



EKONOMSKI FAKULTET

Mr Marija Zdunić - Borota

**MARKETING BANKE U DIGITALNOM
OKRUŽENJU**

Doktorska disertacija

Banja Luka, studeni 2019. godine.

**MARKETING BANKE U DIGITALNOM
OKRUŽENJU**

Doktorska disertacija

Mentor

Prof.dr Drago Ružić

Kandidat

Mr Marija Zdunić-Borota

Banja Luka, studeni 2019. godine.

IZJAVA O AUTORSTVU

Ime i prezime: Marija Zdunić - Borota

Broj upisa: 168/2017

IZJAVLJUJEM

- da je doktorska disertacija pod naslovom: „Marketing banke u digitalnom okruženju“ rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica.

Banja Luka, 2019.godine

POTPIS DOKTORANTA

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj:	168/2017
RBR	
Identifikacioni broj:	168/2017
IBR	
Tip dokumentacije:	monografska dokumentacija
TD	
Tip zapisa:	tekstualni štampani materijal
TZ	
Vrsta rada:	završni - doktorski rad
VR	
Autor:	Marija Zdunić
AU	
Mentor:	prof.dr.sc. Drago Ružić
MN	
Naslov rada:	Marketing banke u digitalnom okruženju
NR	
Jezik publikacije:	Hrvatski (latinica)
JP	
Jezik izvoda:	Hrvatski /engleski
JI	
Zemlja publikovanja:	Bosna i Hercegovina
ZP	
Uže geografsko područje:	Bosna i Hercegovina
UG	
Godina:	2019.
GO	
Izdavač:	Autorski reprint
IZ	
Mjesto i adresa:	NUBL, Banja Luka
MA	
Fizički opis rada:	Broj poglavlja: 40, strana: 180, tabela: 6, grafikona: 40, literature: 106.
FO	
Naučna oblast:	Društvene nauke
NO	
Naučna disciplina:	Marketing
ND	
Predmetne odrednice:	E-marketing, E-marketing banaka
PO	
Čuva se:	Biblioteka NUBL, Banja Luka
ČU	
Važna napomena:	nema

VN

Izvod/apstrakt:

IZ

Osim standardnog istraživanja koje banka treba provoditi a koje uključuje istraživanje tržišnog učešća, demografskog profila korisnika usluga, vrsti usluge koje pojedini segmenti klijenata koriste, imidža banke, lojalnosti banci, atraktivnost korporativnog koncepta banke, naglasak treba staviti na specifična istraživanja koja uključuju različite reakcije korisnika usluga na nove bankarske proizvode, komunikaciju bankarskih službenika s klijentima, poboljšanje kvalitete bankarskih usluga. Sagledavanje transformacije tradicionalnog bankarskog marketinga na marketing banke u suvremenim uvjetima koji je pod snažnim utjecajem razvoja telekomunikacijskih usluga, digitalnih uređaja i interneta. Kao što klasični markentiški mix banke ima niz osobitosti u pogledu elemenata i subelemenata, pod utjecajem digitalnih tehnologija, marketinški mix banke poprima niz digitalnih obilježja koja ga transformiraju u funkciji konstantne težnje prema zadovoljavanju potreba i želja korisnika bankarskih proizvoda i usluga.

Doprinos ovog rada su nove spoznaje u domeni on line marketinga vezane uz učinkovitost digitalnog oglašavanja tj digitalnog komuniciranja, gdje su pobjednici u sektoru one banke koje komuniciraju s klijentima na uspješniji, učinkovitiji, kvalitetniji i brži način. Ovim radom se dokazalo da on line marketinške aktivnosti odnose prevagu u odnosu na tradicionalni off line marketing jer pružaju opsežniji uvid u ponašanje potrošača, što se odvija u realnom vremenu gdje je omogućena i dvosmjerna komunikacija. Ključna odrednica on line marketinga je u novoj ulozi koju klijent ima, gdje sudjeluje u kreiranju ili prilagodbi postojećih usluga trenutnim potrebama.

Datum prihvatanja teme rada:	04.05.2018.
DP	
Datum odbrane:	17.12.2019
DO	
Članovi komisije:	(Naučni stepen/ Ime i prezime / Zvanje / Fakultet)
KO	
Predsjednik:	Dr. Slobodan S. Župljanin, vanredni profesor Nezavisni univerzitet Banja Luka
Član:	Dr. Drago Ružić, redovni profesor Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Član:	Dr. Zoran Kalinić, redovni profesor Nezavisni univerzitet Banja Luka

KEY DOCUMENTATION DATA

No.: 168/2017
NO

Identification number: 168/2017
ID no.

Type of documentation: monograph documentation
TD

Type of record: printed text material
TD

Type of assignment: Final doctoral thesis
TA

Author: Marija Zdunić
AU

Mentor: Prof.dr.sc. Drago Ružić
MN

Title of paper: Bank marketing in a digital environment
TP

Published in (language): Croatian language (latin letters)
PI

Language of excerpts: Croatian/English
LE

Published in (country): Bosnia and Herzegovina
PI

Narrow geographic area: Bosnia and Herzegovina
NGA

Year: 2019.
YR

Publisher: Author's reprint
P

Place and address: NUBL, Banja Luka
PA

Physical paper description: Number of chapters: 40, pages: 180, tabs: 6,
PD figures: 40, literature: 106.

Scientific branch: Social science
SB

Scientific discipline: Marketing
SD

Subject guidelines: Bank marketing, E marketing
SG

Filed in: The Library of NUBL, Banja Luka
FI

Important remarks: none
IR

Excerpt/abstract

E

In addition to standard research to be conducted by the bank, which includes market share research, demographic profile of service users, type of service used by individual customer segments, bank image, bank loyalty, attractiveness of the bank's corporate concept, emphasis should be placed on specific research involving different reactions of service users to new banking products, communication of banking officers with clients, improvement of quality of banking services. Consideration of the transformation of traditional banking marketing into marketing of the bank in modern conditions, which is strongly influenced by the development of telecommunication services, digital devices and the Internet. Just as the classic brand mix of banks has a number of peculiarities in terms of elements and sub-elements, influenced by digital technologies, the bank's marketing mix takes on a number of digital features that transform it in a function of constant striving to satisfy the needs and desires of users of banking products and services. Contributing to this work are new insights in the field of online marketing related to the effectiveness of digital advertising, ie digital communication, where the winners in the sector are those banks that communicate with customers in a more successful, efficient, quality and faster manner. This paper has proven that online marketing activities are more prevalent than traditional off-line marketing because they provide more extensive insights into consumer behavior, which takes place in real time where two-way communication is also enabled. A key determinant of online marketing is the new role that the customer has, where he participates in creating or adapting existing services to current needs.

Date when paper was received: 04.05.2018..

DR

Date of paper defence: 17.12.2019.

DPD

Committee members: (Scientific degree/ Name and surname / Title / Faculty)

CM

Chairman: Ph.D. Slobodan S. Zupljanin, Associate professor
Independent University of Banja Luka

Member: Ph.D. Drago Ruzic, Full Professor
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Member: Ph.D. Zoran Kalinic, Full Professor
Independent University of Banja Luka

Sadržaj

Uvod	4
1. Sadržaj i struktura rada	4
2. Formulacija problema	9
3. Svrha i ciljevi znanstvenog istraživanja.....	11
4. Hipoteze istraživanja.....	12
5. Znanstvene metode istraživanja	14
6. Znanstveni doprinos i primjena rezultata.....	16
1. Pojmovna određenja bankarskog sustava	18
1.1. Pojam i definicije banke.....	18
1.2. Bankarski sustavi u razvijenim društveno ekonomskim sustavima	20
1.2.1. Banke kao dio financijskog sustava zemlje	27
1.2.2. Povijesni razvoj bankarstva u Hrvatskoj	30
1.3. Bankarski proizvodi i/ili usluge	41
1.4. Bankarski menadžment	45
2. Marketing banke	48
2.1. Pojmovno određenje marketinga banke kao specifičnog oblika marketinga usluga	48
2.2. Razvojne etape marketinga banke	50
2.3. Marketing banke u digitalnom okruženju	53
2.3.1. Digitalna infrastruktura suvremenog marketinga banke	55
2.3.2. Internet kao okruženje suvremenog marketinga banke	68
3. Analiza varijabli marketing mixa u digitalnom okruženju	75
3.1. Digitalni proizvodi i usluge banke	75
3.2. Cjenovna politika banke u digitalnom okruženju.....	80

3.3. Distribucija digitalnih proizvoda	82
3.4. Promocijski splet banke u digitalnom okruženju	85
3.5. Ljudski resursi banke u digitalnom okruženju	88
3.6. Bankarski procesi u digitalnom okruženju.....	91
3.7. Fizički dokazi banke u digitalnom okruženju	92
4. Komparativna analiza web nazočnosti pojedinih banaka u RH i u europski.....	95
5. Istraživanje stavova klijenata banaka prisutnih na području RH o bankarskim proizvodima i uslugama u digitalnom okruženju	98
5.1. Razrada upitnika za on line istraživanje stavova klijenata banaka prisutnih na području RH	98
5.2. Odabir uzorka i metode istraživanja	98
5.3. Analiza i prikaz rezultata istraživanja.....	99
5.4. Zaključci postavljenih hipoteza.....	130
Zaključak.....	138
Popis literature	144
Rezime.....	151
Summary.....	158
Prilozi.....	165
Prilog 1: ANKETNI UPITNIK – MARKETING BANKE U DIGITALNOM OKRUŽENJU	165

Uvod

1. Sadržaj i struktura rada

Kroz ovaj rad pokušano je ukazati na značaj Marketinga u bankarskom segmentu kroz povijest, a pogotovo sada, u suvremenim uvjetima digitalizacije svijeta. Postavljeno je pitanje u kojoj mjeri se razlikuje tradicionalni marketing banke od marketinga banke u web tj internet okruženju. Postavlja se pitanje dali s digitalizacijom marketing dobiva veću ulogu u kreiranju pravca kojim banka želi ići, u kreiranju strategije za preuzimanje sve većeg udjela na tržištu kako svijeta tako i Republike Hrvatske.

Većina modernog svijeta je informatički pismena, internet im omogućava pogled u svijet u bilo kojem trenutku. Ljudi su kroz suvremene tokove postali većim dijelom konformisti, zahtjevniji u zadovoljavanju svoje potrebe za bankarskom uslugom, informacijom ili rješenjem odmah, tj žele rješenja kreirana po njihovim željama i potrebama. Marketing odigrava značajnu ulogu u uspjehu poslovnog subjekta budući da je kroz digitalizaciju omogućena dvosmjerna komunikacija između banke i klijenta i obrnuto. Sada se postavlja pitanje u kojoj mjeri to banke uspješno obavljaju, uspiju li prepoznati potrebe klijenata i ponuditi im proizvode prema njihovim potrebama. S tim ciljem, kroz različita poglavlja definiran je pojam banke, financijskog sustava, praćen povijesni razvoj bankarstva i uočen trenutak kada je marketing kao poseban odjel u sklopu banke dobio na važnosti. Također je na temelju provedenog istraživanja dan odgovor na pitanje kako banke sada uspiju zadovoljiti klijente svojim uslugama i koji su razlozi za ostanak u istoj banci tj razlozi za vjernost. Samim time i koji su načini zadržavanja klijenata banke i ostvarivanja krajnje dobiti za banku. Kroz rad napravljena je analiza zadovoljstva klijenata bankama u Republici Hrvatskoj, stavljeni su u korelaciju klijenti prema spolu, dobu, obrazovanju i korištenju interneta u svakodnevnom životu s preferiranim načinom za komunikaciju banke s njima, s

preferiranim servisom za obavljanje usluga i zadovoljstva kako bi se vidjelo što je to što oni žele i prema tome predložiti marketing strategiju i rješenja za bankarski segment. Također je na razini Europe i svijeta na par izabranih banaka stavljen u odnos web prisutnost s iskazanom neto dobiti. Postavlja se i pitanje dali se taj model tj korelacija može povući i u Republici Hrvatskoj s obzirom da mi ipak kaskamo za modernim svijetom u prihvaćanju suvremenih tekovina. Dosadašnjim pregledom objavljenih radova o marketingu u bankarstvu, ostaje neistražena oblast marketinga u web okruženju kako bi se vidjelo u kojoj mjeri se razlikuje i dali se uopće razlikuje od klasičnog marketinga banke zasnovanog na off line oglašavanjau. Rad je podijeljen u 7 poglavlja.

U prvom dijelu, s naslovom POJMOVNA ODREĐENJA BANKARSKOG SUSTAVA, pozornost se posvećuje definiranju pojma banke, opisani su bankarski sustavi u razvijenim zemljama, dan je opis banke kao dijela financijskog sustava zemlje, dan je prikaz povijesnog razvoja bankarstva u Hrvatskoj, prikazane su osobine i specifičnosti hrvatskog bankarskog sustava, opisani su bankarski proizvodi i menadžment. Drugim riječima, ovim radom dan je pregled različitih definicija banke kao i bankarskog sustava, definicija koje su se mijenjale kroz povijest, kao i pregled uloga koje je banka zauzimala od nastanka pojma do danas. Danas se bankarski sustav jedne zemlje može definirati kao zbroj svih banaka i kreditnih institucija koje posluju na njezinom državnom prostoru. Zajednička karakteristika svih bankarskih sustava je postojanje centralne središnje banke i velikog broja privatnih banaka. U radu je dan opis financijskog sustava u razvijenim ekonomskim društvima, te su navedene karakteristike dva osnovna modela financijskih sustava u svijetu: njemačko-japanski model i anglo-saksonski model. Objašnjene su sastavnice financijskog sustava jedne zemlje, kao i sama financijska tržišta. Prikazan je značaj banke kao važne sastavnice financijskog sustava jedne zemlje.

Za povijesni pregled bankarskog sustava, bankarstva uzet je povijesni razvoj u Hrvatskoj, gdje je prvi Založni zavod bio u Dubrovačkoj republici 1671. godine što se može smatrati pretečom prve banke. Praćen je razvoj od Prve hrvatske štedionice, kroz bankarski sustav nakon Prvog i Drugog svjetskog rata, do bankarskog sustava nakon 1990. godine. Moderni razvoj bankarstva u Republici Hrvatskoj može se podijeliti u tri faze koje su detaljno obrazložene, kao i trenutni financijski i bankarski sustav. Trenutni financijski i bankarski sustav Republike Hrvatske prati svjetske i europske trendove što je vidljivo iz ovisnosti hrvatskog bankarskog sustava o europskim i svjetskim sustavima tj banke i druge kreditne institucije koje posluju u Republici Hrvatskoj uglavnom predstavljaju dijelove velikih europskih financijskih sustava. Analizirane su osobine i specifičnosti suvremenog bankarskog sustava, koji se temelji na usvajanju Bazelskih standarda čime je financijski sustav visoko kapitaliziran i stabilan.

U prvom poglavlju također je dan pregled svih bankarskih proizvoda i /ili usluga kao i njihov detaljan opis i razvoj kroz vrijeme. Osnovni bankarski proizvod je kredit. Kroz njega banke stvaraju dobit preko kamatnih stopa koje klijenti plaćaju za dobivena financijska sredstva. Management banke donosi odluke o visini kamatnih stopa na kredite (aktivne kamatne stope - koje prima banka a plaćaju klijenti) kao i o visini kamatnih stopa na prikupljene depozite (pasivne kamatne stope koje banka plaća klijentu za njegov ulog).

Svaka banka ima svoj management koji se može definirati iz različitih aspekata, kao management poslovnih procesa, kao nosioca određenih funkcija, kao vještinu ili znanstvenu disciplinu. „Menadžment u bankarstvu ima jedinstven cilj: stvaranje jasne vizije o pravom usmjeravanju bankarskih proizvoda, održavanju profesionalne interakcije sa zaposlenicima i potrošačima bankarskih proizvoda, te kreiranju rješenja kojima će na najbolji način biti zadovoljene potrebe njihovih komitenata i privući novi klijenti“ (Buble, M. Osnove managementa, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2006, str. 32).

Proces planiranja je iznimno važna funkcija managementa jer se tu postavljaju temelji svih budućih aktivnosti. Da bi proces planiranja bio uspješan potrebno je prije svega utvrditi što banka u budućnosti želi ostvariti. Koji financijski rezultat, u kojoj mjeri želi biti prisutna na tržištu. Želi li biti lider – onaj koji stvara trendove ili sljedbenih trendova. Lider svakako odnosi veliki dio „kolača“ – financijske dobiti za razliku od sljedbenika koji i zauzima manji dio na tržištu i izgubi se u „moru“ sličnih bankarskih subjekata.

MARKETING BANKE, naslov je drugog dijela rada u kojemu se pozornost posvećuje definiranju pojma marketinga banke kao specifičnog oblika marketinga, dan je prikaz razvojnih etapa marketinga banke, opisan je marketing banke u digitalnom okruženju, prikazana je digitalna infrastruktura suvremenog marketinga banke, hardwar-ske i softwar-ske pretpostavke u marketingu banke i dan je prikaz suvremenog internetskog okruženja marketinga banke. Da bi se banka mogla nametnuti kao lider i kreirati trendove, prije svega mora se posvetiti istraživanju potreba svojih klijenata kao i općenito klijenata svih banaka. Mora prepoznati i predvidjeti tržišne trendove, pratiti razvoje tehnologije i tehničkih rješenja, kreirati ponudu svojih proizvoda na temelju predviđanja budućih kretanja, na temelju budućih potreba suvremenog čovjeka, a u tome joj pomaže Marketing. Dane su različite definicije i uloge marketinga u poslovnim subjektima općenito a onda i u bankarskom sektoru. U bankarstvu je marketing osobiti razvoj i značaj doživio u zadnjih 20ak godina. Na promjenu ponašanja banaka i rast značaja marketinga u ukupnoj uspješnosti utjecala je i jaka konkurencija tj sve veća ponuda koja je klijentima omogućila izbor one banke koja najbolje može zadovoljiti njihove potrebe. Bankarski marketing je specifičan po tome što banka prodaje uslugu koja je neopipljiva. Kvalitetu usluge u bankarstvu korisnici ocjenjuju kroz dostupnost, zadovoljstvo kroz komunikaciju s zaposlenicima, kroz cijenu, kroz komunikacijske materijale što kod korisnika stvara jedinstveni doživljaj usluge i izdvaja taj doživljaj od drugih banaka. Opisane su razvoje etape marketinga, te posebno poglavlje

opisuje marketing banke u digitalnom web okruženju. Osnovna razlika između tradicionalnih medija (tisak, radio, televizija, vanjsko oglašavanje) i novih (internet stranice, društvene mreže) je u tome što su novi mediji interaktivni i omogućena je dvosmjerna komunikacija (od banke prema korisniku i od korisnika prema banci). Digitalna priroda interneta omogućila je jednostavno istraživanje tržišta, analiziranje ponašanja ciljne skupine klijenata, bolje upravljanje marketing mix-om, te mjerenje učinkovitosti provedenih marketing aktivnosti. Opisana su suvremena tehnička i internet bankarska rješenja tj inovacije počevši od bankomata, do internet i mobilnog bankarstva, virtualnih poslovnica. Dan je opis hardverskih i softverskih pretpostavki za inovacije u bankarskim uslugama.

Treći dio, naslova ANALIZA VARIJABLI MARKETING MIXA U DIGITALNOM OKRUŽENJU, predstavlja i analizira digitalne proizvode i usluge banke, cijene i distribuciju digitalnih proizvoda banke, predstavljen je promocijski splet banke u digitalnom okruženju, opisani su potrebni ljudski resursi, bankarski procesi i fizički dokazi banke u digitalnom okruženju. Provedena je analiza varijabli marketing mixa u digitalnog okruženju i opisana su zapažanja. Bankarski procesi u digitalnom okruženju razlikuju se u odnosu na procese u tradicionalnom off line oglašavanju. Uz tehnička rješenja potrebni su i fizički dokazi u digitalnom okruženju, drugim riječima, banka treba raditi i na resursima za nadzor i sigurnost digitalnih rješenja.

U četvrtom dijelu rada, s naslovom KOMPARATIVNA ANALIZA WEB NAZOČNOSTI BANAKA dan je pregled i uspoređena je web nazočnosti odabranih banaka u Republici Hrvatskoj i izabranih banaka u EU i svijetu. Uočena je korelacija i međuovisnost između web nazočnosti tj prisutnosti s oglasima na webu (kanalu You-tube) i bruto dobiti banaka.

