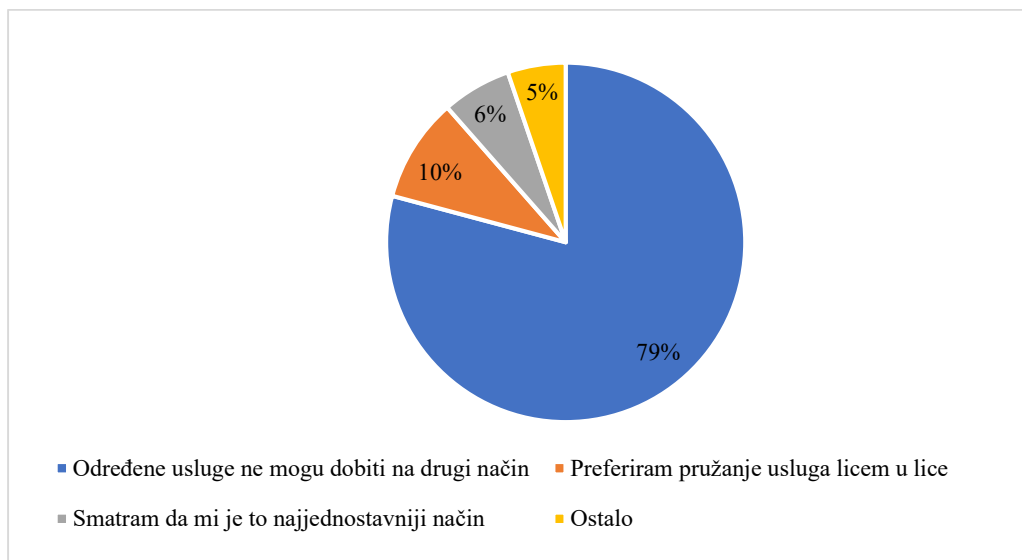
Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje glasilo ispitivalo je frekvenciju posjeta fizičke poslovnice banke generacije Y i generacije Z. Od svih ispitanika 74% njih posjećuje banku manje od jednom mjesečno. 17% ispitanika posjećuje banku jednom na mjesečnoj razini, 8% do pet puta, a samo jedna osoba (1%) više od pet puta mjesečno.

Dodatnom segmentacijom odgovora može se vidjeti razlika između generacija te kako milenijalci češće posjećuju fizičke poslovnice. Od 68 ispitanih pripadnika generacije Z, čak 58 (85%) njih posjećuje poslovnicu manje od jednom mjesečno. S druge strane, od 28 pripadnika generacije Y njih 13 (46%) posjećuje poslovnicu manje od jednom mjesečno.

Nakon ispitivanja frekvencije posjećivanja fizičke poslovnice banke, ispitivali su se razlozi zbog kojih ih ljudi posjećuju, a rezultati su prikazani na Slici 19.

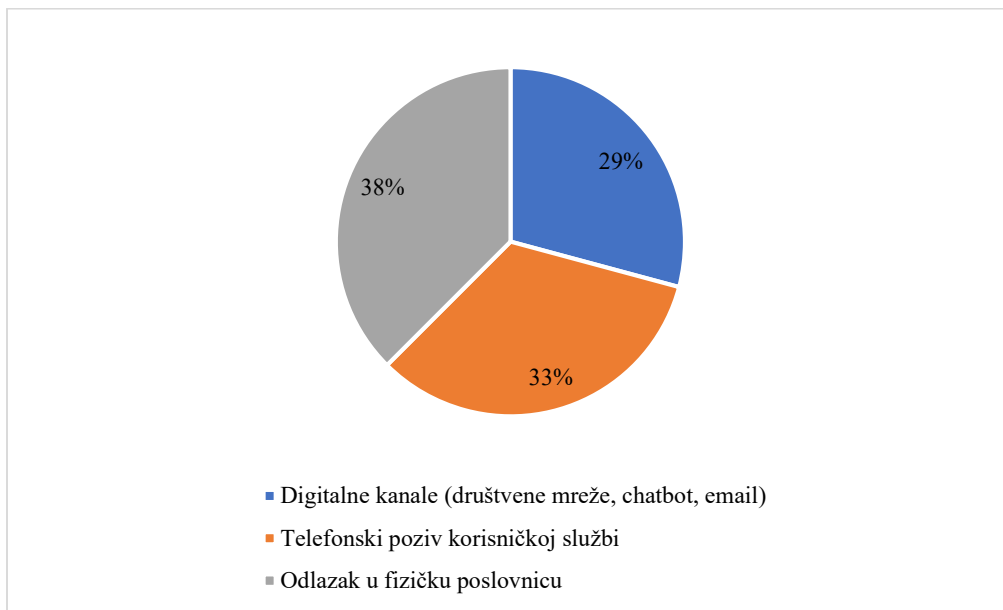
*Slika 19: Razlog posjećivanja banke (N=96)*



*Izvor: izrada autora*

Čak 79% ispitanika odlazi u fizičku poslovnicu jer određene usluge ne mogu dobiti na drugi način. 9% ispitanika preferira pružanje usluga licem u lice, a 6% smatra kako im je to najjednostavniji način. Može se zaključiti kako ove dvije generacije većinom nemaju potrebu za odlaskom u banku, već odlaze u poslovnice radi nedostatka alternativa. Također, generacija Z u većoj mjeri ide u banku iz istog razloga. Pripadnici generacije Z su u 84% odgovora rekli kako u banku idu zbog ne mogućnosti dobivanja usluga na drugi način, dok su milenijalci to rekli u 68% slučajeva.

Slika 20: Način komunikacije s bankom (N=96)



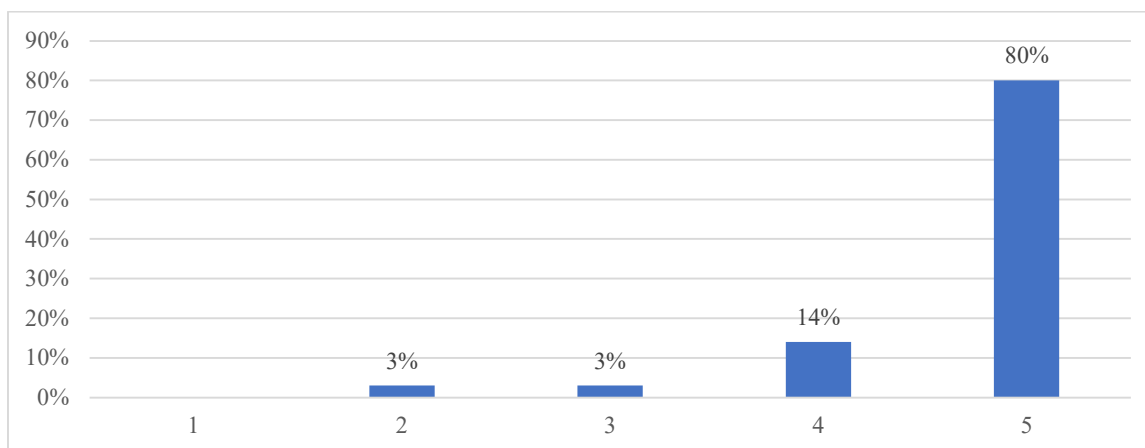
Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje glasillo je: „Kada komuniciram s bankom, najveće su šanse da ću koristiti:“. Na ponuđena tri odgovora, najviše ljudi je odabralo odlazak u fizičku poslovnicu (38%), zatim telefonski poziv korisničkoj službi (33%) te digitalne kanale (29%). Ovaj odgovor prikazuje kako ove dvije generacije preferiraju različite kanale komunikacije s bankom te pokazuje kako banke moraju biti sveprisutne kako bi zadovoljile moderne klijente. Posebno je zanimljiv odgovor generacije Z: od njih 68, 40% je reklo da će za komunikaciju koristiti odlazak u fizičku poslovnicu. Taj podatak dodatno potvrđuje činjenicu da banke moraju nuditi višekanalno iskustvo.

Slijedi set pitanja kojemu je namjena ispitati važnost različitih čimbenika u digitalnom bankarstvu. Ispitanici su dobili mogućnost ocjenjivanja faktora od 1 do 5, gdje 1 znači „uopće nije važno“, a 5 znači „izrazito važno“.