ISTRAŽIVANJE STAVOVA KLIJENATA BANAKA PRISUTNIH NA PROSTORU RH O PROIZVODIMA I USLUGAMA BANKE U DIGITALNOM

OKRUŽENJU, naslov je petog dijela rada u kojemu je prezentiran anketni upitnik korišten u istraživanju, opisan je način odabira uzorka i metode istraživanja, dan je pregled i komparativna analiza web nazočnosti izabranih banaka u RH i dan je prikaz i analiza provedenog istraživanja.

U posljednjem šestom dijelu, ZAKLJUČKU, dana je sinteza cjelokupnog istraživanja.

2. Formulacija problema

Osim standardnog istraživanja koje banka treba provoditi a koje uključuje istraživanje tržišnog učešća, demografskog profila korisnika usluga, vrsti usluga koje pojedini segmenti klijenata koriste, imiđa banke i njenih glavnih konkurenata kod postojećih i potencijalnih korisnika, motiva o izboru banke, lojalnosti banci, atraktivnost korporativnog koncepta banke, naglasak treba staviti na specifična istraživanja koja uključuju različite reakcije korisnika usluga na nove bankarske proizvode, komunikaciju bankarskih službenika s klijentima, poboljšanje kvalitete bankarskih usluga. Marketing istraživanje zahtijeva korisnika bankarskih usluga utječe na strategijski izbor u uvjetima jake konkurencije. Management banke mora imati razvijenu svijest o važnosti marketing istraživanja, te spremnost na ulaganje sredstava, znanja i vremena radi identifikacije konkretnih marketinških problema i nalaženje najefikasnijeg načina za njihovo rješavanje. Također dobiveni rezultati predstavljaju bazu podataka za planiranje marketing mixa banke tj. njihovu najoptimalniju kombinaciju.

Sagledavanje transformacije tradicionalnog bankarskog marketinga na marketing banke u suvremenim uvjetima koji je pod snažnim utjecajem razvoja telekomunikacijskih usluga, digitalnih uređaja i interneta. Kao što klasični marketinški mix (program) banke ima niz osobitosti u pogledu elemenata i subelemenata, pod utjecajem spomenutih digitalnih tehnologija, marketinški mix banke poprima niz digitalnih obilježja koja ga transformiraju u

funkciji konstantne težnje prema zadovoljavanju potreba i želja korisnika bankarskih proizvoda i usluga. Web sjedišta predstavljaju svojevrsni „izlog“ pojedine banke i osnovnu komunikacijsku platformu banke sa okruženjem.

Problem istraživanja je digitalna infrastruktura bankarskog marketinga u smislu programskih i tehničkih pretpostavki, te interneta kao globalnog komunikacijskog kanala koji je osnovica razvoja banaka u suvremenim uvjetima.

Sukladno navedenom, doprinos ovog rada bit će nove spoznaje u domeni on line marketinga vezane uz učinkovitost digitalnog oglašavanja, tj. digitalnog komuniciranja, gdje su pobjednici u sektoru one banke koje komuniciraju s klijentima na uspješniji, učinkovitiji, kvalitetniji i brži način. Inovacije u bankarskom sektoru obuhvaćaju ne samo ponudu novih i raznovrsnih usluga nego i unaprjeđivanje i osuvremenjivanje tehnike i tehnologije. Razvoj i primjena novih tehnika, informacijskih tehnologija doprinosi višem nivou kvalitete bankarske usluge i formiranju pozitivnog imiđa banke. Može se reći da informacijska tehnologija ima globalnu ulogu u osvajanju tržišnih pozicija banke i stvara konkurentsku prednost. Efekti tehnološke inovacije u bankarstvu ogledaju se u pojavi novih kanala distribucije i pojavi novih bankarskih proizvoda i usluga. Budući da se danas nalazimo u fazi prelaska sa tradicionalnog bankarstva na e bankarstvo, može se reći da bitka za klijente ne prestaje nego se prebacuje u e sferu gdje web dizajn uzima prevlast nad fizičkim dokazima (lokacija) moći i ugleda banke.

Predmet istraživanja je bankarski sektor u RH, izabrane banke EU i svijeta. Rezultati istraživanja dati će sveobuhvatno znanstveno istraživanje i analizu online marketinških aktivnosti cjelokupnog bankarskog sustava – od Hrvatske, izabranih banaka EU i svijeta iz čega će biti razvidno stanje i trendovi u web nazočnosti banaka. Također će se povući poveznica s dostupnim podacima o uspješnosti banaka s njihovom prisutnošću u web sferi. Trenutno stanje web oglašavanja, internet ili mobile aplikacija banaka je stara vijest, jer je

rezultat istraživanja iz prošlosti. Sada se treba raditi istraživanje preferencija i želja klijenata kako bi se uočio ili stvorio put kojim će marketing i IT odjeli banke ići u budućnosti. Put koji će im donijeti najveću dobit koja mora biti u korelaciji s zadovoljstvom klijenata. Trenutno na prostoru Republike Hrvatske može se uočiti veća posjećenost poslovnica banaka, ali kroz par mjeseci trend se može promijeniti, jer s otkrivanjem koristi i manjeg utroška vremena ukoliko se poslovi s bankom obavljaju preko web servisa može promijeniti preferencije i želje klijenata. Svijet se otvara, trendovi iako sporije, stižu i na prostore Republike Hrvatske čime se otvara jedan novi prostor medijske prisutnosti koji treba uzeti u obzir i koji bi trebao postati mjesto dobivanja tržišne utakmice među bankama.

Opisano istraživanje, temeljem znanstveno istraživačkih metoda dati će detaljno razrađene odgovore na pitanje o razini uspješnosti korištenja online marketinga, kao i relevantne primjere najboljih praksi kako iz banaka Republike Hrvatske, tako i od bankarskih subjekata u okruženju.

3. Svrha i ciljevi znanstvenog istraživanja

Cilj istraživanja ove disertacije je sagledavanje i spoznaja vrste i opsega promjena do kojih dolazi u tradicionalnim marketing aktivnostima banaka pod utjecajem aktualnog digitalnog okruženja u kojima banke posluju. Bez sumnje riječ je o značajnim promjenama koje se odnose kako na marketiranje bankarskih proizvoda i usluga prema građanima tako i prema poslovnim subjektima. Ove promjene u manjoj mjeri odnose se na suštinu bankarskog poslovanja, odnosno, na osnovne bankarske proizvode i usluge, koliko na ostale elemente marketing mix-a banaka.

U tom smislu težnja istraživanja je spoznaja ključnih sastavnica koje mogu doprinijeti boljoj konkurentskoj poziciji pojedine banke. Cilj istraživanja je također i spoznavanje

aktualnog ponašanja potrošača u online okruženju i čimbenika koji imaju utjecaj na to ponašanje a koji su pod utjecajem proaktivnosti banaka. Pri tome će naglasak biti na istraživanju putem web analitike. Aktualno ponašanje klijenata tj korisnika bankarskih usluga dati će samo sliku trenutnog stanja, jer se internet domena, tehnička rješenja, dostupnost i jednostavnost korištenja mobilnih aplikacija rapidno razvijaju i mijenjaju i naglasak treba staviti na istraživanje smjera kojem korisnici teže u budućnosti bankarstva, kada se i sigurnost neta stavi na viši nivo tj kada korisnici steknu povjerenje u sigurnost on line bankarstva.

4. Hipoteze istraživanja

Istraživanjem će se nastojati dokazati istinitost postavljenih hipoteza odnosno tvrdnji, kako slijedi:

Osnovna hipoteza:

On line okruženje značajno je promijenilo marketing aktivnosti banaka jer iako još uvijek egzistiraju brojni oblici offline marketing aktivnosti koje imaju svoj ograničeni doseg, prevagu u aktualnom vremenu ipak čine on line marketing aktivnosti kao refleksija prilagodbe cjelokupnog poslovanja banke on line okruženju u kojem smjeru se razvijaju i prilagođavaju bankarski proizvodi i usluge, komunikacija, distribucija i općenito svi elementi marketing mixa i marketing procesa što je prepoznatljiv trend i nezaustavljiv proces uzročno posljedično povezan uz uspješnost poslovanja i prepoznatljivost banke.

On line marketinške aktivnosti odnose prevagu u odnosu na tradicionalni marketing (offline) jer pružaju znatno opsežniji i detaljniji uvid u ponašanje potrošača, što se odvija u

realnom vremenu gdje je omogućena i interaktivnost tj. dvosmjerna komunikacija, te je prisutan i visok stupanj mjerljivosti učinka budući da tehnologija bilježi sve aktivnosti klijenata i banke. Ključna odrednica online marketinga je u novoj ulozi koju klijent ima, gdje sudjeluje u kreiranju/prilagodni postojeće usluge trenutnim potrebama te samim tim sudjeluje u dodavanju vrijednosti postojećim proizvodima/uslugama.

Pomoćna hipoteza 1.

U izrazito konkurentskom okružju poslovanja, web nazočnost pojedinih banaka po ključnim elementima je ujednačena s tendencijom da se svaka inovacija, kako u dizajnu tako i u funkcionalnim svojstvima, u kratkom vremenu usvaja i prilagođava od strane konkurencije pri čemu lokacija banaka gubi na značaju.

Pomoćna hipoteza 2.

Bankomati kao tehnički aspekt i oblik digitalnog okruženja imaju značaj samo za određeni segment potrošača jer manje obrazovani općenito i manje informatički obrazovani dominantni su korisnici bankomata, dok obrazovaniji preferiraju poslovanje preko Internet bankarstva i m – bankinga.

Pomoćna hipoteza 3.

Dobna skupina potrošača (klijenata) banke determinira njihovo ponašanje u online okruženju banaka iz čega je moguće izdvojiti segmente za specifičnu marketinšku komunikaciju.

Pomoćna hipoteza 4.

Istraživanje online ponašanja potrošača bankarskih usluga postaje dominantna metoda istraživanja u bankarstvu .

Pomoćna hipoteza 5.

U bankarskom marketing mix-u sve veću ulogu preuzimaju procesi i ljudi dok offline fizički dokazi svoju ulogu ustupaju online tehničkim pretpostavkama.

5. Znanstvene metode istraživanja

Za izradu disertacije bit će korišteni primarni i sekundarni izvori podataka, dostupna suvremena inozemna i domaća literatura, kao i ostali izvori podataka.

Pri obradi podataka koristiti će se zavisne tehnike multivarijantne analize te ostale tehnike po potrebi uz primjenu statističkog paketa SPSS te Microsoft Office Excel. Pomoću prikupljenih podataka došlo se do spoznaja o obilježjima bankarske ponude i potražnje, marketinškim aktivnostima nositelja ponude u bankarstvu te do važnih spoznaja za utvrđivanje budućih smjernica razvoja marketinga banaka u Hrvatskoj.

- PRIMARNO ISTRAŽIVANJE:

Za dokazivanje postavljenih hipoteza koristit će se kvantitativno istraživanje metodom ankete tj upitnika online korisnika bankarskih proizvoda klijenata banaka prisutnih na prostoru RH. Online istraživanje biti će korigirano i offline istraživanjem kako bi se pokrio segment potrošača koji ne koriste online mogućnosti koje pruža banka.

Korištene metode su:

- Induktivna i deduktivna metoda,
- Metoda analize i sinteze,
- Strategijska analiza
- Metoda apstrakcije i konkretizacije,
- Metoda generalizacije i specijalizacije,
- Statistička metoda,
- Deskriptivna metoda,
- Komparativna metoda,
- Metoda dokazivanja i opovrgavanja

- SEKUNDARNO ISTRAŽIVANJE

Korištene metode sekundarnog istraživanja su:

- Inozemna i domaća stručna i znanstvenoj literatura
- Stručni časopisi iz područja istraživanja
- Specijalizirani časopisi
- Časopisi i publikacije strukovnih udruženja
- Statističke publikacije
- Baze podataka
- Internet
- Raspoloživi magistarski radovi i doktorske disertacije

Istraživanje se provodi da bi se prikazala uloga online marketinških aktivnosti pri stvaranju konkurentske prednosti kod bankarskih subjekata kako u zemlji tako i u inozemstvu.

Istraživanje je provedeno kvantitativnom metodom telefonskog intervjua (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing). U istraživanju se koristio visoko strukturirani kvantitativni upitnik u trajanju od 10 minuta. Pitanja su zatvorenog tipa, a veličina uzorka je 100 ispitanika – punoljetnih korisnika bankarskih usluga. Uzorak će biti reprezentativan prema spolu, dobi te regiji i veličini naselja.

Agencija Hendaal je provela istraživanje u skladu s normom ISO 20252:2012 i ICC/ESOMAR međunarodnim kodeksom za marketinška i društvena istraživanja.

Istraživanje je provedeno u roku od 7 dana. Dodatnih 5 dana za dostavu tabelarnih rezultata sirovih podataka.

Telefonsko anketiranje obavila je navedena agencija u svojim prostorima, tj koristeći svoje resurse. Analiziranje podataka dobivenih telefonskom anketom obavio je doktorant.

6. Znanstveni doprinos i primjena rezultata

Poslovno iskustvo najuspješnijih bankarskih institucija u svijetu treba poslužiti kao primjer hrvatskim bankarskim organizacijama. Danas u Hrvatskoj gotovo da i nema „izvorne hrvatske banke” već se radi o preuzimanju domaćih ili osnivanju novih banaka od multinacionalnih bankarskih kompanija. Radi se o domaćim bankama osnovanim stranim kapitalom. Promatrano sa stajališta međunarodnih marketing strategija, multinacionalne banke su preko tzv. kćeri banaka u RH dale jednu novu dimenziju primjeni marketinga u bankarstvu, što se praktično ogleda u velikoj konkurenciji na domaćem bankarskom tržištu gdje su glavni igrači domaće jedinice internacionalnih banaka (Intesa, Raiffeisen, Societe Generale, donedavno Hypo). Na temelju toga, nama su od bitnog značaja internacionalni marketing koncepti ovih banaka gdje svaki od njih ima svoje ključne osobine u pristupu domaćim potrošačima. Suvremena kretanja i tendencija na tržištu bankarskih usluga donose sa sobom i mnogobrojne promijene koje se ogledaju u integracijskim procesima (Europska monetarna unija i jedinstvena valuta EUR), tehnološke inovacije u bankarstvu, intenzivnoj konkurenciji, deregulaciji financijskih tržišta. Bankama na međunarodnom tržištu nameće se neophodnost kontinuiranog praćenja zbivanja i sistemski pravovremenog prilagođavanja ponude izraženoj potražnji. Ova disertacija će pokazati da je bankama neophodan sustavan pristup marketing istraživanjima te uspostavljen marketing informacijski sistem kako bi na vrijeme mogle uočiti tendencije, želje i potrebe korisnika svojih usluga i zadovoljiti ih na najbrži i najefikasniji način. Ovo istraživanje se provodi u svrhu uočavanja tendencija razvoja digitalnih tehnologija u bankarstvu, spoznaje u kojoj mjeri su klijenti zainteresirani učiti kako se služiti novim digitalnim rješenjima, imaju li vjeru u sigurnost takvog bankarstva, te na temelju upitnika koji su popunili klijenti banaka u Republici Hrvatskoj istražiti i dobiti odgovore na pitanja u kojem smjeru razvijati marketing banke. Ovaj rad analizira percepciju

banaka u očima potrošača njihovih usluga – njihovih klijenata. Dobiveni rezultati putokaz su bankama prema pridobivanju novih klijenata ispunavanjući im one potrebe koje kod svoje banke ne dobivaju. Putokaz su prema podizanju kvalitete njihove usluge na višu razinu i to točno one usluge koju klijenti žele. Postavlja se pitanje dobiva li se tržišna utakmica na temelju digitalnih rješenja ili su klijenti više vjerni tradicionalnom bankarstvu a samim tim i tradicionalnim metodama oglašavanja. Vjeruju li više bankarskim službenicima u neposrednom kontaktu ili žele brz digitalni odgovor.

1. Pojmovna određenja bankarskog sustava

Riječ „banka“ potječe od talijanske riječi *banco* koja u talijanskom jeziku označava klupu tj. fizičko mjesto na kojemu su se držale zdjelice s raznim vrstama novca za obavljanje novčanih transakcija naplate ili plaćanja, a navedenu klupu moglo bi se usporediti sa današnjim šalterom u banci. Riječ *banco* počela se koristiti u srednjem vijeku u Lombardiji¹.

1.1. Pojam i definicije banke

Banka je specijalizirana financijska institucija čija je osnovna funkcija primanje depozita i odobavanje kredita građanima i poslovnim subjektima. Pored navedenih funkcija banka ima i funkciju štednje, funkciju plaćanja, funkciju likvidnosti, čuvanje kupovne moći, smanjivanje gospodarskog rizika, funkciju čuvara financijske stabilnosti i brokersku funkciju².

Banke su najvažnije posredničke financijske institucije koje čine temelj financijskog sustava u svim zemljama svijeta. Stabilnost i djelotvornost bankarskog sektora od iznimne je važnosti, jer samo stabilan financijski sustav zemlje može podupirati njezin gospodarski rast. Iz toga razloga bankarski poslovi u većini svjetskih zemalja svrstani su u poslove od „javnog interesa“, a osnivanje i rad banaka reguliran je posebnim zakonom³.

¹ Hrvatska enciklopedija: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=5713> (20. veljača 2017.)

² Mishkin F.S: The Economics Of Money, Banking, And Financial Markets, Addison-Wesley, New York, 2004, str. 32.

³ Miletić, I.: Nadzor banaka i stabilnost bankarskog sustava: <http://hrcak.srce.hr/38179> (20. veljača 2017.)

Banke se može definirati i kao financijske organizacije koje su osnovali dioničari za obavljanje depozitnih, kreditnih i drugih poslova s ciljem ostvarivanja dobiti⁴.

Poslovanje i ulogu banke u financijskom sustavu razni autori definirali su kroz dva teoretska stanovišta i to kao posrednika i držatelja obveznih rezervi. Definiranje banke kao posrednika proizlazi od njezine osnovne zadaće, a to je prikupljanje depozita od svih onih fizičkih i pravnih osoba koji imaju viškove novčanih sredstava, a koja im trenutno nisu potrebna i alokacija primljenih novčanih sredstava prema onim subjektima koji novčana sredstva sada trebaju. Za svoju ulogu posrednika između ponude i potražnje banka obračunava pasivne i aktivne kamate koje predstavljaju njezinu zaradu iz posredničkih poslova. Definiranje banke kao držatelja obveznih rezervi nadopunjuje funkciju banke kao financijskog posrednika, jer primljena sredstva od fizičkih i pravnih osoba banka dalje plasira u svojim poslovima, a jedan dio od iznosa primljenih novčanih sredstava zadržava kao obvezne rezerve. Obvezne rezerve omogućuju središnjim bankama kontrolu nad ponudom novca, te pojedinačno osiguranje monetarne stabilnosti i likvidnosti pojedinih banaka i cijeloga bankarskog sustava⁵.

Banke se može definirati i kao specifična poduzeća koja posluju sa posebnom vrstom robe, a to je novac. Zbog specifičnosti robe kojom banke posluju proizlaze i posebne karakteristike bankarskog poslovanja. Najvažnija karakteristika bankarskog poslovanja je transformacija sredstava odnosno banka transformira kratkoročnu depozitnu pasivu u dugoročnu aktivu. Druga karakteristika bankarskog poslovanja je evaluacija tražilaca zajmova gdje se banka pojavljuje kao procjenitelj kreditnog rizika u ime deponenta čija sredstva plasira

⁴ Jerman, A: Pribavljanje financijskih sredstava u hrvatskim bankama: <http://hrcak.srce.hr/file/39809> (20.veljača 2017.)

⁵ Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28.veljača 2017.)

u svojim kreditnim poslovima. . Primanjem depozita od velikog broja klijenata banke stvaraju depozitni potencijal na osnovu kojega banke razvijaju svoje poslovanje dajući sredstva u vidu zajmova raznim korisnicima tj. depozit predstavlja izvor njihovog profita⁶.

Razvojem bankarskog poslovanja suvremene banke ne obavljaju više samo financijske poslove odnosno banke više nisu samo posrednici, one s obzirom na posao koji obavljaju mogu biti dužnici, vjerovnici, a mogu obavljati i vlastite poslove ili upravno kontrolne poslove⁷.

Iz navedenih definicija koje su postavili različiti autori može se zaključiti da su banke institucije, ali ne samo financijske institucije, jer su one razvojem svojega poslovanja izašle iz klasičnih okvira i prestale biti ograničene samo na financijske poslove.

1.2. Bankarski sustavi u razvijenim društveno ekonomskim sustavima

Bankarski sustav predstavlja organizaciju bankarstva u nekoj zemlji koja obuhvaća cjelokupnu opskrbu novcem, posredovanje u kreditima pravnim i fizičkim osobama, te opsluživanje platnoga prometa. Bankarski sustav jedne zemlje može se definirati i kao zbroj svih banaka i kreditnih institucija koje posluju na njezinom državnom prostoru. Usporedbom bankarskih sustava u svijetu vidljive su sličnosti i razlike. Zajednička karakteristika svih bankarskih sustava je postojanje centralne/središnje banke i velikog broja privatnih banaka različitih profila. Središnja banka je ustanova koja upravlja valutom države i nadzire ponudu novca tj. njegovu količinu u optjecaju. Najvažniji alat u radu središnje banke je određivanje

⁶ Freixas X., Rochet J.C: Microeconomics of Banking, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 1999, str. 15.

⁷ Gregurek, M., Vidaković N: Bankarsko poslovanje, RriF, Zagreb, 2011, str. 20.

kamatnih stopa odnosno cijene novca u sklopu monetarne politike. U većini svjetskih zemalja centralna banka je javno tijelo čiji je rad uređen zakonom i koja ne djeluje sa ciljem ostvarivanja dobiti već funkcionira kao banka za poslovne banke. Pored monetarne politike središnje banke rade i druge poslove: izdaju novčanice i kovanice, osiguravaju odvijanje platnog prometa za banke, osiguravaju financijske instrumente kojima se trguje, upravljaju deviznim pričuvama i informiraju javnost o stanju gospodarstva države⁸.

Financijski sustav može se definirati kao skup institucija, tržišta i propisa koji ima nekoliko funkcija prije svega mobiliziranje štednje, zatim alokaciju resursa, upravljanje rizikom, korporativnu kontrolu i olakšavanje razmjene dobara i usluga na tržištu⁹.

S obzirom na razlike koje postoje u organizaciji i ekonomskoj uspješnosti razvijenih gospodarstava razlikuju se dva osnovna modela financijskih sustava u svijetu, a to su njemačko-japanski i anglo-saksonski. Kod njemačko-japanskog modela krediti imaju dominantnu ulogu u financiranju poduzeća, a kod anglo-saksonskog modela primarnu ulogu u financiranju poduzeća ima financijsko tržište na osnovu emisije obveznica ili drugih financijskih instrumenata¹⁰. Početkom dvadesetog stoljeća pojavio se islamski model financijskog sustava koji je čista suprotnost do tada poznatim financijskim sustavima, a čija je glavna karakteristika apsolutna zabrana primanja i davanja kamate. Za razliku od konvencionalnih financijskih sustava islamsko bankarstvo ima ulogu da ravnomjerno izrazi etičku, moralnu i društvenu dimenziju kojoj je cilj ostvarivanje jednakosti u društvu¹¹.

⁸ Europska središnja banka: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me/html/what-is-a-central-bank.hr.html> (25.veljača 2017.)

⁹ Levine, R: "Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda", Journal of Economic Literature, 1997, 35(2), str. 688-726.

¹⁰ Ibid

¹¹ Bakšić, E: Islamsko bankarstvo: <http://www.zeriislam.com/artikulli.php?id=2452> (28.veljača 2017.)

Anglo-saksonski bankarski sustav karakterizira centralna uloga središnje banke i razvijeno tržište kapitala. Razvoj bankarskog sustava i tržišta kapitala utjecao je i na razvoj drugih oblika ekonomskih struktura¹². U nastavku rada biti će prezentirani financijski sustavi SAD-a i Velike Britanije.

Središnja banka SAD-a osnovan je 1913. godine donošenjem *Federal Reserve Act-a*. Na temelju navedenog akta osnovan je Federalni sustav rezervi s 12 federalnih banaka koje se nalaze u slijedećim gradovima: *Bostonu, New Yorku, Philadelphiji, Clevelandu, Richmondu, Atlanti, Chicagu, St. Louisu, Kansas Cityu, Minneapolisu, Dallasu i San Franciscu* i one obavljaju funkciju središnje banke SAD-a¹³.

Središnja banka SAD-a obavlja slijedeće funkcije: kreira i provodi monetarnu politiku, pruža usluge svim bankama članicama financijskog sustava, obavlja poslove za vladu SAD-a, kontrolira rad svih banaka u sustavu, emitira novac putem Državne blagajne koji se nakon toga pohranjuje u federalne rezerve, a federalne banke u okviru svojih distrikta papirnim novcem opskrbljuje sve komercijalne banke. U bankarskom sustavu SAD-a razdvojen je sustav investicijskog od komercijalnog bankarstva. Investicijske banke uglavnom su usmjerene na tržište kapitala, dok su komercijalne banke uglavnom male banke koje na tržište plasiraju najviše stambene kredite i prikupljaju depozite, te uglavnom posluju na prostoru jedne federalne države. Na bankarskom tržištu SAD-a pored navedenih banaka posluju: federalne rezervne banke, štedne banke, kreditne unije, efektne banke, trust banke, te banke za izvoz i uvoz¹⁴.

Federalne rezervne banke su banke koje emitiraju novčanice, a za svaki dolar plasirane novčanice moraju imati pokriće od 25 centa u zlatu i 75 centa u državnim obveznicama ili

¹² Levine, R: "Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda", *Journal of Economic Literature*, 1997, 35(2), str. 688-726.

¹³ Gregurek, M., Vidaković N: *Bankarsko poslovanje*, RriF, Zagreb, 2011, str. 561.

¹⁴ Gregurek, M., Vidaković N: *Bankarsko poslovanje*, RriF, Zagreb, 2011, str. 561.

obveznicama odgovarajućih poslovnih poduzeća. Navedene rezerve deponiraju se u Državnoj blagajni. U bankarskom sustavu SAD-a posluje oko 13.000 komercijalnih banaka. Efektne banke su banke koje se bave financiranjem industrije, raspoložu velikim novčanim sredstvima, imaju monopol nad emisijama i plasiranjem vrijednosnih papira privatnih i državnih, i predstavljaju vodeće banke američkog bankarskog sustava. Trust banke su banke koje se bave čuvanjem i upravljanjem tuđom imovinom u svojstvu agenata, zastupnika, povjerenika i sličnim poslovima¹⁵.

Britanski bankarski sustav karakterizira visoka koncentracija bankarskog poslovanja, a koju pokazuje činjenica da 11 londonskih klirinških banaka drži ukupno 85% svih depozita engleskih banaka. Britanske banke imaju vrlo razgranatu mrežu podružnica i specijalizirane su za pojedine vrste bankarskih poslova. Bankarski sustav Velike Britanije sastoji se od slijedećih vrsta banaka: centralne banke, komercijalnih banaka, eskontnih banaka, efektnih banaka, akceptnih banaka i zavoda za dugoročno financiranje.

Centralna banka Velike Britanije *Bank of England* jedan je od najstarijih emisionih banaka na svijetu, osnovna je još 1694. godine. Ona obavlja poslove centralne banke i predstavlja stup britanskog bankarskog sustava. Komercijalne banke u Velikoj Britaniji predstavljaju osnovicu bankarskog sustava, one raspoložu velikim depozitnim sredstvima i velikim vlastitim sredstvima koja im omogućuju provođenje nezavisne i samostalne kreditne politike. Eskontne banke predstavljaju specijalizirane privatne banke za eskontne poslove. One emitiraju mjenice i državne papire na osnovu prikupljenih depozita i kratkoročnih kredita. Efektne banke su također specijalizirane banke koje se bave špekulacijama s vrijednosnim papirima. Za svoje poslove koriste vlastita sredstva ili se financiraju sredstvima od lombardnih kredita koje dobivaju od drugih banaka. Zavod za dugoročno financiranje bavi se financiranjem industrije, financiranje Komonvelta i drugim poslovima.

¹⁵ Ibid

Njemačko-japanski bankarski sustav temelji se na bankama i one imaju glavnu ulogu u alokaciji kapitala, kontroli investicijskih odluka koje donosi korporativni menadžment, mobilizaciji štednje i davanju sredstava za upravljanje rizikom. U nastavku prezentirati će se bankarski sustav Njemačke i Japana.

Snažan razvoj bankarskog sustava u Njemačkoj započeo je krajem devetnaestog stoljeća kada se nakon lokalnih započinja osnivati veće banke uslijed razvoja industrije. Do početka drugoga svjetskoga rata bankarski sustav u Njemačkoj bio je vrlo centraliziran što pokazuje činjenica da su tri (Deutsche Bank, Dresden Bank i Deutsche Discont Gesellschaft) banke raspolagale sa preko 50% ukupnih depozita njemačkih banaka. Navedene banke imaju su razgranatu mrežu podružnica preko kojih su obavljane sve vrste bankarskih poslova. Glavna karakteristika njemačkih banaka je univerzalnost u poslovanju, a što se u konačnici odnosi i na cijeli bankarski sustav Njemačke.

Nakon drugoga svjetskoga rata započinje proces decentralizacije njemačkog bankarskog sustava. Velike banke se razbijaju u veći broj manjih kreditnih institucija od kojih je svaka mogla imati sjedište u samo jednom federalnom okrugu. Moderni bankarski sustav Njemačke podijeljen je u nekoliko stupnjeva. U prvom stupnju nalazi se centralna banka Njemačke, *Bundesbank* koja je osnovana 1875. godine, a 1975. godine promijenila je ime u *Deutsche Bundesbank*. Ona pruža poslovne usluge bankama iz drugoga stupnja tj. *Zemaljskim centralnim bankama* i s inozemnim centralnim bankama i obavlja blagajničke i druge financijske poslove centralne vlade¹⁶.

U drugom stupnju nalaze se zemaljske banke, one su organizirane po uzoru na američke federalne rezervne banke. Dakle, svaka federalna jedinica ima svoju zemaljsku banku odnosno u Njemačkoj s obzirom na njezin federalni ustroj ima 11 zemaljskih banaka. Zemaljske banke reguliraju opskrbu novca i kreditni volumen, pružaju usluge privatnim i

¹⁶ Gregurek, M., Vidaković N: Bankarsko poslovanje, RriF, Zagreb, 2011, str. 562.

javnim bankama, organima javne uprave i ne obavljaju nikakve operativne poslove sa gospodarstvom.

U trećem stupnju nalaze se privatne i javne banke i one rade sve vrste bankarskih poslova sa fizičkim i pravnim osobama, a u Njemačkoj danas posluje oko 200 privatnih banaka.

Japanski bankarski sustav karakterizira velika specijalizacija banaka i jaka državna kontrola cijeloga financijskog sektora. Japanski bankarski sustav karakterističan je po velikoj ulozi glavnih banaka od kojih su formirani industrijski konglomerati pod nazivom „kreiretsu¹⁷“. U svakoj kreiretsu grupi nalazi se po jedna komercijalna banka koja predstavlja stožer te industrije. Karakteristika kreiretsu grupe je unakrsno učešće članova grupe u dioničkom kapitalu što dodatno učvršćuje veze unutar kreiretsu grupe.

Bankarski sustav Japana čini: centralna banaka (ona ima 32 podružnice, 14 ogranaka i 7 predstavništava), komercijalne banke, banke za dugoročne kredite, trust banke i štedno kreditne zadruge. Centralna banka Japana, *Bank of Japan* poznata je pod imenom Nippon Ginko osnovana je 1882. godine. Banka se nalazi u 55% vlasništvu japanske vlade i 45% u vlasništvu privatnog kapitala. Centralna banka obavlja slijedeće poslove: kreira i provodi monetarnu politiku zemlje, obavlja poslove platnoga prometa, izdaje papirni i kovani novac, intervenira na deviznom tržištu, nadgleda i analizira rad svih financijskih institucija, objavljuje statističke podatke o stanju gospodarstva javnosti i razne druge poslove¹⁸.

Sedamdesetih godina prošloga stoljeća započinje razvoj islamskog bankarstva. Prva islamska banka otvorena je u Egiptu, a zatim se otvaraju i u drugim islamskim državama. Poslovanje islamskih banaka uređeno je Šerijatom. Najvažnija karakteristika islamskog

¹⁷ Kreiretsu (engl. *Keiretsu*) **naziv je** za ogromni industrijski, uslužni i financijski konglomerat, koji djeluje na širokom spektru ekonomske aktivnosti. **To je** specifična satelitska struktura u kojoj neka velika kompanija veže uz sebe čitav niz drugih, u pravilu manjih, kompanija kojim se zatvara ukupni proizvodni i poslovni lanac, a najpoznatiji primjera *keiretsua* onaj japanske kompanije Mitsubishi.

¹⁸ Bank of Japan, <https://www.boj.or.jp/en/index.htm/> (24. veljače 2017.)

bankarstva je društveno odgovorno poslovanje. Islamske banke financiraju samo one poslove koji imaju realnu vrijednost i u partnerstvu s klijentima sa kojima dijele odgovornost odnosno dobitak ili gubitak. U poslovanju je zabranjen neumjereni rizik i ostvarivanje profita pod svaku cijenu¹⁹.

Islamsko bankarstvo koristi različite financijske instrumente za mobiliziranje, akumuliranje i posredovanje u prikupljanju novčanih sredstava. Instrumenti islamskog bankarstva su: musharakah, mudarabah, salam, istisna i drugi. Musharakah predstavlja ugovor o poslovnom partnerstvu koji mogu sklopiti dva ili više poslovnih partnera koji su odlučili uložiti vlastita sredstva i rad u zajednički posao. Na temelju sklopljenog ugovora imaju ista prava i iste obveze, dijele dobit ili gubitak od posla odnosno zajednički snose i poslovni rizik. Mudarabah predstavlja oblik partnerstva između ulagača i poduzetnika. Uлагаč u posao ulaže novac, a poduzetnik svoj rad. Na temelju ovoga ugovora o partnerstvu ulagač (islamska banka) dijeli sa svojim partnerom poduzetnikom nastali profit od poslovne aktivnosti, ako je u poslovanju nastao gubitak poduzetnik sam snosi iznos nastalog gubitka. Salam je ugovor između kupaca i prodavatelja. Nakon sklapanja ovoga ugovora kupac unaprijed plaća cijelu količinu robe koju je kupio, a koja se ne može odmah isporučiti već će ona biti isporučena u nekom budućem vremenu. Salam je ugovor koji se najčešće sklapa sa proizvođačima poljoprivrednih proizvoda. Istisna je također ugovor o partnerstvu koji skapaju proizvođač i trgovac. Trgovac nakon sklopljenog ugovora s proizvođačem plaća vrijednost proizvoda koji još nije proizveden²⁰.

Najveća islamska banka u svijetu je *Islamska razvojna banka*, otvorena je u Jeddahu u Saudiskoj Arabiji 1975. godine. Njezine glavne funkcije su: sudjelovanje u projektima kao investitor i kao garancija, pružanje pomoći poduzetnicima u razvoju njihovih djelatnosti i

¹⁹ Čočić, T: Islamsko bankarstvo, uloga i značaj financijskih instrumenata: <http://hrcak.srce.hr/file/126298> (28.veljača 2017.)

²⁰ Čočić, T: Islamsko bankarstvo, uloga i značaj financijskih instrumenata: <http://hrcak.srce.hr/file/126298> (28.veljača 2017.)

drugi oblici pomoći ekonomskom i društvenom razvoju. Islamska banka ne bavi se samo bankarskim poslovanjem već ona predstavlja financijsku organizaciju unutar koje djeluju različite financijske institucije kojima je osnovni cilj djelovanja prikupljanje dodatnih financijskih sredstava za financijske resurse banke²¹.

1.2.1. Banke kao dio financijskog sustava zemlje

Financijski sustav neke zemlje čini njezina valuta, platni sustav, financijska tržišta, financijske institucije i institucije koje reguliraju i kontroliraju njihov rad²². Financijski sustav sastoji se od različitih institucija koje sudjeluju u koordinaciji štednje i investicija i one predstavljaju krvotok jednoga gospodarstva koji posreduje između svih dijelova društva.

Financijske institucije koje čine financijski sustav u jednoj zemlji mogu se podijeliti u dvije kategorije i to na²³:

- financijska tržišta i
- financijske posrednike

Financijska tržišta čine institucije pomoću kojih štediše mogu direktno posuditi sredstva ulagačima. Financijska tržišta mogu se nazvati i tržišta novca, a predstavljaju skup institucija i transakcija na kojemu se odvija trgovina kapitalom. Kapital se može definirati kao ekonomsku vrijednost koju vlasnik ulaže u odabranu ekonomsku djelatnost kako bi postojeći

²¹ Islamska razvojna banka:
<http://www.isdb.org/irj/portal/anonymouse?NavigationTarget=navurl://24de0d5f10da906da85e96ac356b7af0> (28. veljača 2017.)

²² Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28. veljača 2017.)

²³ Mishkin, F.S., Eakins, S.G: Financijska tržišta i institucije, Mate d.o.o., Zagreb, 2005, str. 5.

kapital uvećao odnosno od njega stvorio novu vrijednost (dobit). Sam pojam kapitala može se promatrati iz više gledišta²⁴:

- iz gledišta njegovog učestvovanja u proizvodnji,
- iz gledišta nove ekonomske vrijednosti (dobiti) koju donosi svojem vlasniku,
- i prema načinu na koji sudjeluje u ekonomskom sustavu.

Ako je vlasnik kapitala odlučio ulagati u proizvodnu ili neproizvodnu djelatnost uvijek to radi s ciljem da kapital koji posjeduje uveća ili oplodi odnosno da nakon izvršenog ulaganja ima veću vrijednost nego što je imao. Kapital nije prirodno dobro već on predstavlja vrijednost koju je njegov vlasnik zaradio u prošlim poslovima, a može biti i posuđen s ciljem obavljanja budućih poslova. Kapital nije samo novac već kapital predstavljaju i proizvedena dobra kao što su strojevi, oprema i zgrade uz pomoć kojih se odvija proizvodni proces iz kojega će nastati nova ekonomska vrijednost.

Financijska tržišta mogu se podijeliti na²⁵

- tržište novca,
- burze,
- devizno tržište i
- tržište osiguranja.

Tržište novca predstavlja apstraktni pojam koji obuhvaća sve kratkoročne novčane poslove kojima se financijske institucije (najčešće banke) opskrbljuju dodatnim likvidnim sredstvima, pozajmljuju svoje viškove sredstava ili trguju kratkoročnim vrijednosnim papirima. Vrijednosne papire predstavljaju dionice, državne i industrijske obveznice i investicijski certifikati. Novac se na navedenom tržištu može pozajmljivati na rok od jedne

²⁴ Ibid, str. 7.

²⁵ Mishkin, F.S., Eakins, S.G: Financijska tržišta i institucije, Mate d.o.o., Zagreb, 2005, str. 21.

noći, jednoga dana, sedam dana, mjesec dana ili do opoziva, a za iznos posuđenoga novaca formira se kamatnjak. Kamatnjak predstavlja cijenu novca odnosno svotu kamata koja se plaća po jedinici vremena. Kamatnjaci se razlikuju po karakteristikama zajma koji je odobren, a njegova visina ovisi o roku na koji je novac posuđen, dospijeću, likvidnosti, riziku i administrativnim troškovima. Na svjetskom tržištu novca važne sudionike predstavljaju centralne/središnje banke koje uz pomoć eskontnih i lombardnih stopa i drugim operacijama na navedenom tržištu utječu na kretanje ponude i potražnje, a što ima i direktan utjecaj na visinu kamatnjaka²⁶.

Burze predstavljaju specijalizirano tržište na kojemu se trguje robom i uslugama odnosno na burzi se susreće ponuda i potražnja, a glavni joj je cilj povećati transparentnost tržišta, smanjenje troškova, povećanje efikasnosti i zaštita od manipulacija. Burze se mogu podijeliti na: robne burze, burze vrijednosnih papira i novčane burze. Prema tipu trgovanja mogu se dodatno podijeliti na: terminske i klasične²⁷.

Forex ili devizno tržište (spot tržište) je najraširenije i najlikvidnije tržište na svijetu. Forex je ustanovljen 1971. godine, a čini ga oko 5000 institucija koje trguju valutama. Svrha ovoga tržišta je da pomogne centralnim/središnjim bankama, poduzećima i pojedincima da pretvore jednu valutu u drugu. Preko navedenog tržišta vrši se plaćanje uvoza i izvoza ili kupovina i prodaja imovine u drugim zemljama. Banke na Forex tržištu imaju trostruku ulogu²⁸:

- olakšavaju transakcije između kupaca i prodavatelja,
- rade špekulativne poslove tj. kupuju ili prodaju valute s ciljem zarade na promjeni njezine vrijednosti, i

²⁶ Ibid, str. 31.

²⁷ Andrijanić, I: Poslovanje na robnim burzama, Treće izdanje, Zagreb, 1998, str. 12.

²⁸ Maričić, Z: Forex- karakteristike, trgovanje, tehnička i fundamentalna analiza: <http://hrcak.srce.hr/file/106218/> (28.veljača 2017.)