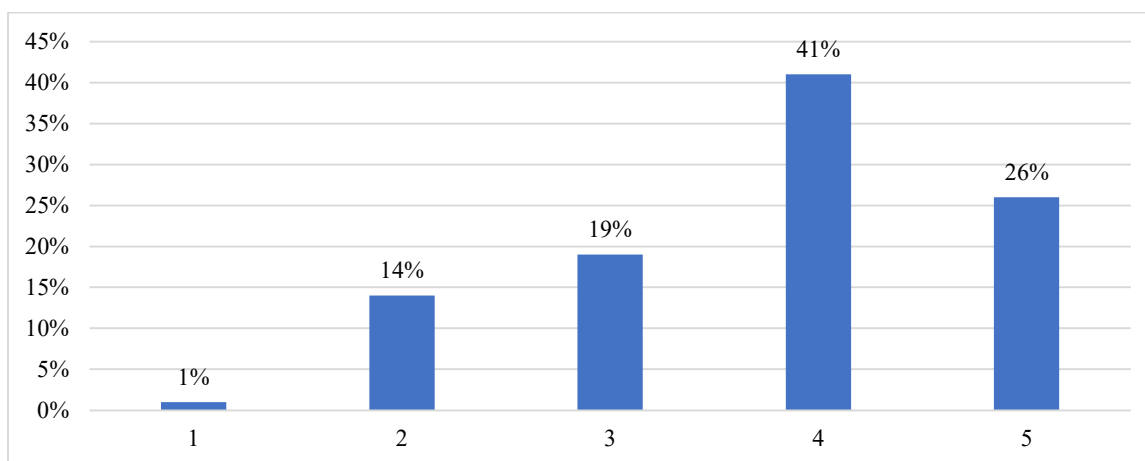
Slika 21: Važnost čimbenika "Jednostavnost korištenja" (N=96)



Izvor: izrada autora

80% posto svih ispitanika smatra kako im je jednostavnost korištenja izrazito važan čimbenik u digitalnom bankarstvu. 14% izrazilo je kako im je jednostavnost visok stupanj važnosti, 3% posto srednji stupanj važnosti te 3% nizak stupanj važnosti. Dakle od 96 ispitanika, njih 94% smatra kako je jednostavnost visoko ili izrazito važna, a prosječna ocjena važnosti jednostavnosti iznosi 4,71. Pripadnici ovih generacija svjesni su kako postoji snažna konkurencija u digitalnom bankarstvu te im je jedan od najvažnijih faktora prilikom odabira jednostavnost korištenja.

Slika 22: Važnost čimbenika "Personalizirana usluga" (N=96)



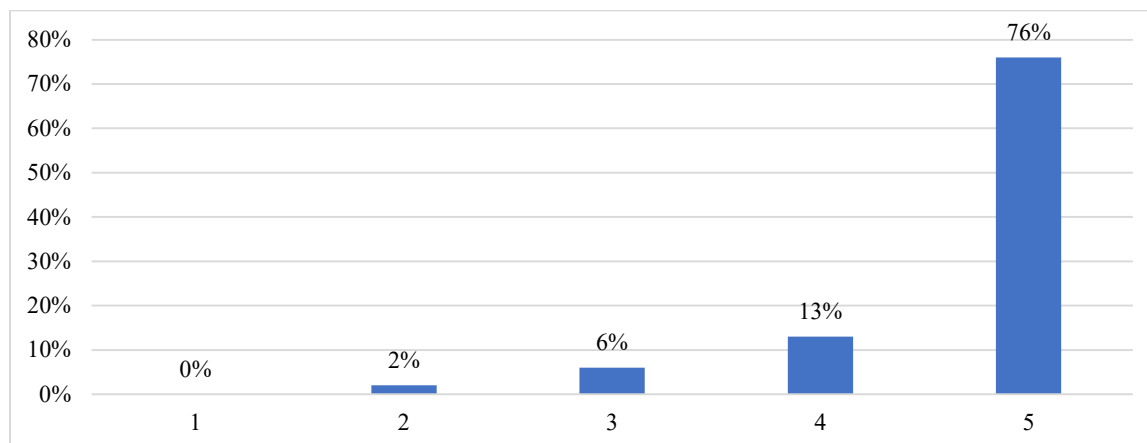
Izvor: izrada autora

Personalizirana usluga također je važna ispitanicima, ali u manjoj mjeri od jednostavnosti korištenja. 26% ispitanika smatra kako im je personalizirana usluga izrazito važna, 41% visoko važna, 19% srednje važna, 14% izrazilo je nizak stupanj važnosti, a 1% smatra kako im uopće

nije važna personalizirana usluga. Dakle, od svih ispitanika 67% njih smatra kako je personalizirana usluga visoko ili izrazito važna, a prosječna ocjena važnosti iznosi 3,78.

Usporedbom prosječnih odgovora dviju generacije dolazi se do zaključka kako generacija Z ima blago više preferencije prema personaliziranoj usluzi. Prosječan odgovor generacije Z iznosi 3,93, dok prosječan odgovor generacije Y iznosi 3,40.

*Slika 23: Važnost čimbenika "Brzina aplikacije / stranice" (N=96)*

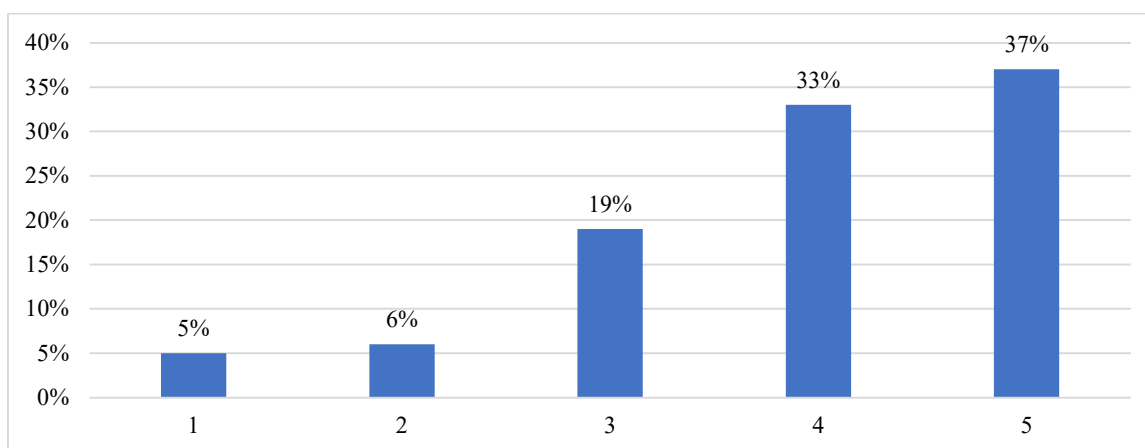


*Izvor: Izrada autora*

Nakon ispitivanja važnosti personalizirane usluge, ispitivala se važnost brzine aplikacije/stranice. 76% ispitanika smatra kako je brzina izrazito važna, 13% kako je visoko važna, 6% smatra brzinu srednje važnom, a 2% smatra da brzina ima nisku razinu važnosti. Gotovo 90% ispitanika smatra kako je brzina izrazito ili visoko važna te je ključno banke to uvažavaju prilikom izrade digitalnih usluga.

Ove preferencije su posebno naglašene kod generacije Z, od kojih 97% ispitanika smatra da je brzina aplikacije / stranice izrazito važna ili visoko važna. Prosječna ocjena generacije Z na ovom pitanju je 4,81, dok je prosječna ocjena generacije Y 4,40.