- centralne/središnje banke kupuju ili prodaju devize kako bi utjecale na kretanje tečaja domaće valute.

Financijski posrednici su institucije pomoću kojih štediše indirektno posuđuju novac pozajmljivačima. Banke su najvažniji financijski posrednici koji primaju depozite i alociraju novčana sredstva prema svima koji ih trebaju. Poslovne banke su najaktivnije financijske institucije, jer sudjeluju u radu na sva tri financijska tržišta: novčanom tržištu, deviznom i tržištu kapitala²⁹.

Na novčanom tržištu poslovne banke prikupljaju slobodna novčana sredstva i pozajmljuju ih gospodarstvu i fizičkim osobama. Na deviznom tržištu banke zadovoljavaju potrebe za stranim valutama koje su im potrebne za trgovanje na domaćem tržištu, a na isti način zadovoljavaju inozemnu potražnju za domaćom valutom. Na tržištu kapitala banke imaju dvostuku ulogu³⁰:

- pozajmljuju novac pravnim i fizičkim osobama koje nemaju neposredan pristup tržištu kapitala i
- ulažu u instrumente tržišta kapitala koje su izdale pravne osobe koje imaju neposredan pristup na njemu.

1.2.2. Povijesni razvoj bankarstva u Hrvatskoj

Republika Hrvatska kroz svoju povijest nalazila se u sastavu različitih država koje su svaka na svoj način utjecale na njezin razvoj. Prvim bankarskim poslovima na području Hrvatske bavila se crkva, vlastela i bogati pojedinci. U Dubrovačkoj Republici osnovan je

²⁹ Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28.veljača 2017.)

³⁰ Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28.veljača 2017.)

prvi založni Zavod 1671. godine kojega se može smatrati pretečom banke. Prva hrvatska banka osnovana je 1846. godine u Zagrebu pod imenom Prva hrvatska štedionica, a osnovana je s domaćim kapitalom³¹.

Nakon Prve hrvatske štedionice uslijedilo je osnivanje i drugih banaka od kojih su najznačajnije: Realna vjeresiona banka zemaljske vlade (1859.), Hrvatska eskontna banka (1868.), Hrvatska poljodjelska hipotekarna banka d.d. (1892.), Prva hrvatska obrtnička banka d.d. (1906.) i Hrvatska sveopća kreditna banka d.d. (1913.). Pored banki osnivane su i štedionice od koji su najpoznatije: Osječka štedionica d.d. (1867.), Varaždinska štedionica d.d. (1868.), Bjelovarska štedionica d.d. (1872.) i Čakovečka štedionica d.d. (1871.)³².

Razvoj bankarstva na području Hrvatske poticala su gospodarska kretanja, a ono je u tom vremenu bilo vrlo rascjepkano, postojao je veliki broj malih banaka sa niskom koncentracijom kapitala i bez specijalizacije u bankarskim poslovima. Prema dostupnim statističkim podacima na području Hrvatske nakon Prvog svjetskog rata djelovalo je 178 banaka. Dolaskom svjetske gospodarske krize 1929. godine najveći broj postojećih banaka zbog niske razine kapitala i otežanih uvjeta poslovanja otići će u likvidaciju i stečaj. Pored domaćih banaka na prostoru Hrvatske djelovale su i strane banke i njihove podružnice³³.

Nakon Drugog svjetskog rata Hrvatska se našla u sastavu nove države (SFRJ) koja je započela gradnju bankarskog sustava prema potrebi novog socijalističkog društva. Bankarski sustav razvijan je prema teritorijalnom principu, a osnovane su savezne, republičke i lokalne banke. U slijedećoj fazi bankarski sustav SFRJ išao je u smjeru koncentracije financijskih sredstava i ubrzavanja njihove cirkulacije. Veliku ulogu u tadašnjem bankarskom sustavu imala je Služba društvenog knjigovodstva (SDK) koja je vodila društveno knjigovodstvo,

³¹ Arhinet.arhiv.hr: http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_9237 (28. veljače 2017.)

³² Arhinet.arhiv.hr: http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_9237 (28. veljače 2017.)

³³ Matic, B., Srb, V: Bankarstvo, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2000, str. 10.

kontrolirala, statistički obrađivala i evidentirala sve novčane tokove u zemlji. Glavno obilježje bankarskog sustava iz toga vremena bila je nesamostalnost poslovanja banaka u odnosu na središnju banku, nesamostalnost u donošenju poslovnih odluka u koje se često miješala politika i općenito netržišnost bankarskog sustava. Cijeli sustav države bio je planski organiziran uključujući i bankarski sektor³⁴.

Osamostaljenjem Republike Hrvatske bankarski sustav uređen je nizom novih zakona i to: Zakonom o Hrvatskoj narodnoj banci (1992.), Zakonom o platnom prometu (1993.), Zakonom o bankama i štedionicama (1993.), Zakonom o osnovama deviznog sustava, deviznom poslovanju i prometu zlatom (1993.), Zakonom o državnoj agenciji za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka i Zakonom o sanaciji i restrukturiranju banaka (1994.), Zakonom o izdavanju i prometu vrijednosnim papirima (1995.), Zakonom o investicijskim fondovima (1995.), Zakonom o kreditnim poslovima s tuzemstvom (1996.) i Zakonom o štedno-kreditnim zadrugama (1998.).

Hrvatska narodna banka osnovana je Uredbom sa zakonskom snagom 1991. godine i središnja je banka u Republici Hrvatskoj. Glavna joj je zadaća očuvanje stabilnosti valute i opće likvidnosti svih plaćanja u zemlji i inozemstvu. Njezine temeljne funkcije su³⁵:

- reguliranje količine novca u opticaju,
- reguliranje opće likvidnosti banaka,
- reguliranje likvidnosti u svim plaćanjima,
- izdavanje novčanica papirnog i kovanog novca i
- kontrola poslovanja banaka i drugih financijskih institucija.

³⁴ Vujčić, B: Ekonomska monetarna unija i Hrvatska, Masmedia, Zagreb, 2003, str. 122.

³⁵ Zakon o Hrvatskoj narodnoj banci (1992.): , http://old.hnb.hr/propisi/zakoni-htm-pdf/h-zakon-hnb-75-2008_54-2013.pdf (28.veljača 2017.)

Stabilnosti domaće valute i opće likvidnosti u državi i prema inozemstvu čini temelj jednog stabilnog financijskog sustava o kojemu ovisi gospodarski razvitak zemlje i njezin opći rejting u svijetu.

U toku 1990. godine započinje proces razdruživanja Socijalističke Republike Hrvatske iz SFRJ. U prosincu navedene godine donesen je novi Ustav u kojemu je u članku 53. Narodna banka Hrvatske imenovana središnjom bankom Republike Hrvatske. Položaj Narodne banke Hrvatske uređen je zakonima, te izmjenama i dopunama Ustava 1997. i 2010. godine, a naziv središnja banka 1997. godine promijenjen je u Hrvatska narodna banka³⁶.

Razvoj bankarskog sustava u Republici Hrvatskoj prema Družiću (2011) može se podijeliti u etape³⁷:

- prva etapa od 1990-1993. godine,
- druga etapa od 1993.-2000. godine i
- treća etapa od 2000. godine do danas.

Prvu etapu od 1990. do 1993. godine karakterizira velika kriza u bankarskom sustavu na koju je u najvećoj mjeri utjecao rat, naslijeđe iz bivšega sustava, te loše provedena privatizacija i pretvorba. Ratna zbivanja u najvećoj mjeri onemogućavala su da se kroz fiskalnu politiku prikupi dovoljna količina novca potrebnog za normalno funkcioniranje države. U okupiranim područjima banke su opljačkane ili su sredstva nekih banaka ostala u poslovnicama drugih Republika. U tom periodu na prostoru Republike Hrvatske poslovalo je

³⁶ Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28. veljača 2017.)

³⁷ Družić, G: Bankarski sustav: <http://hrcak.srce.hr/file/45035> (27. veljača 2017.) Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/e-bankarstvo/mbanking> (22. svibanj 2017.)

45 banaka. Najveće banke su bile: Privredna banka, Zagrebačka banka, Splitska banka i Riječka banka, a one su posjedovale oko 2/3 ukupne aktive banaka u Republici Hrvatskoj³⁸.

U procesu pretvorbe i privatizacije banke su se među prvima pretvorile u dionička društva. Poduzeća koja su često bila najveći dužnici banaka postaju njihovi vlasnici, bez uplate vlasničkih udjela i podmirenja postojećih dugovanja prema banci. U takvoj situaciji dugovi i nenaplaćena potraživanja samo su se gomilala što je u budućnosti dovelo do potrebe da se one saniraju, jer nisu imale sredstava za rad. Sanacije banka izvođene su na način da su dugovi proslijeđeni državi, a njihovu sanaciju platiti su zapravo svi građani, dok su pojedinci u toj mutnoj situaciji izvukli velike osobne koristi. Sanirane banke nastavljaju lošu politiku i većina njih saniraju gubitaška poduzeća na što su bile prisiljene snagom vlasničkih udjela ili od političkih čimbenika. Dodjeljivanje kredita poslovnim subjektima često je bila politička, a ne poslovna odluka. Takav način ponašanja nastavljen je i nakon godine³⁹.

Prvu etapu razvoja banaka u Republici Hrvatskoj karakterizira slabi utjecaj centralne banke na kretanje novčane mase, na kamatne stope i tečaj, a s druge strane velika autonomna prava poslovnih banaka. Poslovne banke imale su slabu likvidnost i vrlo visoki postotak rizičnih plasmana u privredu koji su dogovoreni od strane politike. Likvidnost banaka prema objavljenim podacima HNB u periodu od 1990. do 1993. godine konstantno se smanjivala tako je 1991. godine u odnosu na 1990. godinu bila manja za 5,64%, 1992. godine u odnosu na 1991. godinu manja za 3,63%, a 1993. godine u odnosu na prethodnu godinu manja za 2,34%⁴⁰.

U drugoj etapi od 1993. do 2000. godine proces krize u bankarskom sektoru se nastavlja. Na poslovanje banaka utjecali su krivi potezi u privatizaciji, zatim uprave banaka

³⁸ Ibid

³⁹ Družić, G: Bankarski sustav: <http://hrcak.srce.hr/file/45035> (27. veljača 2017.)

Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/e-bankarstvo/mbanking> (22. svibanj 2017.)

⁴⁰ Ibid

pritišću i vlasnici u području plasmana, te fiskalna, monetarna i tečajna politika. Funkcioniranje cijeloga bankarskog sustava dovedeno je u pitanje. Banke su se iz nastale situacije nastojale izvući politikom visokih kamatnih stopa i visokom razlikom između pasivnih i aktivnih kamata kako bi pokrile nagomilane gubitke, troškove imobilizirane aktive i prekomjerna ulaganja u materijalnu imovinu i vlasničke udjele u drugim pravnim subjektima.

Svi navedeni potezi poslovnih banaka utjecali su da je 1994. godine od 60,2 milijarde kuna aktive banaka, 15,2 milijarde otpadalo na kratkoročne kredite, a neplaćeni kratkoročni dugovi iznosili su 14 milijardi kuna. Od 36,8 milijardi dugoročnih zajmova, 5,5 milijardi otpadalo je na dionice i udjele u poduzećima gubitašima. Situacija u bankarskom sektoru bila je iznimno teška, jer je cijela aktiva banaka bila upitne vrijednosti tj. predstavljala je samo knjigovodstvenu vrijednost. Da situacija nije samo uzrokovana naslijeđenim problemima iz bivše države ili uzrokovana ratom utvrdio je HNB u svojem izvještaju o stanju u bankarskom sustavu iz 1998. godine. HNB u objavljenom izvješću iznijela je zaključak da i novoosnovane banke također imaju slične probleme vezane uz aktivu, a koji ne proizlaze samo iz nemogućnosti naplate potraživanja već da ih uzrokuju neodrživi i preambiciozni potezi samih banaka i njihovih klijenata⁴¹.

Broj banaka koje su poslovale na prostoru Republike Hrvatske kontinuirano je rastao sve do 1997. godine, a razlog za to bili su vrlo niski kriteriji za ulazak na tržište. Minimalni kapital za osnivanje banke bio je 55 milijuna kuna, a 1997. godine u RH poslovala je 61 banka. Od 1997. godine situacija na bankarskom tržištu RH se mijenja, povećava se udio blagajničkih trezorskih zapisa za više od pet puta u ukupnoj aktivni banaka što pokazuje okretanje banaka ulaganjima u vrijednosnice. Od 1997. do 2000. godine počinju rasti i udjeli depozita u ukupnoj pasivi, a u toku 1998. godine u hrvatskom bankarskom sustavu poslovalo

⁴¹ Zakon o štedno-kreditnim zadrugama (1998.):
http://narodnenovine.mn.hr/clanci/sluzbeni/1998_04_47_569.html (28.veljača 2017.)

je 60 banaka i 36 štedionica. Štedionice kao posebne specijalizirane institucije za namjensku štednju osobito u kunama poticale su građanstvo da štedi, a na njihovu štednju država im je davala i poticaje kako bi kroz određeno vrijeme mogli uz povoljnije kamate financirati gradnju kuća, kupnju zemljišta, stanova ili adaptaciju postojećih stambenih prostora⁴².

Cijelu drugu etapu razvoja bankarskog poslovanja u RH obilježava borba s likvidnošću i visoke kamate na kredite (1998.). Visoke kamatne stope dodatno su pojačavale rizičnost plasmana kredita, jer takve kreditne uvjete mogao je podnijeti samo mali broj gospodarskih subjekata. Pored visokih kamatnih stopa odobravani krediti bili su opterećeni i visokim troškovima provizija, obrade kredita, angažmana i pripreme dokumentacije i slično. Svi navedeni troškovi dodatno su poskupili već skupa kreditna sredstva.

Zbog slabog plasmana kredita prema gospodarstvu banke se sve više okreću prema građanima. Ocijenile su da će od ove skupine klijenata najlakše i relativno sigurno naplatiti svoja potraživanja.

U drugoj etapi razvoja banaka jedan dio banaka otišao je u stečaj, jer nisu uspjele konsolidirati svoje poslovanje. Da bi sanirala nagomilane dugove banaka država se morala zaduživati osim na domaćem i na inozemnom tržištu i tako se započeo stvarati i vanjski dug. Krediti koje je država uzimala na inozemnom tržištu bili su iznimno nepovoljni, što je vidljivo iz udjela kamata u ukupnom kreditnom zaduženju.⁴³ Slika 2.1. prikazuje obveze Republike Hrvatske prema inozemnim vjerovnicima za period 1996.-2000. godina.

⁴² Zakon o štedno-kreditnim zadrugama (1998.): http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998_04_47_569.html (28. veljača 2017.)

⁴³ Družić, G: Bankarski sustav: <http://hrcak.srce.hr/file/45035> (27. veljača 2017.) Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/e-bankarstvo/mbanking> (22. svibanj 2017.)

Slika 2.1. Obveze Republike Hrvatske prema inozemnim vjerovnicima

Dospjele obveze	Glavnica	Kamate	Ukupno
Pariški klub	505,0	346,6	851,6
Londonski klub	628,4	1057,3	1685,7
Ukupno	1133,4	1403,9	2537,3
Nedospjele obveze	Glavnica	–	–
Pariški klub	1088,5		
Londonski klub	4429,2		
Ukupno	5517,7	–	–

Izvor: Družić, G. (2011.): Bankarski sustav, (DAB, studeni 2000.: Prilog br. 2), <http://hrcak.srce.hr/file/45035> (27.veljača. 2017.)

Prema prikazanim podacima vidljivo je da je udio kamata u dospjelim obvezama za period od 1996.-2000. godine veći za čak 23,87% od glavnice kredita. Prikazane kreditne obveze prema inozemnim vjerovnicima u najvećem su dijelu nastale zbog nemogućnosti redovitog plaćanja dospjelih kreditnih obveza koje je Republika Hrvatska morala refinancirati podizanjem novih kredita koji su bili nepovoljniji od podignutih.

Od kraja 1998. godine pa sve do sredine 2000. godine bankarski sustav Republike Hrvatske zahvatio je veliki broj stečajeva. Na prijedlog HNB-a stečaj je objavilo 18 banaka, a 6 štedionica ostalo je bez dozvole za rad⁴⁴.

Val stečajeva koji se dogodio stvorio je državi i Državnoj agenciji za osiguranje štednih uloga (DAB) obvezu isplate osigurane štednje štedišama. Dug prema štedišama iz navedenih stečaja iznosio je 3,5 milijardi kuna. Ukupna sanacija banaka uključujući i isplatu osigurane štednje štedišama iznosila je 13,4 milijarde dolara. Navedeni iznos predstavljao je obvezu države koja je nastala na temelju unutarnjeg javnog duga i preuzetog vanjskog duga banaka⁴⁵.

⁴⁴ Družić, G. (2011.): Bankarski sustav: <http://hrcak.srce.hr/file/45035> (27.veljača 2017.) Erstabank.hr: <https://www.erstabank.hr/hr/gradjanstvo/e-bankarstvo/mbanking> (22. svibanj 2017.)

⁴⁵ Ibid

Na temelju svih navedenih podataka može se zaključiti da je druga etapa razvoja bankarskog sustava zapravo bila jedna vrsta čistilišta sustava u kojemu je 18 banka zbog visina nagomilanih dugova propalo odnosno više nisu mogle konsolidirati svoj poslovanje. Kriza bankarskog sustava 2000. godine bi je na svom vrhuncu, a na financijskom tržištu u Hrvatskoj bio očit nedostatak svježega kapitala. U nastaloj situaciji priliku za ulazak na hrvatsko tržište vidjele su stranke banke, te je već 1999. godine država prodala dvije velike banke, a u toku 2000. godine prodane su još dvije velike banke, a nakon navedenih prodaje u strano vlasništvo prešlo je 83,7% ukupne imovine hrvatskih banaka⁴⁶.

Slijedeća slika prikazuje broj banaka u RH prema vlasničkoj kategoriji.

Slika 2.2. Broj banka u RH prema vlasničkoj kategoriji

BANKE	1990	1993	1995	1997	2000	2006	2009	2012	2015	2018
1. DOMAĆE	26	43	53	53	23	18	19	15	12	10
1.1. Državne	22	25	14	7	3	2	2	2	2	3
1.2. Privatne	4	18	39	46	20	16	17	13	10	7
2. STRANE	-	-	1	7	20	15	15	16	16	11
3. UKUPNO	26	43	54	60	43	33	34	31	28	21

Izvor: Hrvatska narodna banka (2004.): <https://www.hnb.hr/documents/20182/121630/i-014.pdf/e4fa615b-08a7-4bc3-be06-f7b44de5c316>, Bilten o bankama 31 i 32.

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je na hrvatskom bankarskom tržištu od 1995.-1997. godine poslovalo ukupno 53 banke u domaćem vlasništvu, a nakon 1997. godine započinje proces kontinuiranog smanjivanja njihovog broja. U toku 1998. godine ukupni broj domaćih banaka smanjuje se za 3 banke u odnosu na 1997. godinu, 1999. godine za 13 banaka, a 2000. godine za 20 banaka u odnosu na 1997. godinu. Prema prikazanim podacima

⁴⁶ Hrvatska narodna banka (2004.): <https://www.hnb.hr/documents/20182/121630/i-014.pdf/e4fa615b-08a7-4bc3-be06-f7b44de5c316>, Bilten o bankama 31 i 32.

vidljivo je da je prva strana banka započela svoje poslovanje na hrvatskom tržištu 1994. godine, a 2000. godine poslovalo ih je 20. Od ukupno 43 banke koje su poslove na hrvatskom tržištu 2000. godine samo su 23 banke bile u hrvatskom vlasništvu i to 3 banke u državnom vlasništvu i 20 u privatnom vlasništvu. Nakon brzih preuzimanja domaćih banka trend smanjivanja broja stranih banka započinje je 2000. godine i traje do 2018. godine. U toku 2018. godine u Hrvatskoj je poslovalo 11 banka u stranom⁴⁷ vlasništvu tj. 9 manje u odnosu na 2000. godinu.

Prema Družiću (2011.) od 2000. godine do danas treća je etapa razvoja bankarstva u Hrvatskoj. U ovoj etapi nastaviti će se trend kontinuiranog smanjivanja broja banaka koji je nakratko 2002. godine zaustavljen odnosno broj banaka povećao se za 3 (ukupno 46) u odnosu na 2000. godinu. U toku 2011. godine u bankarskom sustavu RH poslovalo je 32 banke odnosno 11 manje nego 2000. godine, 2013. godine 30 banaka (13 manje nego 2000. godine), a 2015. godine 27 banaka odnosno 16 banaka manje nego 2000. godine (HNB, 2015).