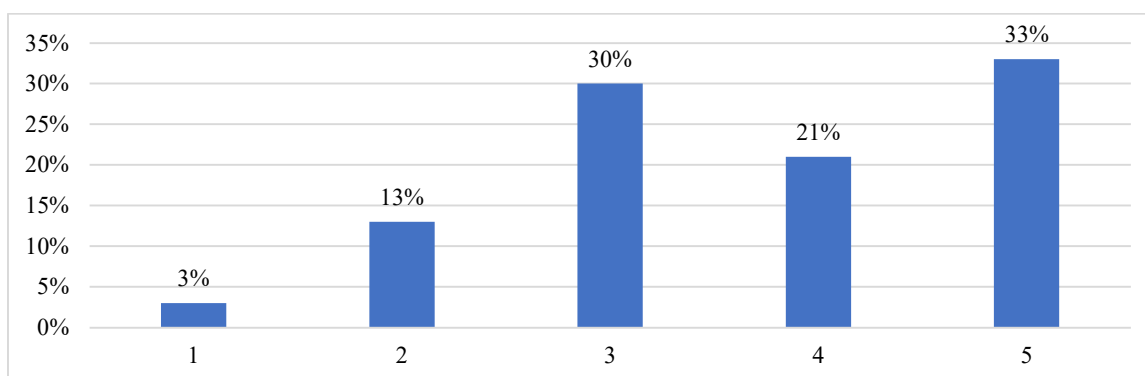
Slika 24: Važnost čimbenika "Visok broj funkcija" (N=96)



Izvor: Izrada autora

Od 96 ispitanika, 35 je ocijenilo važnost visokog broja funkcija s ocjenom 5. Njih 32 je ocijenilo s ocjenom 4, njih 18 ocjenom 3, 6 ocjenom 2 te 5 ocjenom 1. Od 96 ispitanika, njih 67 (70%) smatra da je visok broj funkcija izrazito važan ili visoko važan. Prosječna ocjena svih ispitanika iznosi 3,90.

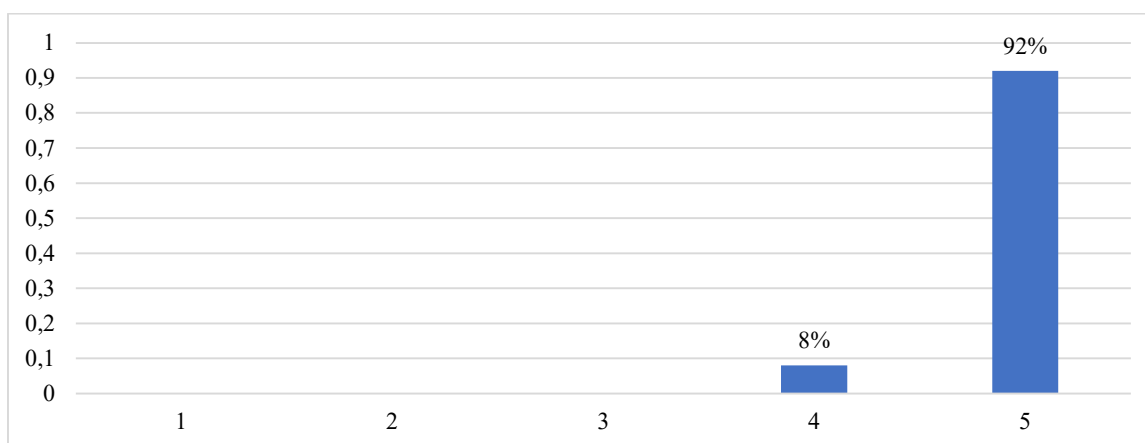
Slika 25: Važnost čimbenika „Redovito ažuriranje“ (N=96)



Izvor: izrada autora

Prilikom analiziranja važnosti redovitog ažuriranja dolazi se do spoznaje da im redovito ažuriranje nije važno kao ranije navedeni čimbenici. 33% ispitanika smatra redovita ažuriranja izrazito važnima, 21% vrlo važnima, 30% srednje važnima, 13% nisko važnima, a 3% smatra redovita ažuriranja nisu uopće važna. Prosječna ocjena iznosi 3,69, a ako se gleda po generacijama, generacija Z ima prosječnu ocjenu od 3,84, dok generacija Y ima prosječnu ocjenu od 3,32.

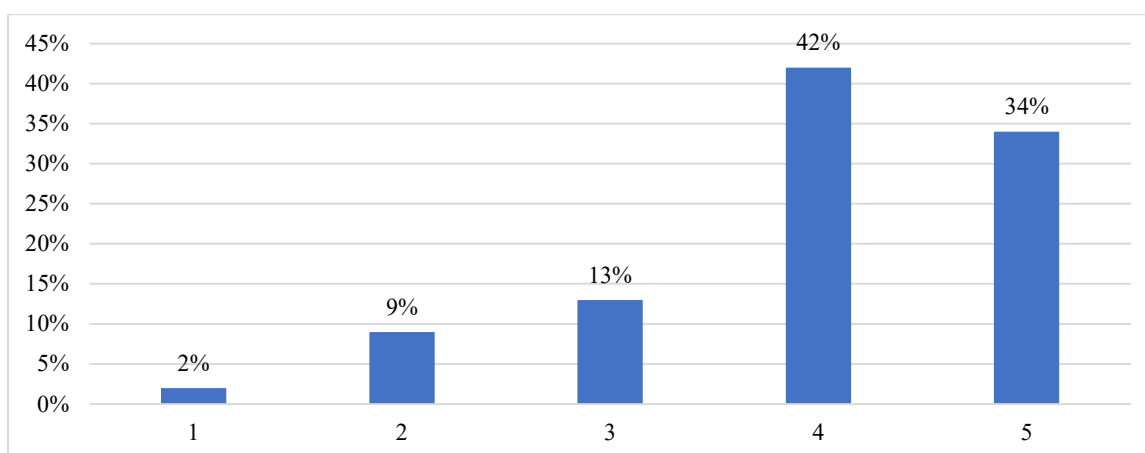
Slika 26: Važnost čimbenika "Sigurnost podataka" (N=96)



Izvor: izrada autora

Sigurnost podataka jedan je od najvažnijih čimbenika za ove dvije generacije. Čak 92% ispitanika smatra da je sigurnost podataka izrazito važna, dok 8% smatra sigurnost visoko važnom. Prosječna ocjena važnosti sigurnosti podataka iznosi 4,92 te je u obje generacije otprilike ista.

Slika 27: Važnost čimbenika "Inovativnost usluga / proizvoda" (N=96)

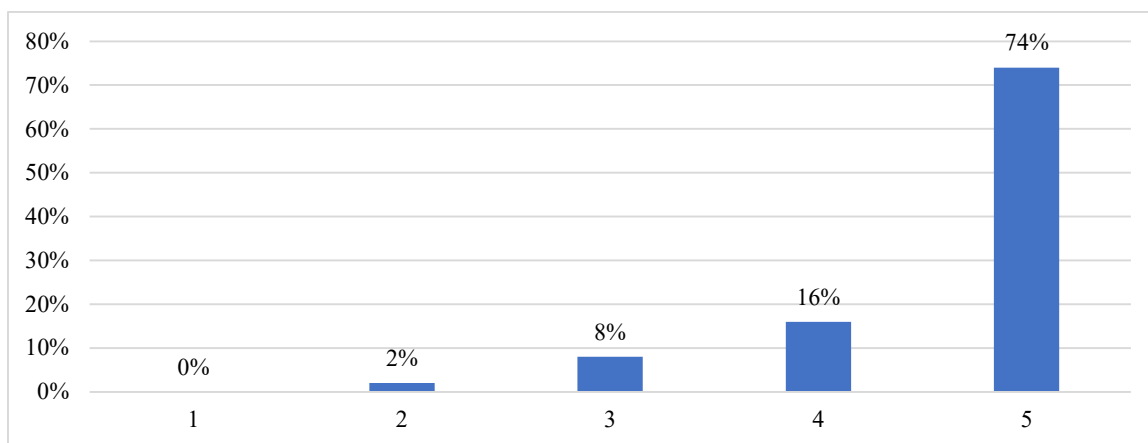


Izvor: izrada autora

Od 96 ispitanika, 34% ih smatra kako je inovativnost izrazito važna, 42% kako je visoko važna, 13% kako je srednje važnosti, 9% kako je niske važnosti, a 2% kako je nije uopće važna. To čini 76% ispitanika koji smatraju inovativnost izrazito važnom ili visoko važnom. Na ovom pitanju ističe se razlika između generacije Y i generacije Z time što je prosječna ocjena generacije Z 4,18 te pridaje visoku važnost inovativnosti, dok je prosječna ocjena generacije Y 3,4.