1.2.3. Osobine i specifičnosti suvremenog hrvatskog bankarskog sustava

U financijskom sustavu Republike Hrvatske poslovne banke zauzimaju dominantu poziciju, jer posjeduju 71,5% ukupne imovine u financijskom sektoru (HNB, 2015a). Nakon 2000. godine hrvatski bankarski sektor nakon velike krize započinje svoju konsolidaciju koju je obilježio val spajanja i preuzimanja, a koji je pratio europske i globalne trendove. U procesu konsolidacije dolazi do koncentriranosti sektora, a što je dovelo do unapređenja

⁴⁷ HNB, (2019): Bilten o bankama 32, <https://www.hnb.hr/-/bilten-o-bankama-32> (25. studeni 2019.)

kvalitete usluga, širenja ponude proizvoda i usluga, te kanala njihove distribucije. Sve navedene promjene utjecale su na povećanje konkurentnosti bankarskog sektora⁴⁸.

Zbog utjecaja gospodarske krize koja je 2008. godine zahvatila i Hrvatsku dolazi do novih preuzimanja u bankarskom sektoru, te promjena na nacionalnoj razini tj. na hrvatsko tržište ulazi ruska Sberbank. Po utjecajem globalnih zbivanja dolazi do izgradnje nove financijske regulacije pod nazivom „bazelski standardi“ koji su utjecali na brojne regulatorne izmjene koje su pred kreditne institucije postavile nove visoke zahtjeve. Promjene koje su se dogodile u hrvatskom bankarskom sustavu bile su značajne i vrlo dinamične, ali je sustav i dalje ostao oligopolne⁴⁹ strukture. Banke i druge kreditne institucije koje posluju u RH predstavljaju uglavnom dijelove velikih europskih financijskih sustava, a cijeli financijski sustav visoko je kapitaliziran i stabilan (aztn, 2014)⁵⁰.

Implementacija bazelskih standarda u bankarsku superviziju predstavlja značajno unapređenje bankarskog poslovanja. Bazelski standardi propisuju pokrivanje rizika kojem su izložene financijske institucije neadekvatne strukture kapitala, a donosi ih Bazelski komitet za bankarsku superviziju. Bazelski standardi (I,II, III) usmjereni su na unapređenje bankarskog sektora da u vrijeme krize bude sposoban apsorbirati šokove koji proizlaze iz financijskih i ekonomskih situacija umanjujući pritom rizik da se kriza iz financijskog sektora prelije u realni (Basel Committee on Banking Supervision).

⁴⁸ Jakovčević, D: Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva. Ekonomski pregled, 2001, 52(11-12), str. 1283-1302.

⁴⁹ Oligopol (engl. Oligopoly) predstavlja tip tržišta na kojemu je postignuta visoka koncentracija, na takvom tržištu dominira mali broj poduzeća koji tržištu nude najveći dio nekoga proizvoda.

⁵⁰ Aztn (2014.): http://www.aztn.hr/uploads/documents/Newsletter/AZTN_info_svibanj_2014.pdf (01.ožujak 2017.)

1.3. Bankarski proizvodi i/ili usluge

Pojam bankarski proizvod označava sve vrste aktivnosti odnosno transakcija banke po nalogu njezinih klijenata. Razvoj informatičko-komunikacijske tehnologije u bankarstvu je skratio vrijeme za izvršenje određenih transakcija i omogućio kreiranje potpuno novih bankarskih proizvoda i usluga, te promjenu u strukturi i veličini potražnje na tržištu. Primjena novih tehnologija u financijskim sektoru globalizirala je novčane tokove i pridonijela razvoju financijskih institucija i financijskog tržišta.

Najvažniji bankarski proizvodi su krediti te se oni prema ročnoj strukturi (dospjelost otplate) mogu podjeliti na⁵¹:

- kratkoročne,
- srednjoročne i
- dugoročne kredite.

Kratkoročni krediti imaju rokove dospijeca do 1 godine, a najviše se koriste za financiranje tekuće likvidnosti poslovnih subjekata i pokriveni su kratkoročnim izvorima. Njima se kreditiraju i građani za različite potrebe. U ovu grupu kredita spadaju: kontokorentni krediti (kredit po tekućim računima), lombardni, akceptni, eskontni, rambursni i avalni krediti.

Kontokorentni krediti (kredit po tekućim računima) su jedni od najčešćih i najpraktičnijih kredita. Krediti funkcioniraju po principu kreditne linije, a između banke i nosioca kredita sklapa se ugovor u kojemu se ugovaraju slijedeći kreditni uvjeti: iznos

⁵¹ Gregurek, M., Vidaković, N: Bankarsko poslovanje, RRiF d.o.o., Zagreb, 2013, str. 167.

odobrenog kredita, rok trajanja kredita, iznos provizije, uvjeti otkaza kredita, visina aktivne i pasivne kamate, te način valutiranja⁵².

Lombardni krediti su krediti koje banka odobrava na osnovu založenih realnih vrijednosti (neka vrsta pokretne imovine), a založena imovina predstavlja garanciju za odobreni kredit. Kada banka odobrava lombardni kredit, odobreni iznos kredita ne može biti veći od 80% vrijednosti založene pokretne imovine. Ugovor se zaključuje između banke i zajmotražioca, a u ugovoru su precizirani slijedeći uvjeti: rok vraćanja kredita ili otkupa stvari, visina odobrenog kredita i kamatna stopa⁵³.

Akceptni krediti su specifična vrsta kredita kod kojih banka ne odobrava svojem komitentu neposredan iznos novčanog kredita već mu akceptira mjenicu. Na taj način mjenici se povećava bonitet i kvaliteta, trasantu mjenice sigurnije i brže odobravanje eskontnog kredita u nekoj drugoj domaćoj ili stranoj banci. Banka kao trasat stavljanjem svojega potpisa na mjenicu garantira da će sama isplatiti mjenični iznos ukoliko sam trasant ne iskupi mjenicu o njenom dospijeću ili ne isplati tražbinu zbog koje je mjenica izdana. Akceptni ugovor sastoji se od slijedećih elemenata: iznosa kredita do kojega komitent banke može vući na bankarsku mjenicu, rok trajanja kredita, način osiguranja i visinu provizije i troškova⁵⁴.

Eskontni krediti spadaju u jedne od najstarijih vrsta kredita, a čija je osnovna karakteristika da se odobravaju na iznos nekoga budućega potraživanja odnosno kod ove vrste kredita banka kupuje određeno potraživanje prije njegovog dospijeca⁵⁵.

Rambursni krediti predstavljaju jednu vrstu akceptnog kredita kojega banka daje uvozniku za plaćanje uvezene robe uz pokriće robnih dokumenta koji su na nju preneseni. Ova vrsta kredita često se koristi za plaćanje robe koja se uvozi iz prekomorskih zemalja i

⁵² Ibid, str. 168.

⁵³ Gregurek, M., Vidaković, N: Bankarsko poslovanje, RRiF d.o.o., Zagreb, 2013, str. 169.

⁵⁴ Katunarić, A: Banka – principi i praksa bankovnog poslovanja, CIP, Zagreb, 1988, str. 258.

⁵⁵ Ibid, str. 256.

koja duže putuje do svojega odredišta. Kada su kupac i prodavatelj sklopili ugovor o kupoprodaji već u samom ugovoru navedeno je da će roba koja je predmet sklopljenog ugovora biti plaćena mjenicom koju će akceptirati određena rambusna banka u nekoj trećoj zemlji. Po zaključenju ugovora kupac daje nalog svojoj banci da tereti njegova sredstva, te iz danog pokrića otvori rambursni kredit kod rambursne banke u trećoj zemlji. Rambursna banka akceptirati će mjenicu i njome izvršiti plaćanje kupljene robe⁵⁶.

Avalni kredit predstavlja kredit kojim banka tražitelju kredita osigurava davanje avala tj. jamstva za njegove mjenične obveze. Za razliku od drugih kratkročnih kredita avalni kredit nije novčani kredit već davanje bezuvjetnog i neopozivog jamstva da će banka u slučaju neisplate mjenice od tražioca avalnog kredita, mjeničnom dužniku isplatiti mjenicu kao aval⁵⁷.

Srednjoročne kredite odobravaju banke sa rokom dospijeca od jedne do pet godina, a često se koriste u gospodarstvu za financiranje investicija manjeg obima i za financiranje trajnih obrtnih sredstava. Navedeni krediti financiraju se iz srednjoročnih izvora tj. sredstava koja imaju srednjoročnu dospelost, a to su štedni depoziti stanovništva. Ovisno o stadiju razvoja zemlje poduzetnici srednjoročne kredite koriste za različite namjene kod razvijenih gospodarstva. Njima se financira potrošnja, a kod manje razvijenih zemlja njima se financiraju obrtna sredstva poduzeća.

Dugoročni krediti su krediti koji imaju dospelost dužu od pet godina, a služe za financiranje investicija, razvojnih programa i drugih većih ulaganja u proizvodne procese ili širenje poslovanja poslovnih subjekata. U ovu vrstu kredita spadaju: hipotekarni, investicijski, građevinski, i drugi. Ovim načinom financiranja banke svojim klijentima osiguravaju kapital i sredstva za plaćanje zajedno. Posebnu kategoriju u ročnoj strukturi kredita čine revolving krediti koje se prema prethodnoj podjeli mogu svrstati u kratkoročne kredite, a prama

⁵⁶ Katunarić, A: Banka – principi i praksa bankovnog poslovanja, CIP, Zagreb, 1988, str. 258.

⁵⁷ Ibid

stvarnom roku njihovog dospijea u srednjoročne. Kod njihovog odobravanja banke koriste i mješovite kriterije tj. uzimaju jedan dio kriterija od kratkoročnih, a jedan dio od dugoročnih kredita. Revolving krediti najčešće imaju rokove dospijea od 2-3 godine, a koriste ih poslovni subjekti.

Hipotekarni krediti odobravaju se na osnovu zalogu koji je najčešće nekretnina tražioca kredita. Visina hipotekarnog kredita uvijek ovisi o vrijednosti nekretnine koja se uzima u zalog. Za procijenjenu vrijednost objekta banka daje kredit od 50% do 70% procijenjene vrijednosti, a ostatak snosi kupac iz vlastitih sredstava. Hipotekarni krediti se s obzirom na način otplate mogu podijeliti na: one koji se uplaćuju po isteku ugovornog roka u cjelokupnom iznosu (fiksna hipoteka) i one koji se otplaćuju po amortizacijskom planu putem anuiteta. Hipotekarni krediti vraćaju se u roku od deset do trideset godina. U nekim situacijama moguće je odobrenje hipotekarnog kredita i na pokretna sredstva koja imaju veliku vrijednost⁵⁸.

Revolving krediti danas su jedni od najčešćih kredita, a odobravaju ih banke svojim komitentima po kreditnim karticama sa automatskim obnavljanjem. Revolving kredit korisniku omogućuje samostalno odlučivanje o duljini vremenskog razdoblja u kojemu će se kreditna obveza podmiriti, te o učestalosti i visini uplata. Banke nude revolving kredite najviše u kunama na temelju Mastercard-a, Visa ili American kartica⁵⁹.

Snažnim napretkom informatičko-komunikacijske tehnologije radikalno se snižavaju troškovi operacija s kreditnim karticama, a one svojim korisnicima omogućuju brojne prednosti. Kartice se mogu koristiti na tisućama mjesta u Hrvatskoj ili u inozemstvu. Korisnik kartice može kupovati robu na rate bez kamata, može sam birati datum dospijea, podizati gotovinu ili kupovati putem interneta. Temelj za izdavanje kartice je limit na računu kojega

⁵⁸ Katunarić, A: Banka – principi i praksa bankovnog poslovanja, CIP, Zagreb, 1988, str. 262.

⁵⁹ Zaba.hr: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/prvi-elektronicki-potpisi-koji-zamjenjuju-vlastorucne-od-sada-u-zagrebackoj-banci> (29. svibanj 2017.)

komitent ima u banci koja je izdala karticu. Dakle, kreditne kartice omogućuju kreditiranje temeljem ugovora o korištenju kartice, a njihov korisnik u trenutku preuzimanja obveze ne mora imati sredstva na svome računu.

Kreditni u gospodarstvu imaju veliko značenje, jer pridonose ubrzavanju procesa reprodukcije i jačaju produktivnost. Ekonomska efikasnost funkcije kredita ovisi o načinu upravljanja privredom i stupnju samostalnosti u odlučivanju o načinu provođenju gospodarskih aktivnosti⁶⁰.

1.4. Bankarski menadžment

Pojam menadžment može se definirati iz različitih aspekata, kao menadžment poslovnih procesa, kao nosioca određenih funkcija, kao vještinu, kao znanstvenu disciplinu ili profesiju. Menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja. Menadžment u bankarstvu ima jedinstven cilj: stvaranje jasne vizije o pravom usmjeravanju bankarskih proizvoda, održavanju profesionalne interakcije sa zaposlenicima i potrošačima bankarskih proizvoda, te kreiranju rješenja kojima će na najbolji način biti zadovoljene potrebe njihovih komitenata i privući novi klijenti⁶¹.

Proces planiranja predstavlja predviđanje budućnosti odnosno anticipiranje prilika i prijetnji koje dolaze iz okoline. Svako planiranje bankarskog menadžmenta započinje utvrđivanjem sadašnje pozicije banke, a nakon utvrđivanja trenutne pozicije započinje proces definiranja ciljeva koje banka želi ostvariti u budućnosti tj. gdje želi biti u budućnosti. Da bi banka mogla ostvariti postavljeni cilj mora definirati način na koji će do postavljenog cilja

⁶⁰ Tomašević, J: Novac i kredit, Dom i svijet, Zagreb, 2004, str. 186.

⁶¹ Buble, M: Osnove menadžmenta. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006, str. 32.

stići. Potrebno je prije svega definirati strategiju i plan, a u kreiranju strategije i plana potrebno je odgovoriti na slijedeća pitanja⁶²:

- kako se želi cilj ostvariti,
- što treba napraviti,
- tko to treba napraviti,
- gdje će to napraviti i
- kada će se napraviti.

Planiranje je prva i iznimno važna funkcija menadžmenta, jer se planiranjem postavljaju temelji svih budućih aktivnosti, a sve ostale funkcije menadžmenta proizlaze iz planiranja. Dakle, da bi se za ostvarivanje postavljenog cilja kreirala organizacijska struktura, rasporedili zaposlenici, odabrao stil vođenja i postavio sustav kontrola potrebno je prije svega znati što to banka želi u budućnosti ostvariti⁶³.

Planiranje poslovnih aktivnosti banke može se podijeliti na: kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročni planovi su oni koji utječu na svakodnevno odvijanje bankarskog poslovanja i kreiraju se za razdoblje do jedne godine. Dugoročni planovi izrađuju se za razdoblje od pet godina i duže. Proces planiranja podijeljen je po nivoima: za strateško planiranje zadužen je vrhovni menadžment, za taktičko planiranje zadužen je menadžment srednje razine i za operativno planiranje zadužen je menadžment niže razine, jer on najbolje razumije problematiku svakodnevnog poslovanja⁶⁴.

Organiziranje predstavlja proces donošenja odluka vezanih za dizajn organizacijske strukture kojom se odlučuje o načinu korištenja resursa banke i načinu ostvarivanja postavljenih ciljeva za planirano razdoblje. Organiziranje u praktičnom smislu je određivanje toka autoriteta (od vrha do dna organizacije). Procesom organiziranja određuje se i odnos

⁶² Buble, M: Osnove menadžmenta. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006, str. 33.

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid, str. 39.

između položaja radnih mjesta, a u procesu organiziranja lanac menadžmenta treba biti jasno definiran. Menadžment ima naredbodavni autoritet, a on se odnosi na provođenje zaduženja i donošenih odluka. Organizacijska struktura banke u stalnom je procesu promjena koje su pod utjecajem donošenih strategija i postavljenih planova⁶⁵.

Vođenje predstavlja proces donošenja odluka vezanih za koordinaciju, komunikaciju i motivaciju zaposlenika. Stavovi menadžmenta imaju direktan utjecaj na stavove i rad zaposlenika. Zaposlenici trebaju znati što se od njih očekuje na radnom mjestu, a za kvalitetan rad potrebno je uspostavljanje dobre interne komunikacije s neposrednim menadžmentom. Loša interna komunikacija ima veliki utjecaj na ostvarene rezultate rada⁶⁶.

Kontroliranje je menadžerska funkcija koja se odnosi na nadgledanje aktivnosti zaposlenika, kontrole usmjerenosti organizacije prema ostvarivanju postavljenih ciljeva i izvršavanja korekcija. Proces kontrole uvijek započinje postavljanjem standarda vezanih za realizaciju bankarskih proizvoda, nastavlja se procjenom ostvarenog učinka u kojoj se uspoređuje postavljeni standard i stvarni učinak. Ako se iz analize postavljenog standarda i stvarnog učinka utvrdi da nije ostvaren zadovoljavajući rezultat potrebno je poduzeti mjere korekcije. Menadžerima trebaju biti važne povratne informacije od zaposlenika, jer samo na taj način mogu se uvidjeti slabosti koje postoje u organizaciji, te na njih na odgovarajući način djelovati. Uspješnost rada menadžmenta ocjenjuje se prema uspješno obavljenim zadacima koji su im povjereni, a da bi oni bili uspješni moraju imati isto tako uspješne zaposlenike koji su zadatke kvalitetno izvršili⁶⁷.

⁶⁵ Sajfert , Z: Menadžment, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2002, str, 162.

⁶⁶ Ibid, str. 163.

⁶⁷ Sajfert , Z: Menadžment, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2002, str, 164.

2. Marketing banke

Marketing je važan za svaku vrstu gospodarske djelatnosti. Zadatak marketinga je da istraži želje i potrebe potencijalnih kupaca i pronade najbolji način za zadovoljenje njihovih potreba. U bankarstvu marketing je osobiti razvoj doživio u zadnjih dvadesetak godina. Banke su prije ere razvoja marketinga bile usredotočene na pružanje vlastitih usluga i širenje mreže svojih poslovnica. Deregulacija bankarstva omogućila je poduzetnicima iz drugih grana gospodarstva da započnu pružati usluge koje su do tada bile isključivo rezervirane za banke. Takva situacija na tržištu značajno je pojačala konkurenciju i prisilila banke da promjene tradicionalno ponašanje, te započnu istraživati želje i potrebe svojih klijenata kako bi ih na što bolji način zadovoljile i zadržale. Na promjenu ponašanja banaka utjecali su i sami klijenti, jer je veća ponuda omogućila da odaberu ponuđača bankarskih proizvoda koji najbolje može zadovoljiti upravo njihove potrebe. Marketing je za banku u takvoj situaciji na tržištu postao iznimno važan, jer on joj pomaže da diferencira svoju ponudu od jake konkurencije.

2.1. Pojmovno određenje marketinga banke kao specifičnog oblika marketinga usluga

Banke svojim klijentima na tržištu nude različite bankarske proizvode. Proizvod predstavlja sve ono što se može ponuditi tržištu i što može izazvati pažnju, interes i potaknuti nekoga na kupnju. Proizvodi mogu biti fizički predmeti, a mogu biti usluge, ideje i drugo. Bankarski proizvodi predstavljaju usluge koje se sastoje od djelatnosti, koristi i zadovoljstva, a koji su ponuđeni na prodaju⁶⁸.

⁶⁸ Kotler, P: Marketing Managment, Prentice Hall, London, 1988, str. 540.

Najvažnija osobina usluga je neopipljivost, te iz ove osobine prilaze i sve druge karakteristike usluga a to su: neodvojivost, varijabilnost, kratkotrajnost, heterogenosti i nemogućnost stjecanja vlasništva⁶⁹. Neopipljivost je najvažnija karakteristika svih vrsta usluga pa tako i bankarskih. Klijenti banke ocjenjuju kvalitetu neopipljive usluge koju ne mogu vidjeti, isprobati, dotaknuti, kupiti ili ponijeti kući. Iako je bankarska usluga neopipljiva ona obiluje doživljajima kao što je pažnja, zadovoljstvo dobivenom pažnjom i iskustvo koje je nastalo korištenjem. Korisnici bankarske usluge uslugu mogu doživjeti kroz dostupnost usluge, kroz komunikaciju sa zaposlenicima (razgovor i izgled), u pomoć komunikacijskih materijala, opreme za komunikaciju i prostora, kroz komunikaciju simbolima i kroz cijenu tj. prema svemu onome što vide odnosno što je banka kao davatelj usluge iz neopipljivog učinila opipljivim, čulno osjetljivim, te na osnovu kojega je kod klijenta nastao jedinstveni doživljaj usluge.

Neodvojivost bankarske usluge vidljiva je u tome što bankarska usluga pruža korist na istom mjestu i u isto vrijeme. Kratkotrajnost bankarske usluge vidljiva je iz nemogućnosti skladištenja, povrata ili preprodaje nekom drugom za vrijeme ili nakon njezinog korištenja. Varijabilnost usluge predstavlja nemogućnost da banka svojim klijentima pruži uslugu uvijek iste kvalitete, jer varijacije u kvaliteti nastaju u procesu interakcije između korisnika usluge i pružatelja i elemenata fizičkog okruženja. Varijabilnost je vidljiva i kroz određene elemente bankarskih usluga, primjer za to su kamate na štednju ili kamate na oročena sredstva koje ovise o broju mjeseci oročenja. Bankarskim uslugama nije moguće upravljati, niti ih posjedovati kao što bi to bilo moguće sa bilo kojim fizičkim dobrom kojega se posjeduje⁷⁰. Odnos između korisnika bankarske usluge i banke definiran je ugovorom koji svoje temelje ima u zakonu i propisima banke kojima je regulirano njezino poslovanje. Na temelju

⁶⁹ Palmer A: Principles of Services Marketing“, McGraw-Hill Publishing Company, London, 2001, str. 8.

⁷⁰ Palmer A: Principles of Services Marketing“, McGraw-Hill Publishing Company, London, 2001, str. 9-11.

potpisanog ugovora korisnik usluga ima određena prava koja mu garantiraju korištenje ugovorene usluge na način naveden u ugovoru, ali ugovor ne garantira korisniku usluge da će uslugom biti i zadovoljan.

Iz svega navedenog vidljivo je da su bankarske usluge (i ostale usluge) specifičan proizvod i njihove karakteristike zahtijevaju primjenu drugačijeg marketinškog koncepta, te je marketing usluga izdvojen iz opće marketinške teorije. Da bi se usluga isporučila potrebna je interakcija s korisnikom (ali ne i nužno) koji je pruža ili fizičkim resursima koji je pružaju, a koja će dati rješenje korisnikovog problema.

2.2. Razvojne etape marketinga banke

Banke su prije trideset godina u odnosu na danas imale potpuno drugačiju strategiju poslovanja. Kad su prije trideset godina plasirale uslugu na tržište njihov cilj bio je da je prodaju što većem broju klijenata. To vrijeme često se naziva tržištem poslodavaca (eng. seller's market) jer je na tržištu ponuda bila manja od potražnje, a poslodavci su bili u prilici da utječu na bitne elemente tržišta kao što su cijene, količine, rokovi i načini isporuke. Broj klijenata koji je u tom razdoblju došao u bankarske baze bio je ogroman, većina od njih kroz vrijeme je postala neaktivna, ali se i dalje vodila u bazi podataka i opterećivala je⁷¹.

Krajem dvadesetog stoljeća bankarsko tržište snažno se razvilo, na tržištu je potražnja postala manja od ponude, zapravo postalo je umijeće prodati bankarski proizvod. Pored razvoja bankarskog sektora snažan razvoj doživljavaju i mediji koji omogućuju razne nove vidove oglašavanja i još više su zaoštrili borbu konkurenata na tržištu. Sve veća konkurencija na tržištu utjecala je na menadžment i stvaranje nove strategije marketinga i poslovanja. Novo

⁷¹ Renko, N: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 310.

vrijeme naziva se često tržište kupca (engl. buyer's market) jer na tržištu postoji ponuda veća od potražnje, a kupac je taj koji sada ima mogućnost da utječe na elemente tržišnih transakcija. Nova situacija na tržištu započela je njegovu tranziciju, fokus novih strategija s proizvoda usmjeren je na kupca. Na tržištu sve više jača svijest o potrebi povezivanja usluga (proizvoda) sa potrebama kupaca⁷².

Banke na tržištu započinju kreiranje novih marketinških strategija. Otvaraju svoje baze podataka, analiziraju svoje klijente, otvaraju komunikaciju s njima kako bi ih upoznali i upotpunili saznanja o njima, te njihovim potrebama i navikama. Iz takvog pristupa prema klijentu nastao je ciljani marketing koji je u potpunosti okrenut klijentu i zadovoljenju njegove potrebe, a često ga nazivaju marketing odnosa sa klijentima (engl. relationship marketing). Glavni cilj novog marketinškog pristupa je prodati jednom klijentu što više usluga/proizvoda kroz dugo razdoblje. U centru odnosa banka/klijent više nije usluga/proizvod već klijent, s kojim banka nastoji izgraditi dugoročan i kvalitetan odnos, a svaki se klijent promatra zasebno⁷³.

Strategija banke u kojoj ona klijenta stavlja u središte tj. centar poslovanja preduvjet je konstrukcije procesa koji uz pomoć suvremene informatičke tehnologije objedinjuje zaposlene, organizacijsku strukturu i tehnologiju. Svaki pružatelj usluga teži da prepozna potrebe i želje svojih klijenata prije nego to učini njegova konkurencija ili prije nego sam klijent postane svjestan da konkurencija ima možda bolju ponudu. Kako bi prepoznale potrebe i želje klijenata banke su započele uvoditi mehanizme u pojedine komponente sustava koje će im osigurati donošenje pravovremenih poteza na tržištu. Upravo donošenje takvih

⁷² Renko, N: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009, str. 312.

⁷³ Peters, T., Waterman, R. H. ml: U potrazi za izvrsnošću, Profi 1 Interanational d.o.o., Zagreb, 2008, str. 10.

pravovremenih poslovnih poteza omogućuje CRM (Customer Relationship Management) koncept⁷⁴.

CRM koncept ima vrlo široko područje primjene kao strategija interakcije pružatelja usluge i klijenta, kod postojećih tako i kod potencijalnih klijenata. Ovaj koncept uključuje upotrebu moderne informatičke tehnologije u svrhu organizacije, automatizacije i sinkronizacije poslovnih procesa, najviše prodajnih aktivnosti, ali i marketinga, post-prodajne i tehničke podrške. Glavni ciljevi koncepta su pronalazak, privlačenje i stjecanje novih klijenata, zadržavanje postojećih i povrat bivših, isto tako smanjenje troškova marketinga i pružanja usluga. U skladu sa tim postavljenim ciljevima definiran je životni ciklus kupaca, koji se sastoji od četiri faze i to potencijalni kupac (engl. prospects), zainteresirani kupac (engl. responders), aktivni kupac (engl. active customers) i bivši kupac (engl. former customers). U tako postavljenom okviru definiraju se i smjernice za razvoj poslovne strategije prema svakoj navedenoj skupini kupaca⁷⁵. Upravljanje odnosima s klijentima nastalo je kao posljedica izrazitog tehnološkog napretka i jake konkurencije na tržištu početkom 21. stoljeća. Iako se ishodište CRM-a nalazi u marketinškoj koncepciji ona zapravo predstavlja integraciju tri koncepcije, marketinga, menadžmenta i informatičko-komunikacijske tehnologije. CRM predstavlja novu razinu marketinga kod koje se od masovnog marketinga preko segmentiranog marketinga, marketinga niša, te mikro marketinga stiglo do pojedinačnog klijenta. Dakle, pojedinac je postao predmet zanimanja marketinga, ali ne kao objekt već kao aktivni suradnik u razvijanju odnosa. Bez upotrebe suvremenih baza podataka o klijentima i na njima temeljenim programskim rješenjima implementacija CRM-a ne bi bila moguća⁷⁶.

⁷⁴ Rygielski, C., Wang, J.C., Yen, D.C: Data mining techniques for customer relationship management: Technology in Society, 2002, 24, str. 483-502.

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Draganić, D: Upravljanje odnosima s kupcima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013, str. 26.

2.3. Marketing banke u digitalnom okruženju

Početak dvadesetprvog stoljeća u bankarsko poslovanje donio je brojne tehnološke promjene koje su omogućile razvoj novih proizvoda i usluga uz pomoć računalnih mreža, a informatička i komunikacijska tehnologija pomaknula je vremenske i prostorne granice tradicionalnog bankarstva. Banke su već u samom početku razvoja interneta ocijenile da im ovaj novi komunikacijski kanal nudi velike mogućnosti i nije prošlo puno vremena od njegovog nastanka da bi se prepoznao njegov marketinški potencijal.

Razvojem internetskih usluga započeo se razvijati i internetski marketing. Internet je u početku svojega postojanja korišten prije svega za pasivno pregledavanje sadržaja, bez mogućnosti povratnog odgovora, a razvojem društvenih mreža ta situacija se u potpunosti mijenja. Osnovna razlika između tradicionalnih (tisak, radio, televizija, vanjsko oglašavanje) i novih medija (internetske stranice, društvene mreže) je u tome što su novi mediji interaktivni. Kod tradicionalnih medija komunikacija je jednosmjerna i masovna, a kod novih medija dvosmjerna s mogućnošću komuniciranja na tri razine, jedan prema jedan, jedan prema mnogima te mnogi prema mnogima. Glavna obilježja novih medija pored interaktivnosti su digitalnost, multimedijalnost, te hipertekstualnost⁷⁷.

Interaktivnost kao jedno od glavnih obilježja interneta omogućilo je nove načine komunikacije između svih sudionika na tržištu i praćenje svih interakcija u digitalnom okruženju, a navedene mogućnosti dale su potpuno novu dimenziju ključnim područjima marketinga. Digitalna priroda interneta omogućila je jednostavno istraživanje tržišta, lakše targetiranje ciljane skupine, analiziranje njezinog ponašanja i svakog klijenta zasebno, bolje upravljanje marketing miksom i mjerenje učinkovitosti provedenih marketinških aktivnosti.

⁷⁷ Car, V: Televizija u novomedijskom okruženju. Medijske studije, 2010, 1, (1-2), str. 91 – 104.

Interaktivnost osim što je omogućila novu dimenziju komunikacije utjecala je na promjene u načina provođenja svih tradicionalnih marketinških aktivnosti, promijenila je metode određivanja cijena, a promijenila je i oglašavanje kao najkorišteniji oblik marketinške komunikacije⁷⁸.

Pod utjecajem interaktivnosti nastale su potpuno nove tehnike i metode marketinga. Kada potrošač klikne na internetski oglas banke sustav odmah reagira i potrošač u istom trenutku može započeti pregledavati sadržaj koji ga zanima. Internet omogućava interaktivnost u realnom vremenu. Svako otvaranje marketinške poruke informatički sustav bilježi i ažurira podatke o korištenim sadržajima, te na osnovu dobivenih podataka banka može mjeriti učinak svojih marketinških aktivnosti. Marketinški stručnjaci oduvijek su težili da izmjere rezultat svojih aktivnosti, kako bi ih mogli modificirati i unaprijediti njihov doseg. No, prije pojave interneta gotovo da tako nešto nije bio moguće tj. rezultati provedenih marketinških aktivnosti mogli su se samo paušalno ocijeniti⁷⁹.

Važan aspekt marketinške komunikacije putem novih medija je pristupanje internetu putem mobilnih uređaja (pametnih telefona) koji su danas sve rašireniji i putem kojih je moguće dohvatiti različite internetske sadržaje, pregledavati stanje bankovnog računa i vršiti različita plaćanja. Marketinške mogućnosti mobilnih telefona sve češće se izdvaja iz internetskog marketinga i naziva mobilni marketing. Mobilni telefoni zbog mogućnosti koje pružaju zasigurno će u budućnosti zauzeti još važnije mjesto. No, kod odabira medija za prijenos marketinških poruka banke prije svega trebaju uzeti u razmatranje i druge čimbenike, na primjer, kolika je penetracija interneta unutar ciljane populacije korisnika kojoj se marketinškim porukama obraćaju⁸⁰.

⁷⁸ Bucklin, R. E., Sismeiro, C: Click Here for Internet Insight: Advances in Clickstream Data Analysis in Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 2009, 23 (1), str. 35-48.

⁷⁹ Car, V: Televizija u novomedijskom okruženju. *Medijske studije*, 2010, 1, (1-2), str. 91 – 104.

⁸⁰ Car, V: Televizija u novomedijskom okruženju. *Medijske studije*, 2010, 1, (1-2), str. 91 – 104.

U procesu planiranja marketinških aktivnosti potrebno je dati odgovore na slijedeća pitanja, koja je trenutna pozicija banke, koja je njezina marketinška strategija (misija, vizija, pozicioniranje, vrijednosti, ciljana grupa) i koja je komunikacijska strategija (koje su ključne poruke koje se žele poslati, koji su komunikacijski ciljevi). Dobiveni odgovori pomoći će u definiranju ciljeva i strategije medija (doseg, učestalost emitiranja poruka, kontinuitet i troškovi) te izbora vrste medija (tradicionalni, novi) koje će na pravi način prenijeti marketinšku poruku ciljanoj publici.

2.3.1. Digitalna infrastruktura suvremenog marketinga banke

Internet je vrlo brzo od komunikacijskog medija u bankarstvu postao kanal prodaje ili distribucije, a nakon toga platforma za upravljanje odnosima s potrošačima. Komunikacija između banke i klijenta putem interneta može ići od vrlo jednostavne pa sve do složenog savjetovanja. Neke banke čim su nastale tehnološke mogućnosti uvele su internetske aplikacije kao dodatni element ponude, dok su se neke banke osnivale kako bi poslovale samo putem interneta⁸¹.

Prije pojave interneta najčešća veza između banke i njezinih klijenata bila je transakcijska i jednosmjerna, a internet je omogućio stvaranje trajnih odnosa s klijentima koji su iz jednosmjernih prerasli u dvosmjerne, integrirane i upravljane. Da bi banke mogle upravljati odnosima s klijentima moraju u poslovanju imati implementiranu tehnološku i informacijsku infrastrukturu koja omogućuje komunikaciju putem primjerenog kanala. Tehnološke promjene u bankarskom poslovanju dovele su do automatizacije postupaka kontrole i informiranja i utjecale na odvijanje svih tradicionalnih poslova i njihovu

⁸¹ Kunac, J: Bankarsko komuniciranje s javnostima, Media, culture and public relations, 2012, 3, (1), str. 68-77.

funkcionalnost. Tradicionalno bankarstvo pod utjecajem tehnoloških promjena prvo se transformiralo u daljinsko, zatim u direktno, a danas sve više postaje virtualno⁸².

Kako bi maksimalno iskoristile tehnološke mogućnosti koje su implementirale u poslovanje bankama je bilo važno da omoguće klijentima da im njihove usluge i proizvodi budu dostupni 24 sata na dan, te su u poslovanju primijenjene brojne inovacije. Među značajnijim inovacijama su⁸³:

- kreditne kartice, one su bankarski proizvod koji omogućuje jednostavnu distribuciju kreditnih bankarskih usluga, plaćanje na rate i podizanje gotovine, te kupnju putem interneta.
- debitne kartice (Maestro, Visa, MasterCard i druge) su bankarski proizvod koji omogućuje klijentima 24-satno raspolaganje sredstvima na tekućim i žiro računima, a koriste se za plaćanje roba i usluga u zemlji i inozemstvu i podizanje gotovine na bankomatima, i EFT-POS uređajima. Kartice se mogu koristiti i za kupnju na internetu.
- netbanking omogućuje svakom klijentu sa svog osobnog računala obavljanje svih vrsti transakcija privatnih i poslovnih u vrijeme kad klijentu najbolje odgovara.
- mBanking je najnovija bankarska inovacija kojom se mogu pregledavati stanja po računima, plaćati režije, ugovoriti štednju ili trajni nalog s mjesta i u vrijeme koje klijentu odgovara, a pritom uštedjeti zahvaljujući nižim naknadama. Najnovija redizajnirana aplikacija podržava identifikaciju

⁸² Panian, Ž: Odnosi s klijentima u e-poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003, str. 120.

⁸³ Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/e-bankarstvo/mbanking> (22. svibanj 2017.)

otiskom prsta, a novost je i jedinstveni zaslon s pregledom računa i izbornikom za najčešće korištene funkcionalnosti (erstebank.hr).

Banke kontinuirano prikupljaju podatke o klijentima i spremaju ih u marketinške baze podataka, no one nisu samo popisi imena klijenata sa adresama i telefonskim brojevima već one sadrže puno više informacija. Marketinške baze sadrže podatke koji su prikupljeni o transakcijama klijenata, podatke prikupljene kod prodajnih razgovora, podatke iz različitih anketa tj. sadrže podatke o cijelom životnom ciklusu svakog pojedinog klijenata. Banke čuvaju podatke i o drugim aktivnosti svojih klijenata, npr što oni kupuju različitim karticama, kada kupuju i koliko kupuju, što i kada posjećuju, a svi prikupljeni podaci pospremaju se u skladišta podataka. U procesu otkrivanja znanja iz skladišta se uzimaju prikupljeni podaci iz kojih će se analizom uz pomoću programskih aplikacija izvršiti njihova transformacija u korisne i razumljive informacije. Marketinški stručnjaci iz velike količine pohranjenih podataka izvršiti će njihovo grupiranje i klasifikaciju. Uzorci u grupama klasificiraju se prema određenim svojstvima kako bi se moglo upotrijebiti.

Informatička tehnologija omogućuje bankarima uspostavu različitih analitičkih pristupa, izračunavanje profitabilnosti klijenata, prepoznavanje njegovih potreba i navika, te postojanu interakciju kroz kanale komunikacije putem mobilne ili web tehnologije⁸⁴. Banke neprestano razvijaju CRM programske podrške kako bi što kvalitetnije upravljale prodajom na svim razinama. CRM se sastoji od dva ključna elementa, a to su: aplikacije i baze podataka. No, važno je razumjeti da CRM nije samo tehnologija već je on i poslovna filozofija. Aplikacije koje se koriste u funkciji su marketinga, prodaje, servisa i usluge potrošačima. Aplikacije su zapravo softveri i programi koji podržavaju procese, među

⁸⁴ Meler, M., Dukić, B: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenata (CRM), Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2007, str. 190-191.

najpoznatijima su SAP (scn.sap.com), ORACLE (oracle.com) i MICROSOFT (Microsoft.com)⁸⁵.

CRM sustav sadržava programske aplikacije za:

- prikupljanje
- i obradu podataka.

Sustav za prikupljanje podataka klasificira podatke u dvije skupine i to na podatke prikupljene izravnim kontaktom s klijentima i one ostvarene neizravnim kontaktom. Tehnološke aplikacije CRM-a povezuju izravne funkcije banke kao što su prodaja i marketing i njezine neizravne funkcije kao što su financije, operativa, logistika, ljudski resursi i informacijska tehnologija. Tehnologija je danas postala pokretačka snaga i ishodište poslovne strategije⁸⁶.

U početku su CRM programska rješenja bila usmjerena samo na direktan kontakt s klijentima u prodaji. Kroz vrijeme se pokazalo da takav pristup nije bio u mogućnosti pružiti potporu za ostvarenje većih rezultata prodaje. Kroz vrijeme softverska rješenja počela su se razvijati u pravcu zahtjeva klijenata i pružanja usluga. Neka od istaknutih programskih rješenja CRM sustava su: SAP CRM, ORACLE CRM on Demand, Microsoft CRM Dynamics, IBM ov CRM, SugarCRM, Netsuite CRM+ i drugi. Uvođenje cjelovitih programskih rješenja zahtjeva izdvajanje značajnih financijskih sredstava, te njihovo uvođenje u poslovanje ovisi o financijskim mogućnostima banke. Cijene programskih rješenja na tržištu ovise najviše o brzini primjene, mogućnostima poboljšanja i drugim mogućnostima programa, a što više mogućnosti programsko rješenje pruža organizacija će imati više mogućnosti da zadovolji svoje klijente, jer će imati uspješnije alate za analizu podataka. A sve

⁸⁵ Microsoft.com: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm.aspx> (22. svibnja 2017.)

⁸⁶ Meler, M., Dukić, B: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenata (CRM), Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2007, str. 191.

navedeno utjecati će na podizanje uspješnosti poslovanja i u konačnici na ostvarenje veće dobiti⁸⁷.

CRM nije moguće promatrati samo kao informatički sustav koji će menadžmentu banke olakšati upravljanje organizacijom, on predstavlja strategiju, proces i sustav. CRM sustav razvio se iz takozvanih pozivnih centara (Call centri) koji su osim u prodajne svrhe korišteni i u postprodajnim aktivnostima kroz pružanje podrške korisnicima. Danas se CRM predstavlja kao marketing utemeljen na znanju koje je u funkciji uspostavljanja odnosa sa klijentima i budućim kupcima, a koji postoji zahvaljujući modernoj informatičkoj tehnologiji. Banke danas klijente tretiraju kao dugoročnu imovinu, a ne samo kao izvor prihoda. Ako su klijenti zaista dugoročna imovina banke ona sa njom nastoji upravljati na što bolji način kako bi od nje ostvarili što veću zaradu.