Nakon ispitivanja važnosti različitih čimbenika za digitalno bankarstvo klijenata, ispituje se razina korištenja različitih usluga koje se nude u sklopu digitalnog bankarstva. Ponuđeni odgovori bili su brojevi od 1 do 5 te je broj 1 značio „Nikada“, a broj 5 „Vrlo često“. Prva stavka koja se ispitivala bila je „Pregled stanja i aktivnosti na računu“ te se na Slici 28. mogu vidjeti rezultati ispitanika.

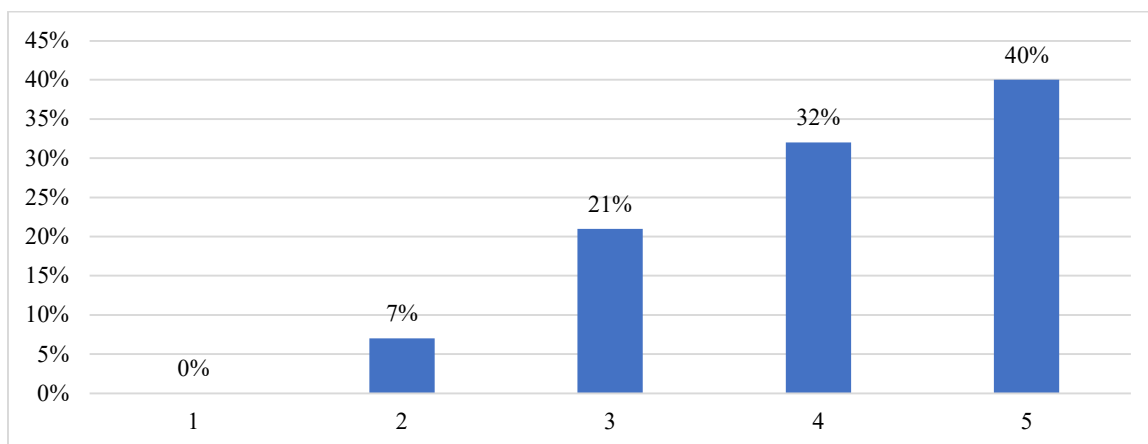
*Slika 28: Učestalost korištenja usluge "Pregled stanja i aktivnosti na računu" (N=96)*



*Izvor: izrada autora*

Čak 90% ocijenilo je učestalost korištenja usluge „Pregled stanja i aktivnosti na računu“ s ocjenom 4 ili 5. Prosječna ocjena iznosi 4,61. Obje generacije smatraju ovu uslugu važnima te je prosjek generacije Z 4,69, a prosjek generacije Y 4,43.

*Slika 29: Učestalost korištenja usluge „Transfer novca drugim osobama“ (N=96)*

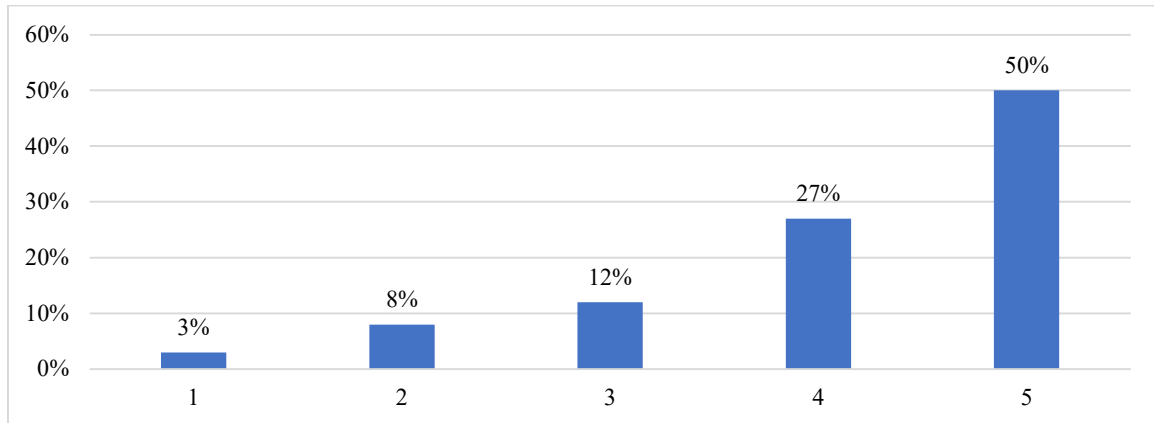


*Izvor: izrada autora*

Od 96 ispitanika, 40% smatra da vrlo često koristi usluge transfera novca prema drugim osobama. Slijedi ocjena 4, koju je označilo 32% ispitanika, zatim ocjena 3, koju je označilo

21% ispitanika te ocjena 2, koju je označilo 7% ispitanika. Prosječna ocjena na ovom pitanju iznosi 4,04 te je identična u obje generacije.

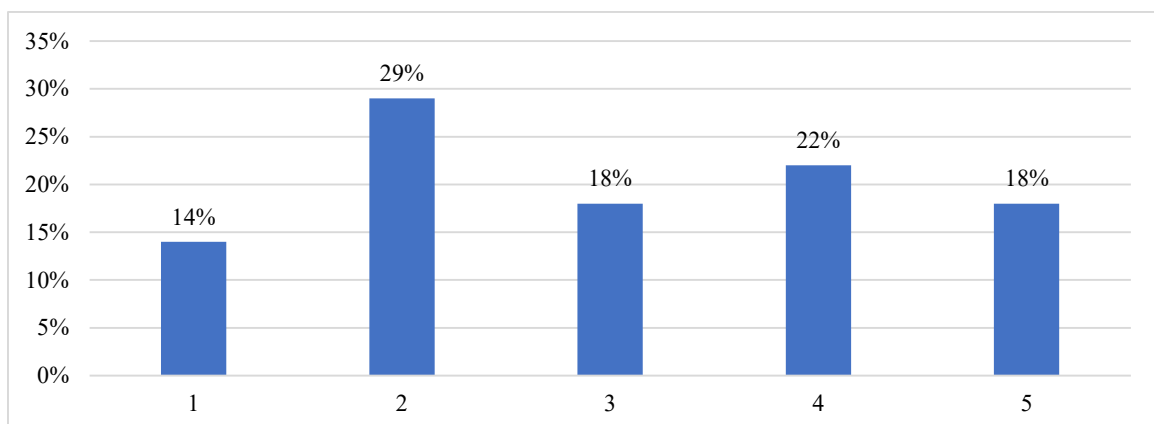
*Slika 30: Učestalost korištenja usluge "Transfer novca poslovnim subjektima" (N=96)*



*Izvor: izrada autora*

Od 96 ispitanika, 50% smatra da vrlo često koristi usluge transfera novca poslovnim subjektima. Slijedi ocjena 4, koju je označilo 27% ispitanika, zatim ocjena 3, koju je označilo 12% ispitanika te ocjena 2, koju je označilo 8% ispitanika. 3% ispitanika nikada ne koristi digitalno bankarstvo za transfer poslovnim subjektima. Prosječno gledano, obje generacije imaju sličnu učestalost korištenja ove usluge te je prosječna ocjena generacije Z 4,10, a generacije Y 4,18. Ovo je prva usluga koju generacija Y koristi češće, što ima smisla s obzirom na to da je to starija generacija te vjerojatno u većoj mjeri moraju plaćati račune ili si mogu priuštiti online kupovinu zbog više kupovne moći.

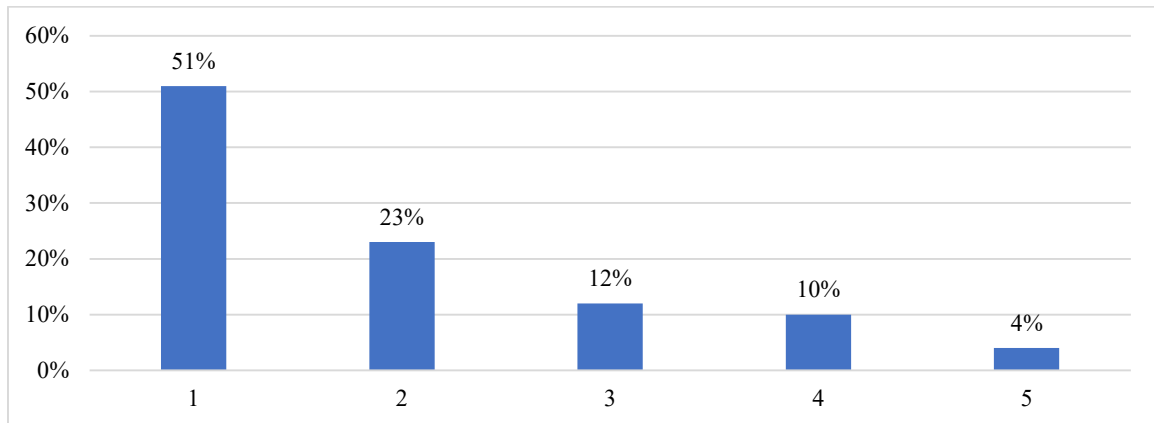
*Slika 31: Učestalost korištenja usluge "Budžetiranje i štednja" (N=96)*



*Izvor: izrada autora*

Usluge budžetiranja i štednje ispitanici koriste u puno nižoj mjeri nego prethodne usluge. Od svih ispitanika, samo 18% koristi tu uslugu vrlo često, dok ju 14% ispitanika ne koristi nikad. Prosječan odgovor svih ispitanika je 3,01, a obje generacije u jednakoj mjeri koriste ovu uslugu.

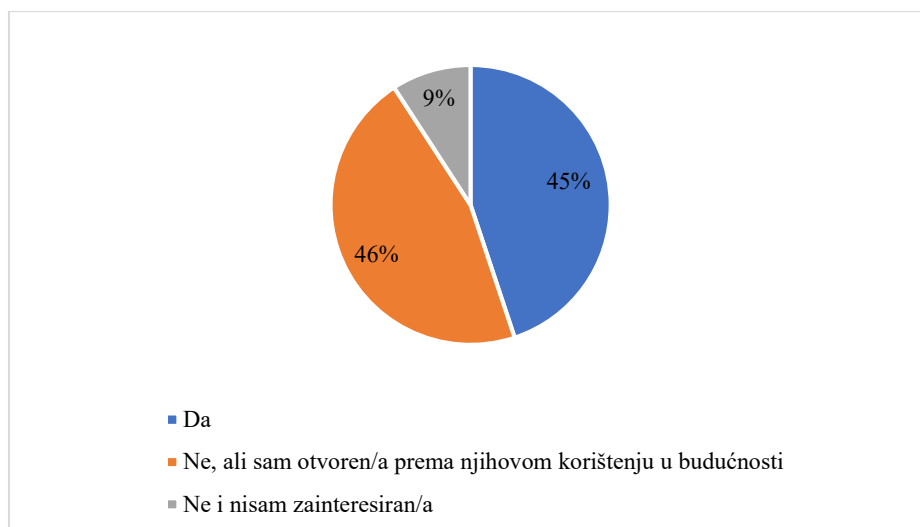
Slika 32: Učestalost korištenja usluge "Investiranje" (N=96)



Izvor: izrada autora

Najmanje korištena usluga od svih ponuđenih je investiranje. 51% ispitanika nikada ne koristi digitalno bankarstvo za investiranje, a samo 4% vrlo često. Milenijalci u većoj mjeri investiraju od generacije Z. Njihov prosječan odgovor je 2,18, dok je prosječan odgovor generacije Z 1,94. Dodatno, 54% generacije Z nikad ne investira putem ovih kanala, dok je to slučaj kod 39% milenijalaca.

Slika 33: Odgovor na pitanje: "Koristim financijske aplikacije koje nisu direktno vezane za moju banku?" (N=96)



Izvor: izrada autora

Zadnje pitanje ispitivalo je korištenje financijskih aplikacija koje nisu direktno vezane za banku ispitanika. 45% ispitanika koristi takve aplikacije, 46% ih ne koristi, ali imaju interesa te 9% ne koriste i nemaju interesa. Dakle, od svih ispitanika, samo 9% nije otvoreno takvim financijskim aplikacijama. Kada se napravi dodatna segmentacija po generacijama, može se vidjeti kako 51% pripadnika generacije Z koristi ovakve aplikacije, dok ih milenijalci koriste u 32% slučajeva. Dodatno, samo 3% pripadnika generacije Z nije zainteresirano za ovakve aplikacije, dok 25% ispitanika generacije Y nije zainteresirano.

### 5.3. Ograničenja

Unutar ovoga istraživanja postoje određena ograničenja. Unutar uzorka ispitani su pripadnici obje generacije, ali su pripadnici generacije Z u većoj mjeri ispunili anketu. Zbog njihove šire prisutnosti na digitalnim kanalima preko kojih se anketa distribuirala, u uzorku je veći broj pripadnika generacije Z. Dodatno, ispitivani su samo pripadnici generacije Z i generacije Y s područja Republike Hrvatske te bi ispitivanje stranih ispitanika vjerojatno dalo pouzdanije rezultate.

Dodatno, može se reći da je ograničenje subjektivnost pojedinaca. Prilikom odgovaranja na tip pitanja koji uključuju Likertovu skalu, postoji mogućnost da pojedinci imaju različitu percepciju od stvarnosti. Na primjer, mogu ocijeniti da određenu uslugu koriste vrlo često te tako misle, ali zapravo to ne mora biti tako.



## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je istražiti i shvatiti digitalnu transformaciju, faktore koji su ključni za nju te njenu važnost i utjecaj na okruženje. Dodatno, jedan od glavnih ciljeva bio je istražiti digitalnu transformaciju u kontekstu bankarske industrije i utjecaj fintech kompanija. Konačno, cilj je bio analizirati generacije najvažnije za digitalnu transformaciju banaka te njihove stavove i percepcije o digitalnom bankarstvu.

U prvom teorijskom poglavlju objašnjava se pojam digitalne transformacije te važne čimbenike kao što su ljudi, tehnologija i organizacija. Objasnio se izazove s kojima se suočava, ali su i prikazani utjecaji digitalne transformacije kao što je prosječni rast prihoda od 35%. U sljedećem poglavlju opisano je kako je bankarska industrija visoko podložna digitalnoj transformaciji – snažna konkurencija, penetracija interneta i mobilnih uređaja te mogućnost digitalizacije novca ključni su razlozi tome. Objasnjen je značaj fintech kompanija, u koje je u 2018. godini uloženo gotovo 40 milijardi američkih dolara.

Slijedi treće teorijsko poglavlje, unutar kojeg su ukratko pojašnjene sve današnje generacije. Pokazalo je karakteristike, ponašanje i navike generacije Y i generacije Z, ali i različitosti generacija. Iako su pripadnici generacije Y visoko naviknuti korištenju digitalne tehnologije, pripadnici generacije Z su digitalni domoroci. Istraživanje provedeno u obliku anketnog upitnika pokazalo je kako je mobilno bankarstvo izrazito važno ovim generacijama, ali i da im je važna mogućnost pristupa banci putem različitih kanala. Dodatno, istraživanje pokazuje kako je veliki broj karakteristika važan ovim generacijama te kako banke moraju prilagođavati uslugu.

Razvoj tehnologije krajem prošlog stoljeća i tijekom ovog stoljeća značajno je utjecao na živote ljudi. Internet omogućuje stvaranje novih poslovnih modela i prilagodbu kompanija. Svaka kompanija sada ima priliku natjecati se na globalnom tržištu, a kako bi se kompanije nosile s ubrzanim promjenama te novim potrebama potrošača, moraju provesti digitalnu transformaciju. Digitalna transformacija u kompanijama postaje visoko popularan pojam koji se najčešće koristi u kontekstu tehnologije, ali ona ima puno širi kontekst, organizacijski i društveni.