Izvršno rješenje za upravljanje tako velikom imovinom je uvođenje CRM sustava koji će pomoći da se⁸⁸:

- zadrže postojeći klijenti,
- pridobiju profitabilni potencijalni kupci,
- zadrže profitabilni klijenti trajno,
- ponovno osvoji profitabilne bivše klijente i
- eliminiraju neprofitabilni klijenti.

U svim navedenim aktivnostima CRM sustav može pomoći kako bi se bolje razumjele i predvidjele potrebe klijenata, s ciljem izgradnje što boljih sadašnjih i budućih odnosa, povećala njihova lojalnost, a koja će u konačnici dovesti do povećanja prodaje. Postavljeni ciljevi traže novi način rukovođenja, novu organizaciju i cijeli pristup baziran je na

⁸⁷ Bitner, M.J. Brown, S.W. Meuter, M.L: Technology Infusion in Service Encounters. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 28, str. 139.-140.

⁸⁸ Ibid

inovativnosti i potpomognut je tehnologijom. Banka uvijek treba biti otvorena prema novim idejama, mogućnostima i inovacijama. Isto tako banke trebaju raditi analizu svih provedenih procesa tražeći u njemu vrijednosti za klijenta i svrhu njegovog daljnjeg provođenja i unapređivanja. Menadžment treba osigurati model funkcioniranja CRM-a koji omogućuje realizaciju vizije organizacije gdje organizacija sluša svoje klijente i uči od njih. Slika koja slijedi prikazuje primjer CRM-a programskog rješenja.

Slika 3.1. CRM programsko rješenje



Izvor: oliver.efos.hr: http://oliver.efos.hr/~bdukic/pdf_old/CRMdio2.pdf (22.05.2017.)

Novi distribucijski kanali koji su nastali pod utjecajem novih tehnologija omogućili su bankama viši kvalitet usluge, pojeftinili su transakcije, uštedjeli vrijeme klijentima i povećali njihovo zadovoljstvo uslugom. Novi način poslovanja doprinio je rasterećenju poslovnica, smanjivanju njihovog broja i broja zaposlenih, umanjilo je troškove poslovanja i generirao dodatne prihode bankama⁸⁹.

⁸⁹ Bitner, M.J. Brown, S.W. Meuter, M.L: Technology Infusion in Service Encounters. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 28, str. 139.-140.

2.3.2. Hardwar-ske pretpostavke suvremenog digitalnog marketinga banke

Ni jedna suvremena banke ne može djelovati bez informatičke tehnologije (IT). S obzirom na potrebe u bankarskom poslovanju projektiraju se, instaliraju i implementiraju različiti informatički sustavi koji pokrivaju sve dijelove poslovanja, a jednim dijelom sudjeluju i u potpori odlučivanju. Za uspješno funkcioniranje radnih procesa potrebno je njihovo objedinjavanje u cjelovito IT rješenje, jer samo na taj način postojeći informatički sustavi mogu raditi brzo i učinkovito.

Objedinjavanje (engl. integration) različitih sustava zbog složenosti poslovanja iznimno je važno, jer vrlo jednostavni, a za bankarsko poslovanje nužni poslovi mogu oduzimati vrijeme i ljudske potencijale koji mogu biti upotrijebljeni za neke druge poslove. Primjer za navedeno je IT sustav koji se koristi za skeniranje i prepoznavanje dokumenata. Navedeni sustav služi za digitaliziranje tiskanih dokumenata. Nakon provedene digitalizacije djelatnik banke digitalizirane dokumente unosi u sustav za upravljanje dokumentima i arhivira ih u uređaje za pohranu. Drugi djelatnik digitalizirane dokumente evidentira u sustav CRM-a. Automatizacijom opisanog procesa umanjila bi se potreba za ljudskim radom, umanjio bi se broj pogrešaka koje u ljudskom radu uvijek postoje, smanjili bi se troškovi cjelokupnog poslovanja, a sam proces rada značajno bi se ubrzao i bio pouzdaniji.

Svaki se IT sustav sastoji od dvije glavne komponente hardvera i softvera. Svi fizički opipljivi dijelovi sustava nazivaju se hardver. Hardver računala sastoji se od slijedećih komponenti: tipkovnice, miša, monitora, pisača, matične ploče, memorijskih čipova, elektroničkih sklopova tj. svega onoga što se može osjetiti i dodirnuti. Hardver bez softvera ne može funkcionirati, a ni softver bez hardvera⁹⁰.

⁹⁰ Novotny, D. Prodiranje novih internetskih tehnologija kao pokretača gospodarskog rasta u javnom i privatnom sektoru Republike Hrvatske, *Ekonomski pregled*, 2006, 57 (5-6), str. 364-380.

Odnos hardvera i softvera u računalnom sustavu može se opisati kao knjigu i njezin sadržaj. Hardver bi predstavljao fizički/papirni dio knjige koji se sastoji od korica i stranica, a softver bi bio tekst/priča zbog koje se knjiga i štampa. Hardver se može podijeliti na:

- komponente koje se nalaze unutar računala (matična ploča, memorija s izravnim pristupom - RAM, video kartica, tvrdi disk, zvučna kartica, optički pogon DVD, CD, BD, kartica mrežnog sučelja, analogni modem i USB kartica za proširenje),
- na komponente spojene s vanjskim dijelom računala (tastatura, miš, printer/skener, zvučnici, monitor) i mrežni hardver koji predstavljaju dijelovi kućne ili poslovne mreže, router, firewall, mrežni preklopnici i dr. (Srića, 2003, 12).

Hardver se može podijeliti i prema poslovima koje obavlja na:

- komponente koje služe za unos podataka i informacija (tipkovnica, miš, mikrofoni, skener, senzori, zaslon na dodir, fotoaparati i dr.) i
- komponente koje šalju informacije iz računalnog sustava. Ove jedinice podatke primaju iz procesora i pretvaraju ih u ljudima čitljiv oblik (monitor, zvučnici projektori, pisači i dr.⁹¹.)

U bankarskom poslovanju izravni ulazni uređaji su prodajni POS terminali i kreditne kartice. Kreditna kartica sadrži magnetnu traku na kojoj se nalaze podaci u obliku zapisa koje bankomat ili čitač kartica može izravno iščitati tj. obraditi.

Da bi potencijal informatičkog sustava (hardverski i softveri) mogao maksimalno iskoristiti u bankarskom poslovanju banke vrlo često angažiraju systemske integratore tj. posebne stručnjake koji će pojedina tehnološka rješenja povezati sa bankarskim poslovanjem

⁹¹ Srića, V: Informatika 3 – Informacijski sustavi, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 12.

na najučinkovitiji način. Sistem integratori trebaju poznavati poslovanje banka i omogućiti da sve ugradnje i nadogradnje računala, servera i drugih dijelova informatičkog sustava objedine kako bi se ispunila poslovna vizija banke.

Danas se promjene kod hardvera događaju na svim njegovim komponentama, jer za korištenje velike količine podataka, njihovog skladištenja i distribucije širokoj mreži korisnika unutar i izvan banke potreban je snažan hardver koji može provoditi radnje koje zadaje softver i pomoćni programi/aplikacije⁹².

Tradicionalno bankarstvo godinama se temeljilo na depozitima i štednji. Razvojem novih distribucijskih kanala (bankomati, internet i mobilno bankarstvo, EFT POS i dr.) poslovanje banaka i kod tradicionalnih bankarskih proizvoda kredita i depozita postalo je ovisno o informatičkoj tehnologiji.

Korisnici bankarskih usluga hardverske promjene mogu vidjeti već kod samouslužnih uređaja – bankomata s kojima se svakodnevno služe. Neke banke u svoje poslovanje uvele su uplatno-isplatne i recycling bankomate. Kod novih tipova bankomata klijentima su na raspolaganju poboljšane osnovne funkcionalnosti, a neki imaju i mogućnost za deponiranje novčanica i kovanica, prijenos sredstava na tekući račun pravne ili fizičke osobe, plaćanje računa, kupovinu *prepaid* bonova za mobilnu telefoniju, te obradu naloga za plaćanje s 2D bar kodom.

No, bez obzira na tehnološke mogućnosti većina banaka odlučila se da bankomati zadrže svoju osnovu funkciju – isplatu gotovine i prodaju *prepaid* bonova za mobilnu telefoniju, kako druge mogućnosti ne bi zbunjivale korisnike. U poslovnicama banaka hardver se zbog potreba poslovanja kontinuirano unapređuje uvode se novi info-terminali, transakcijski terminali, pisači izvoda, automatske kase, te različitih novi pisači dokumenta.

⁹² Ružić, D., Biloš, A.,Turkalj, D: e-Marketing. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003, str. 61-62.

Širenje distribucijskih kanala zahtjeva instalaciju hardvera koji omogućuje odvijanje poslovanja bez opterećenja.

2.3.1.2. Softver-ske pretpostavke suvremenog marketinga banke

Softver je neopipljivi dio računala koji se sastoji od skupa programa, procedura, protokola i algoritama, a njegov glavni zadatak je upravljanje radom hardvera. Računalne programe može se opisati kao napisane upute i naredbe koje definiraju određene radnje koje računalo može izvesti na način „što treba učiniti“ i „kako to učiniti“. Postoje tri grane softvera: sistemski, izvršni i programski.

Sistemski softver odgovoran je za upravljanje, integraciju i upravljanje pojedinačnim hardverskim komponentama računalnog sustava. Sistemski softver sastoji se od operacijskog sustava, upravljačkih alata, osnovnih alata kojima se upravlja datotekama, zaslonom, uređuje tekst, korisnička autoidentifikacija (login) i softvera za umrežavanje i upravljanje uređajima. Operacijski sustav (OS) predstavlja skup softvera koji upravljaju hardverskim resursima i pružaju zajedničke usluge za računalne programe. Operacijski sustav je najvažniji program koji se izvodi na računalu, jer on izvodi sve osnovne zadatke važne za rad računala kao što je prepoznavanje ulaza iz tipkovnice, slanje izlaza na zaslon, praćenje datoteka i direktorija na disku i upravljanje perifernim uređajima (pogon diska i pisača).

Kod velikih sustava kao što su banke operativni sustav ima još veće ovlasti i odgovornosti. Njegov rad može se usporediti sa radom prometnog policajca, on osigurava da svi programi funkcioniraju na predviđeni način, odgovoran je za sigurnost cijeloga sustava i

treba spriječiti neovlaštene korisnike da uđu u njega. Operacijske sustave može se klasificirati na⁹³:

- Multi-user operativne sustave koji omogućuju da više korisnika istovremeno pokrene program, neki operacijski sustavi omogućuju stotine i tisuće istovremenih korisnika.
- Multiprocessing operativne sustave – podržavaju pokretanje programa na više od jednog procesora.
- Multitasking operativne sustave – omogućuje istovremeno pokretanje više programa.
- Multitreading operativne sustave – omogućuje pokretanje različitih dijelova jednoga programa.
- Operacijske sustave u stvarnom vremenu – odgovaraju na unos odmah.

Operacijski sustav osim što upravlja radom cijelog računalnog sustava on služi i kao platforma na koju se mogu dodati drugi programi za posebne zadatke koji se nazivaju aplikacije ili aplikativni programi. Sam odabir operativnog sustava određuje u velikoj mjeri i aplikacije koje se može dodati odnosno radnje koje se uz pomoć njih mogu izvoditi. Korisnik s operativnim sustavom komunicira naredbama na primjer „copy – kopiraj datoteku“, naredbe se prihvaćaju i izvršavaju dijelom operativnog sustava koji se naziva procesor naredbi, a grafičko korisničko sučelje omogućuje unos naredbi. Najpoznatiji operativni softveri su Microsoft, Windows i Linux.

Izvršni ili aplikacijski softver koristi se za izvršavanje određenih zadataka. Aplikacijski program može se sastojati od jednog programa koje može sadržavati veći ili manji skup programa koji surađuju na izvršavanju određenog zadatka. Može se sastojati od

⁹³ Mcqsets.com: <http://mcqsets.com/s/fundamentals/computer-software-concept/> (26. svibnja 2017.)

srodnih, ali neovisnih programa i paketa sa zajedničkim korisničkim sučeljem ili zajedničkim formatom podataka kao što je Microsoft Office. Microsoft Office sastoji se od usko integriranog programa kojim se obrađuje tekst, baze podataka i proračunske tablice.

Aplikacijski softver može se grupirati u dvije kategorije i to na prilagođeni i pakirani softver. Prilagođeni aplikacijski softveri namijenjeni su za rješavanje i automatizaciju određenih zadataka pojedinaca ili gospodarskih subjekata. Oni se dizajniraju za posebne potrebe gdje se uzimaju u obzir specifičnosti radnih zadataka koje će subjekt njima rješavati. Pakirani aplikacijski softver je paket koji je već dizajniran za rješavanje uobičajenih problema kao što su upravljanje bazama podataka, obrada riječi i drugi. Ove aplikacije vrlo su pouzdane u usporedbi sa prilagođenim jer su ih često osmišljavali veliki profesionalni timovi (MS Word, MS Excel, MS Access, MS PowerPoint, Internet Explorer, Microsoft Outlook i dr.) Programski softver je zapravo alat programera koji mu pomaže da izvrši određeni zadatak koristeći se programskim jezikom.

Kako je bankarsko poslovanje specifično, jer u radu koristi velike količine podataka uvođenje informatičke tehnologije u poslovanje značajno je unaprijedilo i olakšalo njihovo poslovanje. Informatička tehnologija u bankarskom poslovanju trebala je spojiti različite funkcije u poslovanju u jedinstveni informatički sustav, jer se rad svih funkcija temelji na istoj bazi podataka. Već osamdesetih godina prošloga stoljeća nastali su prvi računalni paketi s algoritmima sustava za planiranje i obradu podataka. Napredak informatičke tehnologije doveo je do nastanka sustava ERP. Sustav ERP predstavlja integrirano softversko rješenje koje omogućuje integraciju svih bankarskih poslova i izoliranih poslovnih funkcija u povezane poslovne procese jedinstvenog informatičkog sustava koji se temelji na jednoj bazi podataka. Sam sustav ERP omogućuje reinženjering ustroja sustava i kao takav pogodan je za primjenu u različitim vrstama poslovanja, jer reinženjering poslovnih procesa dovodi do maksimuma mogućnosti iskorištenja pogodnosti koje nudi sustav.

Sustav ERP u bankarsko poslovanje nametnuo se brojnim prednostima među kojima su: bolja iskoristivost kapaciteta, stalna dostupnost usluga i proizvoda (24 sata, 365 dana), brži pristup tržištu, povećanje profitabilnosti poslovanja, dobrim oblikovanjem modela podataka, informacije su dostupne svim razinama upravljanja i mnogim drugima. Najveći nedostatak sustava ERP predstavljaju visoki troškovi njegovog uvođenja⁹⁴.

Za bankarsko poslovanje nije potrebna implementacija cjelokupnog sustava ERP već samo onih modula koji pokrivaju specifične poslovne procese. Bankarski ERP može se podijeliti na:

Front office, poslovi se tiču aktivnosti vezanih uz realizaciju, a neke aktivnosti zahtijevaju fizičko ili virtualno prisustvo klijenta (davanje naloga za bezgotovinski prijenos s računa na račun, podnošenje zahtjeva za otvaranje računa). Najveći dio poslova odvija se bez prisustva klijenata (obračun kamate, formiranje plana otplate kod kredita, blokada računa i dr.) Provođenje navedenih poslova najčešće je grupirano u jednoj aplikaciji koja se naziva šalterska transakcijska aplikacija, jer je koriste šalterski djelatnici⁹⁵.

Back office su poslovi koji su najčešće grupirani u posebne aplikacije koje predstavljaju module koji pokrivaju određene poslovne procese: model unutarnjeg platnog prometa, model kartičnog poslovanja, trezorski model, kreditni model i drugi ovisno o potrebi.

Banka je uz pomoć informatičke tehnologije svoje usluge i proizvode približila korisniku do njegovog doma, do njegovog radnog mjesta da ih komforno može koristiti bez pikavog čekanja, u vrijeme kada njemu to odgovara, iz platforme koja mu je najprihvatljivija

⁹⁴ Srića, V., Muller, J: Put k elektroničkom poslovanju, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001, str. 110-111.

⁹⁵ Hroug.hr: <http://www.hroug.hr/Katalog-rjesenja/Pregled-rjesenja/KNJ1> (26. svibanj 2017.)

kako bi kontakt i korištenje njezinih usluga korisniku bilo što ugodnije iskustvo. Ako je korisnik dobio više od očekivanog stvoren je odnos povjerenja koji klijent neće htjeti prekinuti.

2.3.2. Internet kao okruženje suvremenog marketinga banke

Marketinške aktivnosti banke u internetskom okruženju određene su velikom količinom podataka o potrošačima i njihovom ponašanju, te visokim stupnjem mjerljivosti marketinškog učinka zbog direktnog odaziva potrošača. U internetskom okruženju potrošač je dobio glavnu ulogu i dominantan položaj u odnosu na poduzeća i druge organizacije. Iako je tehnologija omogućila bankama uvid u ponašanje potrošača i sami potrošači mogu kontrolirati interakciju sa bankama i drugim organizacijama tj. potreban im je pristanak potrošača da bi im mogli poslati direktne e-mail poruke. Mogućnošću odabira koje marketinške poruke žele primiti, a koje ne, potrošači postaju stvaratelji vrijednosti u digitalnom okruženju. Takav oblik komunikacije potrošačima daje i novu ulogu u kojoj oni postaju ponuđači, a drugi sudionici na tržištu dobivaju ulogu korisnika. Nova uloga koju je potrošač dobio u internetskom okruženju utjecala je na sve elemente marketing miksa⁹⁶.

Internet je u većoj mjeri utjecao na ponudu usluga, jer se one u većoj mjeri mogu pružati putem interneta. Osnovne odluke marketinških menadžera idu u smjeru da li će e-usluge postati glavne ili dodatne usluge. Kod bankarskog poslovanja e-usluge su potpuno nove usluge koje su obogatile postojeću ponudu, a banke u svojem poslovanju nastavljaju kombinirati tradicionalne i e-usluge. Internetsko bankarstvo omogućava korisniku uz pomoć različitih softverskih aplikacija izravan pregled i obavljanje financijskih transakcija, a za

⁹⁶ Etgar, M: A descriptive model of the consumer co-production process, Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, 36 (1), str. 97-108.

pristup svojem računu putem interneta korisnik prije početka korištenja treba obaviti autorizaciju putem različitih pomoćnih uređaja kao što su smart-kartice, tokeni ili TAN-ovi ovisno o banci i njezinoj tehnološkoj pozadini.

Potrošači koji koriste e-usluge od banaka očekuju niže cijene, jer smatraju da su i njihovi troškovi kod pružanja internetskih usluga znatno manji od tradicionalnih. Razvoj trgovanja na internetu nije doveo do općeg pada cijena već su one kao i kod klasičnog poslovanja i dalje samo jedan od čimbenika koji utječu na odluku o kupnji. Banke su iz prikupljenih podataka o ponašanju svojih klijenata ocijenile da su oni cjenovno veoma osjetljivi na internetske usluge, te su one iz toga razloga odlučile naplaćivati niže naknade za obavljanje transakcija putem internet bankarstva u odnosu na plaćanja u poslovnicama⁹⁷.

Banke su započele intenzivni razvoj internetskih kanala distribucije kad su ocijenile da se smanjuje volumen njihovih klasičnih distribucijskih kanala, te da novi kanali distribucije putem interneta pozitivno utječu na ostvarene rezultate poslovanja, a da pritom raste i zadovoljstvo njihovih klijenata kvalitetom, raznovrsnošću, dostupnošću usluga i nižom cijenom naklada. Banke pritisnute velikom konkurencijom na tržištu prisiljene su raditi na inovacijama kako bi svoje proizvode i usluge učinile što dostupnijima klijentima. Istraživanje je pokazala da su Europske banke koje su kontinuirano ulagale u inovacije ostvarile značajnije povećanje prihoda, a istovremeno su zadržale i klijente. Neke banke odlučno su se opirale inovacijama i širenju poslovanja na nove kanale distribucije zbog rizika koji nosi ovaj način poslovanja. Internetsko poslovanje zasigurno nosi povećani rizik, ali napredak informatičke tehnologije daje i odgovore kako osnažiti informatički sustav. Kako bi se prevenirale prijevare i sajber kriminal banke uvode univerzalne i jedinstvene baze podataka kojima objedinjuju cjelokupno poslovanje, standardiziraju svoje radne procese, unificiraju pravilnike,

⁹⁷ Etgar, M: A descriptive model of the consumer co-production process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36 (1), str. 97-108.

razmjenjuju informacije o prijevarama kako bi se one efikasno spriječile bez obzira na kanale distribucije koji se koriste u poslovanju poslovanju⁹⁸.