Tržište digitalne transformacije brzo je rastuće tržište te gotovo sve kompanije smatraju kako bi im izostanak digitalne transformacije mogao značajno utjecati na poslovanje. Multinacionalne kompanije transformiraju poslovanje prema digitalnome te dovode ljude koji imaju stručnost u tom području kako bi osigurale opstanak u novome okruženju. Dodatno, mora se osigurati pozitivan socijalni učinak digitalne transformacije i efikasno korištenje resursa:

kompanije moraju prilagoditi zaposlenike digitalnom doba, vratiti povjerenje vezano za privatnost podataka te iskoristiti digitalne inicijative za održivost okoliša.

Jedna od industrija u kojoj se najviše vidi digitalna transformacija je bankarstvo. Tehnologija omogućuje jednostavnije transakcije, smanjenje operativnih troškova, povećanje profitabilnosti te tržišnu diferencijaciju. Ključna podloga za poslovanje u bankarstvu su informacije i novac, a razvoj tehnologije omogućuje pretvaranje istih u podatak kojim se može upravljati digitalnim putem. Tržište bankarstva karakterizira snažna konkurencija koja postaje još veća pojavom fintech kompanija.

Fintech kompanije spajaju financijske usluge s modernim tehnološkim rješenjima. One često iskorištavaju prazninu između novih potreba klijenata banaka i usluga tradicionalnih banaka koje nisu prilagođene tim klijentima. Takve kompanije nemaju toliko snažna regulativna ograničenja, imaju bolju organizacijsku strukturu od klasičnih banaka te bolju kulturu unutar kompanije. U Republici Hrvatskoj sve su velike banke prilagodile te razvile digitalne proizvode. Mobilna aplikacija Privredne banke Zagreb ima više od pola milijuna korisnika, a mobilna aplikacija Zagrebačke banke više od 400 tisuća korisnika.

Unatoč snažnim digitalnim ponudama banaka, pojavljuju se i fintech kompanije te postoji mogućnosti za dolazak drugih konkurenata zahvaljujući PSD2 direktivi. PSD2 direktiva bankama unutar Europske unije dopušta ustupanje podataka na standardiziran i siguran način te omogućuje korištenje istih od strane drugih organizacija i tvrtki. Jedna od kompanija kojoj je PSD2 omogućila ulazak na hrvatsko tržište je fintech kompanija iz Velike Britanije, Revolut. Kompanija pruža fizičku i virtualnu karticu koja omogućuje plaćanje, slanje, primanje novca te napredno praćenje troškova i analizu, budžetiranje, investicije, donacije, štednju i druge.

Generacije koje su najviše potaknule banke na digitalnu transformaciju bile su dvije najmodernije generacije današnjice, generacija Y i generacija Z. Generacija je skupina ljudi rođenih u otprilike istom razdoblju, pod utjecajem istih događaja u životu, koji su zajedno prošli kroz ista iskustva, što čini da imaju slična vjerovanja te vrijednosti. Trenutno na svijetu žive pripadnici pet generacija, ali niti jedni nisu utjecali na transformaciju poslovanja kao pripadnici ove dvije generacije. Razlog tomu je život s vrlo visoko razvijenom tehnologijom. Iako obje generacije u visokoj mjeri koriste digitalne tehnologije, pripadnici generacije Z odrastaju uz nju, dok ju pripadnici generacije Y ipak upoznaju u malo kasnijoj životnoj dobi.

Kako bi se dodatno shvatile prethodne generacije i njihovo ponašanje u kontekstu digitalnog bankarstva, provedena je anketa na 96 ispitanika. Pripadnici ovih generacija koriste mobilno

bankarstvo u jako visokoj mjeri, odnosno gotovo pola ispitanika koristi mobilno bankarstvo više od 10+ mjesečno, a samo 3% niti jednom na mjesečnoj bazi. S druge strane, internet bankarstvo ne koriste toliko često te preko pola ispitanika ga ne koriste na mjesečnoj bazi. Istraživanje je pokazalo kako 74% ispitanika posjećuje fizičku poslovnicu manje od jednom mjesečno, a njih 79% posjećuje fizičku poslovnicu jer određene usluge ne mogu dobiti na drugi način. S druge strane, prilikom komunikacije s bankom najveće su šanse da će koristiti odlazak u fizičku poslovnicu (38%), zatim telefonski poziv korisničkoj službi (33%) te zadnje digitalne kanale (29%). Unatoč važnosti digitalnih proizvoda i usluga, današnjim klijentima je važna dostupnost banke preko različitih kanala. Sigurnost podataka najvažniji im je faktor u digitalnom bankarstvu, ali izrazito su im važni i drugi faktori poput jednostavnosti i brzine korištenja. Generacije imaju prilično slične preferencije, ali istraživanje pokazuje kako generacija Z ipak traži malo više od usluge. Kao primjer može se uzeti „inovativnost“, čimbenik koji je generaciji Z važan u prilično višoj mjeri od generacije Y. Obje generacije koriste usluge digitalnog bankarstva slično te u jednakoj mjeri, a najviše se razlikuju kod ispitivanja učestalosti investiranja, gdje je 54% ispitanika generacije Y reklo kako koristi digitalno bankarstvo za investiranje, dok je to bio slučaj u 39% ispitanika generacije Z. Od svih ispitanika, 91% ih je reklo kako ili koriste ili su otvoreni korištenju financijskih aplikacija koje nisu direktan proizvod njihovih banaka.

Istraživanje je pokazalo kako banke moraju prilagoditi svoje digitalne proizvode i usluge kako bi zadovoljili moderne klijente, generaciju Y i generaciju Z. Pokazalo je kako se oni ponašaju u kontekstu digitalnog bankarstva, ali i da su drugi kanali važni bankama, unatoč tome što ih koriste u manjoj mjeri. Ove dvije generacije visoko su digitalno pismene te banke moraju konstantno prilagođavati i ažurirati svoje proizvode i usluge zbog pojave snažne konkurencije od strane fintech kompanija, prema kojima su ove generacije visoko otvorene.

## Popis literature

1. Alibaba Group (2019.), 2019 Investor Day: AntFinancial - A Global Leading TechFin Company. Dostupno na: [https://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/Investor\\_Day\\_2019\\_AntFinancial.pdf](https://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/Investor_Day_2019_AntFinancial.pdf), pristupljeno: 05.08.2020.
2. American Bankers Association Banking Journal (2019.), How Generation Z Is Changing Financial Services. Dostupno na: <https://bankingjournal.aba.com/2019/01/how-generation-z-is-changing-financial-services/>, pristupljeno: 10.07.2020.
3. Apsolon (2019.), Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2019., <https://digitalnakoalicija.hup.hr/wp-content/uploads/2019/05/HDI-prezentacija.pdf>, pristupljeno: 11.05.2020
4. BBVA (2011.), Innovation. Perspectives for the 21<sup>st</sup> century. Dostupno na: [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/01/BBVA-OpenMind-INNOVATION\\_Perspectives\\_for\\_the\\_21st\\_Century.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/01/BBVA-OpenMind-INNOVATION_Perspectives_for_the_21st_Century.pdf), pristupljeno: 28.07.2020.
5. Bejtkovsky, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation, Journal of Competitiveness, 8 (4): 105-123.
6. Breidbach C., Keating B., Lim C., (2020.), Fintech: research directions to explore the digital transformation of financial service systems, Journal of Service Theory and Practice, 30 (1): 79-102.
7. CB Insights (2020.), The State Of Fintech: Investment & Sector Trends To Watch. Dostupno na: <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q4-2019/>, pristupljeno: 20.07.2020.
8. Chalons C., Dufft N. (2017.), The Role of IT as an Enabler of Digital Transformation, u: Abolhassan F., (eds.), The drivers of digital transformation, Springer, 13-22.
9. Cuesta C. et al (2015.), The digital transformation of the banking industry, BBVA Research Digital Watch. Dostupno na: [https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN\\_Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf3.pdf](https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf3.pdf), pristupljeno: 10.07.2020.
10. Del Campo R. et al (2011.), Managing the Multi-generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials, Gover Publishing, Farnham
11. Deloitte (2016.), Banking of the Future: Vision 2020. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/financial-services/in-fs-deloitte-banking-colloquium-thoughtpaper-cii.pdf>, pristupljeno: 10.08.2020
12. Deutsche Bank (2015.), Digitalisation and the Future of Commercial Banking. Dostupno na: [https://cib.db.com/docs\\_new/GTB\\_Digitalisation\\_Whitepaper\\_\(DB0388\)\\_v2.pdf](https://cib.db.com/docs_new/GTB_Digitalisation_Whitepaper_(DB0388)_v2.pdf), pristupljeno: 20.07.2020
13. Dnevnik.hr (2019.), Pedeset tisuća korisnika u Hrvatskoj odabralo Revolut. Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/zanimljivosti/pedeset-tisuca-korisnika-u-hrvatskoj-odabralo-revolut---576868.html>, pristupljeno: 12.07.2020.
14. Dolot A. (2018.), The Characteristics of Generation Z, e-mentor, 2(74): 44-50., <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
15. Erste Bank (2019.), PSD2 donosi velike koristi i prilike, ali ne preko noći. Dostupno na: <https://bezkravate.erstebank.hr/2019/10/psd2-donosi-velike-koristi-i-prilike-ali-ne-preko-noci/>, pristupljeno:11.07.2020.

16. Erste Bank (2020.), Aplikacijom Keks Pay služi se više od 100.000 korisnika. Dostupno na: <https://www.erstebank.hr/hr/press/priopcenja-za-medije/2020/2/13/aplikacijom-keks-pay-sluzi-se-vise-od-100000-korisnika>, pristupljeno: 11.07.2020.
17. Europska Komisija (2020.), Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2020. – Hrvatska. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=66963](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=66963), pristupljeno: 15.07.2020.
18. Fistrić M. (2019.), Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z, *Communication Management Review*, 4 (1): 120-139., <https://doi.org/10.22522/cmr20190143>
19. Google Trends (2020.), Digital transformation. Dostupno na: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=digital%20transformation>, pristupljeno: 01.08.2020.
20. Heavin C., Power D.J., (2018.), Challenges for digital transformation– towards a conceptual decision support guide for managers, *Journal of Decision Systems*, 27(1): 38-45., <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>
21. Hrvatska Narodna Banka (2019.), Bilten o bankama. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>, pristupljeno: 12.07.2020.
22. Hrvatska udruga banaka, Digitalna transformacija. Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/digitalna-transformacija>, pristupljeno: 10.08.2020.
23. Hrvatska udruga banaka, Hrvatske banke u hrvatskim mobitelima. Dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/hrvatske-banke-u-hrvatskim-mobitelima>, pristupljeno: 10.08.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>, pristupljeno: 25.07.2020.
24. International Telecommunication Union: [www.itu.int](http://www.itu.int)
25. Ivančić, L., Bosilj Vukšić, V., Spremić, M. (2019.): r the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned, *Technology Innovation Management Review*, 9(2): 36-50., <http://doi.org/10.22215/timreview/1217>
26. Jovanovski V. (2012), Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije y, Učenje za poduzetništvo, 2 (1): 121-128., <https://hrcak.srce.hr/file/192300>
27. Jutarnji List (2019.), Ova direktiva znači da od sada možete bankariti sigurnije, jednostavnije, učinkovitije i sa potpuno novim tehnologijama pri ruci. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/ova-direktiva-znaci-da-od-sada-mozete-bankariti-sigurnije-jednostavnije-ucinkovitije-i-sa-potpuno-novim-tehnologijama-pri-ruci-8959274>, pristupljeno: 10.07.2020.
28. Krasulja N. et al (2015.), Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6 (1): 59-68., <https://hrcak.srce.hr/144016>
29. Kupperschmidt, B. R., (2000.), Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19 (1): 65-76.
30. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015.), Digital Transformation Strategies, *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5): 339-343.
31. McKinsey & Co. (2019.), The balancing act: Omnichannel excellence in retail banking. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-balancing-act-omnichannel-excellence-in-retail-banking>, pristupljeno: 25.07.2020.

32. McKinsey & Company (2018.), 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>, pristupljeno: 10.06.2020.
33. McKinsey & Company (2018.), Digital Challengers – Perspective on Croatia. Dostupno na: <https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Digital-Challengers-Perspective-on-Croatia.pdf>, pristupljeno: 20.07.2020.
34. McKinsey & Company (2018.), Unlocking success in digital transformations, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>, pristupljeno: 11.05.2020
35. McKinsey & Company (2018.), Unlocking success in digital transformations. Dostupno na:
36. Mergel I., Edelman N., Haug N. (2019.), Defining digital transformation: Results from expert interviews, Government Information Quarterly, 36 (4): 1-16., <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
37. Moreno F. et al (2017.), The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior, International Journal of Marketing Studies, 9 (5): 135-144., <http://doi.org/10.5539/ijms.v9n5p135>
38. Neugebauer R. (2019.) Digital Information – The “Genetic Code” of Modern Technology, u: Neugebauer R. (eds.), Digital transformation, München, Springer, 1-6.
39. Nicoletti B. (2017.) The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services, Springer, Rim
40. Oxford Learner's Dictionaries, fintech. Dostupno na: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fintech?q=fintech>, pristupljeno: 05.08.2020.
41. Panian, Ž. (2002.), Izazovi elektroničkog poslovanja, Narodne novine, Zagreb
42. Panian, Ž. (2013.), Elektroničko poslovanje druge generacije, Ekonomski fakultet, Zagreb
43. Paulet E., Mavoori H. (2019.), Conventional banks and Fintechs: how digitization has transformed both models, Journal of Business Strategy, <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0131>
44. Pejić Bach, M., Spremić, M., Suša Vugec, D. (2018.): Integrating Digital Transformation Strategies into Firms: Values, Routes and Best Practice Examples, u: Machado, C., Novo Melo, P., Management and Technological Challenges in the Digital Age, Taylor & Francis Group: CRC press, 107-128.
45. Poslovni Dnevnik (2019.), Banke spremne za PSD2, ali liberalizacija tek slijedi. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/banke-spremne-za-psd2-ali-liberalizacija-tek-slijedi-357487>, pristupljeno: 12.07.2020.
46. Privredna Banka Zagreb (2020.), Godišnje izvješće 2019. Dostupno na: [https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/2019\\_godisnje/GI-2019\\_FINAL.pdf](https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/2019_godisnje/GI-2019_FINAL.pdf), pristupljeno: 13.07.2020.
47. PwC (2017.), Global FinTech Report 2017. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>, pristupljeno: 04.08.2020.
48. ReportLinker (2020.), Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type, By Deployment, By Enterprise Size, By End Use, By Region And Segment Forecasts, 2020 – 2027. Dostupno na: <https://www.reportlinker.com/p05914186/Digital-Transformation-Market-Size-Share->

- [Trends-Analysis-Report-By-Type-By-Deployment-By-Enterprise-Size-By-End-Use-By-Region-And-Segment-Forecasts.html?utm\\_source=GNW](#), pristupljeno: 20.07.2020.
49. Reuters (2018.), China's Ant Financial raises \$10 billion at \$150 billion valuation. Dostupno na: <https://www.reuters.com/article/us-ant-financial-fundraising/chinas-ant-financial-raises-10-billion-at-150-billion-valuation-sources-idUSKCN1IU0EZ>, pristupljeno: 04.08.2020.
  50. Revolut: <https://www.revolut.com/hr-HR>
  51. Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P., Costanzo, S. (2018.), Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research, Trends and Advances in Information Systems and Technologies, Springer, 411-421.
  52. Rogers, D.L. (2016.), The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age, Columbia Business School Publishing, New York
  53. Schallmo, D.R.A., Williams C.A. (2018.), Digital transformation now!, Springer, Ulm
  54. Spremić, M. (2004.), Menadžment i elektroničko poslovanje, Narodne novine, Zagreb
  55. Spremić, M. (2017.), Digitalna transformacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Zagreb
  56. Target Group (2019.), Generation Z - fuelling disruption in financial services. Dostupno na: <https://www.targetgroup.com/whitepaper/generation-z-fuelling-disruption-in-financial-services>, pristupljeno: 10.07.2020.
  57. Tech Crunch (2020.), Revolut raises 500 million at a 5.5 billion valuation. Dostupno na: <https://techcrunch.com/2020/02/24/revolut-raises-500-million-at-5-5-billion-valuation/?guccounter=1>, pristupljeno: 12.07.2020.
  58. The Center for Generational Kinetics (2017.), The State of Gen Z: Meet the Throwback Generation. Dostupno na: <https://genhq.com/new-national-study-state-gen-z-2017/>, pristupljeno: 10.07.2020.
  59. The Indian Express (2020.), Explained: What is the €3.5 billion Wirecard scam? Dostupno na: <https://indianexpress.com/article/explained/wirecard-scam-explained-6517530/>, pristupljeno: 14.08.2020.
  60. United Nations (2019.), Digital Economy Report 2019, <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2466>, pristupljeno: 11.05.2020
  61. World Economic Forum (2016.), Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise. Dostupno na: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>, pristupljeno: 14.07.2020.
  62. World Economic Forum (2020.), Understanding the impact of digitalization on society. Dostupno na: <https://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society/>, pristupljeno: 28.07.2020.
  63. XYZ University (2014.), Gen Z - The first generation of the 21st Century has arrived! <https://www.xyzuniversity.com/gen-z-the-first-generation-21st-century/>, pristupljeno: 10.07.2020.
  64. Zagrebačka Banka (2020.), Godišnje izvješće 2019. Dostupno na: <https://www.zaba.hr/home/med/dok/4654/godisnje-izvjesce-za-2019..pdf>, pristupljeno: 13.07.2020.

## Popis slika

Slika 1: Popularnost pojma digitalna transformacija .....	3
Slika 2: Digitalna transformacija multinacionalnih kompanija.....	10
Slika 3: Broj korisnika interneta i mobitela u 21. stoljeću .....	12
Slika 4: Kanali distrucije moderne banke .....	13
Slika 5: Potrošnja banaka na IT tehnologiju (mlrd. USD) .....	14
Slika 6: Ulaganja investitora u fintech kompanije .....	17
Slika 7: Pregled fintech jednoroga .....	18
Slika 8: DESI indeks 2020. ....	19
Slika 9: Digitalizacija sektora u RH .....	20
Slika 10: Keks Pay .....	22
Slika 11: Revolut aplikacija i kartica .....	23
Slika 12: Podjela ispitanika prema dobnim grupama (N=96) .....	35
Slika 13: Podjela prema spolu.....	36
Slika 14: Glavni financijski ciljevi ispitanika (N=96) .....	36
Slika 15: Najvažniji faktori prilikom biranja banke (N=96) .....	37
Slika 16: Korištenje mobilnog bankarstva na mjesečnoj bazi (N=96).....	38
Slika 17: Korištenje internet bankarstva na mjesečnoj bazi (N=96) .....	39
Slika 18: Frekvencija posjećivanja fizičke poslovnice banke (N=96) .....	39
Slika 19: Razlog posjećivanja banke (N=96).....	40
Slika 20: Način komunikacije s bankom (N=96) .....	41
Slika 21: Važnost čimbenika "Jednostavnost korištenja" (N=96).....	42
Slika 22: Važnost čimbenika "Personalizirana usluga" (N=96).....	42
Slika 23: Važnost čimbenika "Brzina aplikacije / stranice" (N=96) .....	43
Slika 24: Važnost čimbenika "Visok broj funkcija" (N=96).....	44
Slika 25: Važnost čimbenika „Redovito ažuriranje“ (N=96).....	44
Slika 26: Važnost čimbenika "Sigurnost podataka" (N=96) .....	45
Slika 27: Važnost čimbenika "Inovativnost usluga / proizvoda" (N=96) .....	45
Slika 28: Učestalost korištenja usluge "Pregled stanja i aktivnosti na računu" (N=96).....	46
Slika 29: Učestalost korištenja usluge „Transfer novca drugim osobama“ (N=96) .....	46
Slika 30: Učestalost korištenja usluge "Transfer novca poslovnim subjektima" (N=96) .....	47
Slika 31: Učestalost korištenja usluge "Budžetiranje i štednja" (N=96).....	47
Slika 32: Učestalost korištenja usluge "Investiranje" (N=96).....	48
Slika 33: Odgovor na pitanje: "Koristim financijske aplikacije koje nisu direktno vezane za moju banku?" (N=96).....	48



## Popis tablica

Tablica 1: Zapošljavanje digitalnih stručnjaka od velikih kompanija.....	6
Tablica 2: Definicije pojma fintech.....	14
Tablica 3: Dodatne karakteristike generacija .....	28

## Istraživanje stavova i percepcije generacije Y i generacije Z o digitalnim uslugama banaka

Ova anketa provodi se za potrebe diplomskog rada na temu "Digitalna transformacija banaka - percepcija generacije Y i generacije Z". Sudjelovanje je anonimno, a podaci će se prikazivati skupno za statističku obradu.

Hvala na ispunjavanju!

\*Obavezno

1. Kojoj dobnoj skupini pripadate? \*

Označite samo jedan oval.

19-23

24-29

30-34

35-39

2. Koji ste spol? \*

Označite samo jedan oval.

Ženski

Muški

3. Koji su veći glavni financijski ciljevi? \*

Označite samo jedan oval.

Štednja

Upravljanje troškovima

Stvaranje fonda za crne dane

Izlazak iz duga

Povećanje financijske stabilnosti

4. Koji faktori su vam najvažniji prilikom biranja banke? \*

Odaberite sve točne odgovore.

- Korisničko iskustvo
- Blizina i geografska pokrivenost
- Pozitivna iskustva bliskih osoba
- Pogodnosti
- Povjerenje
- Moralne vrijednosti banke

5. Na mjesečnoj bazi, mobilno bankarstvo koristim: \*

Označite samo jedan oval.

- Niti jednom
- 1-3 puta
- 4-6 puta
- 7-9 puta
- 10+ puta

6. Na mjesečnoj bazi, internetsko bankarstvo koristim: \*

Označite samo jedan oval.

- Niti jednom
- 1-3 puta
- 4-6 puta
- 7-9 puta
- 10+ puta

7. Fizičku poslovnicu banke posjećujem: \*

Označite samo jedan oval.

- Manje od jednom mjesečno
- Jednom mjesečno
- Do pet puta mjesečno
- Više od pet puta mjesečno

8. Fizičku poslovnicu posjećujem jer: \*

Označite samo jedan oval.

- Određene usluge ne mogu dobiti na drugi način
- Preferiram pružanje usluga licem u lice
- Smatram da mi je to najjednostavniji način
- Ostalo: \_\_\_\_\_

9. Kada komuniciram s bankom, najveće su šanse da ću koristiti: \*

Označite samo jedan oval.

- Digitalne kanale (društvene mreže, chatbot, email)
- Telefonski poziv korisničkoj službi
- Odlazak u fizičku poslovnicu
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Za sljedeći set pitanja ocijenite važnost sljedećih čimbenika u digitalnom bankarstvu

10. Jednostavnost korištenja \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

11. Personalizirana usluga \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

12. Brzina aplikacije / stranice \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

13. Visok broj funkcija \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

14. Redovito ažuriranje \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

15. Sigurnost podataka \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

16. Inovativnost usluga / proizvoda \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Uopće nije važno      Izrazito važno

Za sljedeći set pitanja ocijenite učestalost korištenja pojedinih usluga digitalnog bankarstva

17. Pregled stanja i aktivnosti na računu \*

Označite samo jedan oval.

1 2 3 4 5

Nikada      Vrlo često

18. Transfer novca drugim osobama \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wlo često

19. Transfer novca poslovnim subjektima (npr. plaćanje računa, kupovina) \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wlo često

20. Budžetiranje i štednja \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wlo često

21. Investiranje \*

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wlo često

## Tomica Petruša

---

- **RADNO ISKUSTVO**

---

11/2019 – 05/2020

**PRIPRAVNIK U POSLOVNOM SAVJETOVANJU – PwC Hrvatska**

11/2018 – 06/2019

**ASISTENT U ODJELU OPERACIJA – IBM Hrvatska**

02/2018 – 06/2019

**DEMONSTRATOR – Ekonomski fakultet u Zagrebu**

06/2017 – 09/2017

**WORK AND TRAVEL PROGRAM, USA – Red Lobster**

- **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

2014 – TRENUTAČNO

**Magistar ekonomije – Ekonomski fakultet u Zagrebu**