Bankarsko poslovanje sve više se digitalizira, a taj proces zasigurno će se nastaviti i u budućnosti. Tehnologija se razvija brže nego ikad, a mlade generacije je s oduševljenjem prihvaćaju jer im ona pruža dovoljno komfora za njihov način život (život u pokretu). Istraživanja su pokazala da je značajno porasla upotreba mobilnih telefona koji imaju implementirane aplikacije za korištenje bankarskih usluga, jer im one omogućuju jednostavno i brzo obavljanje raznih vrsta plaćanja i korištenja i drugih bankarskih usluga. Prema provedenom istraživanju Retail Bankinga klijenti banaka prihvatili su nove kanale distribucije jer ne žele trošiti svoje vrijeme i novac na odlazak u banku. S druge strane za banke razgranata mreža poslovnica predstavlja veliki trošak za njihovo poslovanje. Istraživanje je pokazalo da klijenti koji koriste internet bankarstvo i mobilno bankarstvo puno češće uspostavljaju osobni kontakt sa bankom kako bi se informirali o načinu korištenja određenih bankarskih proizvoda i usluga, jer neposredan kontakt i kod ove skupine klijenta je nezamjenjiv⁹⁹.

Banke da bi upoznale sadašnje i potencijalne klijente sa svojom ponudom rade na njezinoj promociji koristeći razne komunikacijske kanale. Najkarakterističniji oblici promocije banka su ekonomska propaganda, publicitet i odnosi s javnošću. Navedeni oblici promocije unapređuju efekte depozitne funkcije banke, bankarske plasmane i druge bankarske usluge. Ekonomska propaganda kao oblik plaćenog masovnog komuniciranja putem različitih masovnih medija osobito televizije ne gubi na značaju i u vremenu interneta. Ona predstavlja sredstvo koje potiče prodaju, potražnju za bankarskim proizvodima i uslugama i još uvijek je

⁹⁸ Driga, I., Isac, C: E-banking services – features, challenges and benefits, Annals of University of Petrosani, Economics, 2014, 14, (1), str. 49-58.

⁹⁹ Pwc.com: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf> (30. svibanj 2017.)

jedno od glavnih sredstava za diferenciranje ponude od konkurencije. Publicitet kao oblik promocije pridonosi većoj informiranosti javnosti o proizvodima i uslugama banke, te o njezinom poslovanju i direktno pridonosi povećanju njezinog rejtinga. Odnosi s javnošću imaju zadatak komunicirati s javnosti i odgovarati na sve informacije koje se o banci objavljuju u javnosti, kako javnost u nedostatku informacija sama ne bi donosila zaključke koji za banku mogu biti štetni. Glavni zadatak odnosa s javnošću je stvaranje pozitivnog stava o banci i gradnja imidža banke, a ugled je najvažniji u poslovodnom svijetu. Internet iako se nametnuo kao komunikacijski kanal s brojnim prednostima banke i dalje u slanju marketinških poruka javnosti koriste i tradicionalne masovne medije.

Promociju putem interneta može se podijeliti u dvije etape. Prva etapa započinje nastankom Interneta, a najčešći oblik oglašavanja proizvoda i usluga bile su web stranice i banner oglasi. Korisnik sadržaja upisivanjem imena banke u tražilicu otvorio bi njezinu web stranicu, ili bi klikom na banner oglas putem linka također došao na njezine web stranice. Oglašavanje putem interneta masovni je oblik komunikacije, ali za razliku od tradicionalnih masovnih medija oglašivač je dobio i povratnu informaciju o broju pregledavanja objavljenog promotivnog sadržaja. Banner oglasi kroz vrijeme su se mijenjali, a nastale su i nove vrste oglasa kao što su skyscraper i rectangle oglas, te floateri¹⁰⁰.

Banner oglasi kroz vrijeme više nisu privlačili dovoljno pažnje, te se oglašivači sve više okreću drugim oblicima oglašavanja putem interneta, a među njima je i oglašavanje putem ključnih riječi. Ovaj oblik oglašavanja temelji se na korištenju izabраниh riječi koje su važne za ciljani segment potrošača. Na primjer oglas banke pojaviti će se na stranicama na kojima se spominju riječi „banka, novac, depoziti, krediti“ ili neke druge riječi koje je banka kao oglašivač odabrala za ključne. Oglašivač kod ovog oblika oglašavanja ne plaća

¹⁰⁰ Škare, V: Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača, Tržište, 2006, 18 (1/2), str. 29-40.

prikazivanje oglasa već prema broju njegovog otvaranja. Oglašavanje putem ključnih riječi smatra se dijelom aktivnosti *search engine* marketinga. Pored navedenih oblika internetskog oglašavanja možda najvažniji oblik je direktna elektronička pošta. Ovaj oblik internetskog oglašavanja najbliži je tradicionalnom marketingu. No, zbog mogućnosti interneta kao medija slanje emaila poruka puno je jednostavnije, brži i jeftiniji od slanja klasičnih poštanskih pošiljki. E-pošta jednakom brzinom može doći do bilo kojeg potencijalnog klijenta u bilo kojem dijelu zemlje, u drugoj državi ili na drugom kontinentu, a isto tako i reakcija korisnika može biti jednako tako brza¹⁰¹.

Nastankom društvenih mreža i njihovim korištenje u promotivne svrhe započinje druga etapa internetske promocije. Društvene mreže predstavljaju skup novih internetskih medija koje korisnici koriste za međusobnu komunikaciju i razmjenu iskustava. Najraširenije društvene mreže su *Facebook* i *Twitter*, a postoje i razni drugi oblici društvenih medija kao što su blogovi (online dnevnici), forumi, wiki stranice (wikipedia), stranice za razmjenu slika, video zapisa (YouTube) i druge. Društvene mreže omogućuju svakom korisniku da istovremeno bude pružatelj i primatelj sadržaja. Korisnici svojim aktivnostima stvaraju sadržaje i međusobno ih prosljeđuju, a koliko pratitelja ima određeni sadržaj tolika je i njegova popularnost. Društvene mreže predstavljaju platforme koje okupljaju korisnike i omogućavaju im stvaranje virtualne zajednice u koju se povezuju osobe s istim ili sličnim interesima. S obzirom da društvene mreže okupljaju ljude povezane nekim zajedničkim interesom one omogućavaju ciljano oglašavanje prema različitim varijablama: demografskim, psihografskim i biheviorističkim¹⁰².

Komunikacija koja se odvija između korisnika neke društvene mreže postala je koncept za širenje marketinških poruka nemarketinškim kanalom tj. od usta do usta. Takav

¹⁰¹ Škare, V: Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača, Tržište, 2006, 18 (1/2), str. 29-40.

¹⁰² Dann, S., Dann, S: E-marketing: theory and application. Palgrave Macmillian, New York, 2011.

oblik širenja marketinških poruka nazvan je virusni marketing, jer širenje poruka društvenim mrežama odvija se bez kontrole poput virusa, a korisnici za slanje poruka koriste različite kanale: e-poštu, SMS i MMS. Ovaj komunikacijski kanal za širenje marketinških poruka može biti korišten za direktno poticanje korištenja određenih proizvoda i usluga, ali poruke moraju biti dovoljno privlačne da bi ih korisnici društvenih mreža smatrali zanimljivim i željeli ih proslijediti svojim prijateljima. Doseg poruke nije moguće sa sigurnošću utvrditi, iako ovaj oblik marketinške aktivnosti ne traži velika materijalna sredstva oblikovanje poruke zahtjeva angažman stručnjaka za virusni marketing jer nestručno odrađena kampanja može naštetiti ugledu oglašivača¹⁰³.

Virtualne zajednice koje nastaju na društvenim mrežama predstavljaju veliki marketinški potencijal. Kako bi se njihov potencijal koristio u marketinške svrhe potrebno je koristiti znanje marketinških stručnjaka koji će za poduzeće znati pokrenuti nastanak virtualne zajednice, poticati nova umrežavanja u nju, podržavati djelovanje tematskih grupa, odgovarati na pitanja korisnika, organizirati nagradne igre, pratiti objave o poduzeću i odgovarati na njih, dakle znati upravljati virtualnom zajednicom. Da bi uopće navedene marketinške aktivnosti bile moguće potrebno je da poduzeće na svoje web stranice implementira skup tehnika optimalizacije internetskog marketinga koji će omogućiti ovaj oblik komunikacije kao što su RSS kanali za praćenje i razmjenu sadržaja na web stranicama. Korporativne komunikacije tvrtke ovaj kanal komunikacije sa eksternom javnosti nikako ne smiju podcijeniti jer društvene mreže postaju nezaobilazan medij u provođenju internetskog marketinga¹⁰⁴.

Iz navedenih podataka može se zaključiti da je internet utjecao na sve elemente marketing miksa. Utjecao je na nastanak novih bankarskih proizvoda i usluga, utjecao je na

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Dann, S., Dann, S: E-marketing: theory and application. Palgrave Macmillian, New York, 2011.

formiranje cijena usluga i proizvoda, omogućio je nastanak novih kanala distribucije i komunikacije.

3. Analiza varijabli marketing mixa u digitalnom okruženju

Elementi marketing miksa u bankarstvu isti su kao i kod drugih djelatnosti. Marketing miksa uključuje slijedeće elemente: bankarske proizvode i usluge, cijenu, distribuciju i promociju. Navedeni elementi predstavljaju varijable marketinga kojega banke mogu kontrolirati. Kako bi marketing miks postigao učinak u digitalnom okruženju koji se očekuje potrebno je da ispuni četiri uvjeta: da bude prilagođen potrebama klijenata u digitalnom okruženju, da je njime kreirana određena konkurentska prednost, da su svi elementi marketing miksa dobro usklađeni kako bi zadovoljili želje i potrebe ciljanog tržišta i da bude usklađen sa raspoloživim resursima banke kako bi bankarske proizvode i usluge klijenti mogli koristiti.

3.1. Digitalni proizvodi i usluge banke

Osnovni bankarski proizvodi su: transakcijski računi (tekući, žiro, devizni), krediti, štednja i kartice.

Teukući račun najrasprostranjeniji je bankarski proizvod kojeg banke nude svim svojim klijentima. Većina banaka koje posluju u Republici Hrvatskoj omogućuje otvaranje tekućega računa putem interneta. Dovoljno je da budući klijent dostavi putem e-maila svoj OIB, mobitelom fotografira osobnu iskaznicu ili putovnicu i ispuni online obrazac u koji će unijeti svoje osnovne podatke (addiko.hr).

Teukući račun transakcijski je račun koji banke otvaraju na zahtjev potrošača kako bi ga oni koristili za primanje redovitih ili povremenih uplata. Banka na temelju ispunjenog zahtjeva sklapa ugovor s potrošačem u kojemu su definirana njegova prava i obveze, a ugovor se sklapa na neodređeno vrijeme. Novčana sredstva koja će klijent primiti na teukući račun smatraju se depozitom po viđenju. Na temelju zaključenog ugovora vlasnik tekućega računa

dobiva karticu koja će mu služiti kao instrument za raspolaganje sredstvima i koja mu omogućuje korištenje svih distribucijskih kanala banke. Svakom vlasniku tekućega računa prema iznosu njegovih redovitih primanja kreditna institucija može odobriti dopušteno prekoračenje koje uvećava sredstava vlasnika računa i on sa njima slobodno raspolaže¹⁰⁵.

Kredit su najvažniji bankarski proizvod. Kredit je dužničko-vjerovnički odnos između banke (vjerovnika) i klijenta (dužnika) u kojemu banka ustupa pravo korištenja određenog novčanog iznosa na ugovoreno vrijeme i uz ugovorene uvjete povrata. Banke svojim klijentima daju različite vrste kredita, a oni mogu biti namjenski i nenamjenski, robni i potrošački, stambeni i adaptacijski, autokrediti i druge vrste kredita namijenjenih poduzetnicima.

U toku 2016. godine Zagrebačka banka prva je uvela *online* kredite. Njezini klijenti bez dolaska u poslovnici mogu podignuti „mini“ nenamjenski kredit do 50.000 kn, uz kamatu koja se primjenjuje u redovitoj proceduri. Odobravanje *online* kredita omogućio im je certifikat za napredni elektronički potpis „u oblaku“¹⁰⁶. Ministarstvo gospodarstva nadležno za zakonodavni okvir u području e-potpisa Zagrebačkoj banci dalo je suglasnost za izdavanje kvalificiranih elektroničkih certifikata. Certifikat omogućuje elektroničku identifikaciju, autentifikaciju i potpis ugovora s bankom putem mobilnog ili internetskog bankarstva, bez potrebe za fizičkim dolaskom klijenta u banku. Usluga je dostupna samo odabranim klijentima banke kojima je ona već odobrila kredite, no usluga još uvijek nije dostupna svakom klijentu banke¹⁰⁷.

Navedena mogućnost otvorila je novo digitalno razdoblje u poslovanju banaka i omogućila dodatni komfor bankarskim klijentima da s bilo kojega mjesta, u bilo koje vrijeme,

¹⁰⁵ Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28. veljača 2017.)

¹⁰⁶ Zaba.hr: <https://www.zaba.hr/home/standardna-mastercard-kartica> (01. ožujak 2017.)

¹⁰⁷ Zaba.hr: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/prvi-elektronicki-potpisi-koji-zamjenjuju-vlastorucne-od-sada-u-zagrebackoj-banci> (29. svibanj 2017.)

uz niže troškove (nema troškova obrade kredita i nema troška bilježnika) i bez fizičkog dolaska u banku za 10-15 minuta dobiju gotovinski nenamjenski kredit za neku svoju potrebu. Većina banka omogućuje klijentima *online* apliciranje na kredit, no klijent za njegovu realizaciju mora doći u banku kako bi potpisao ugovor i ovjerio ga kod javnog bilježnika.

Štednja je iznimno važan bankarski proizvod uz pomoć kojega banka dolazi do sredstava koje će dalje plasirati u svojim drugim poslovima. Potrošači mogu ugovoriti štednju u svakoj banci. Klijenti banke koji imaju višak novčanih sredstava mogu s bankom sklopiti ugovor o oročenu novčanih sredstava na određeni vremenski rok s pravom na kamatu, koja se klijentu isplaćuje istekom ugovorenog roka. U Republici Hrvatskoj mogu se ugovoriti svi oblici štednje u domaćoj i stranim valutama¹⁰⁸.

Postoje različiti modeli i oblici štednje, uz klasične depozite s unaprijed određenim iznosom koji se oročava, postoje i modeli rentne i namjenske štednje (stambena štednja). Kao i kod kredita može se ugovoriti fiksna i promjenjiva kamatna stopa. Visina kamatne stope kod štednje ovisi o valuti u kojoj se štedi i roku na koji se sredstva oročavaju. Postoje različite vrste štednje: štednja po viđenju, oročena štednja, otvorena štednja, štednja s premijom, rentna štednja i dječja štednja. Oročena štednja najčešći je oblik štednje. Kod ove vrste štednje klijent koji ju je ugovorio obavezuje se da novčana sredstva koja je oročio neće koristiti do isteka roka oročavanja (hnb.hr). Neke banke u Republici Hrvatskoj omogućuju ugovaranje štednje bez fizičkog dolaska u poslovnici korištenjem NetBankinga, mBankinga ili FonBankinga¹⁰⁹.

Kartice su jedan od najpopularnijih bankarskih proizvoda. One omogućuju brzo i jednostavno bezgotovinsko plaćanje u zemlji i inozemstvu. Kartice kao instrument plaćanja

¹⁰⁸ Hrvatska narodna banka: <http://www.hnb.hr/propisi/odluke-centralno/h-obvezna%20rezerva.pdf> (20. veljača 2017.)

¹⁰⁹ Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/stednja-i-investicije/stednja/aktivna-stednja> (29. svibanj 2017.)

nameću se brojnim praktičnim prednostima prije svega omogućuju svom vlasniku da može obaviti bilo koju vrstu kupovine bez gotovog novca, a isto tako omogućuju putem bankomata brzi dolazak do gotovine. Kartice se prema izvoru sredstava na njima mogu podijeliti u dvije grupe i to na: kartice kojima vlasnik plaća bez zaduživanja tj. raspoloživim financijskim sredstvima na računu i kartice kojima se vrši plaćanje uz zaduženje¹¹⁰. Kartice se mogu podijeliti na kreditne i debitne platne kartice.

Debitne kartice vezane su uz tekući ili žiro račun vlasnika i omogućuju mu bezgotovinska plaćanja i podizanje gotovine do visine sredstava raspoloživih na računu uz uključenje i iznosa dozvoljenog prekoračenja po tekućem računu. Nakon obavljenog plaćanja karticom iznos plaćanja automatski se skida sa kartice, a banke klijentima omogućuju i izvještavanje putem SMS poruka ili e-maila o stanju računa i iznosu i vrsti obavljene transakcije¹¹¹.

Kreditne kartice izdaju banke svojim kreditno sposobnim klijentima, a one omogućuju bezgotovinska plaćanja, podizanje gotovine na bankomatima i kupnju robe i usluga uz odgodu plaćanja. Kreditne kartice razlikuju se po uvjetima za njihovo izdavanje, po visini kamata koje se obračunavaju za korištenje kartice i visini godišnje članarine. Imatelju kreditne kartice za ne plaćanje rate na vrijeme izdavatelj obračunava zateznu kamatu¹¹².

Revolving kartica je kartica s odobrenim osobnim limitom potrošnje (revolving kreditom). Imatelj takve kartice sam odlučuje o iznosu kredita koji će koristiti, te načinu i dinamici vraćanja iskorištenog iznosa kredita. Izdavatelj revolving kartice utvrđuje minimalni postotak iskorištenog iznosa koji imatelj mora uplaćivati mjesečno uz pripadajuću kamatu na njega. Uvjeti izdavanja revolving kartice razlikuju se po visini upisnine, članarine, kamata i

¹¹⁰ Hrvatska narodna banka: <http://www.hnb.hr/propisi/odluke-centralno/h-obvezna%20rezerva.pdf> (20. veljača 2017.)

¹¹¹ Ibid

¹¹² Ibid

drugih naknada vezanih uz njezino korištenje. Većina banaka izdaje revolving kartice, a među najpoznatijima su: MasterCard, American Express i Diners revolving kartice. Imatelji ih koriste za sve vrste plaćanja u zemlji i inozemstvu i za internetsku kupovinu¹¹³

Prepaid kartice po svojim temeljnim karakteristikama slične su debitnim ili kreditnim karticama jer također omogućuju bezgotovinska plaćanja i podizanje gotovine, ali omogućuju i kupovanje s odgodom plaćanja, a ova vrsta kartica nije vezana uz račun klijenta u banci. Da bi potrošač mogao imati prepaid karticu potrebno je da na nju uplati određeni iznos novčanih sredstava i nakon izvršene uplate može je koristiti do njegovog iskorištenja. Neke prepaid kartice pružaju mogućnost ponovne uplate i nastavka korištenja dok neke ne daju tu mogućnost primjer za to su darovne kartice¹¹⁴.

Charge kartice su kreditne kartice koje imatelju omogućuju plaćanje utrošenog limita u jednom obroku u slijedećem mjesecu tj. troškovi obračunskog razdoblja dolaze na naplatu na dan dospjeća u slijedećem obračunskom razdoblju. Navedena kartica omogućuje imatelju bezgotovinska plaćanja u zemlji, inozemstvu i putem interneta, odgodu plaćanja, odabir datuma dospjeća i punu kontrolu troškova¹¹⁵.

Kartica s obročnom otplatom omogućuje imatelju kartice da otplatu dobivenog kreditnog iznosa otplaćuje na rate.

Iz navedenog vidljivo je da banke nude široki asortiman svojih proizvoda kako bi klijenti mogli izabrati one koje im najbolje odgovaraju i koji optimalno mogu zadovoljiti sve njihove financijske potrebe. Kartice predstavljaju e-novac, a svojim imateljima osiguravaju komfor i mogućnost korištenja bilo kada i na bilo kojem mjestu.

¹¹³ Jelenski, M., Šuperina M., Budiša J: Kriminalitet platnim karticama (krađa identiteta, krivotvorenje i zlouporaba platne kartice, Policijska i sigurnost godina, 2013, 22., (3), str. 372-394.

¹¹⁴ Ibid

¹¹⁵ Ibid

3.2. Cjenovna politika banke u digitalnom okruženju

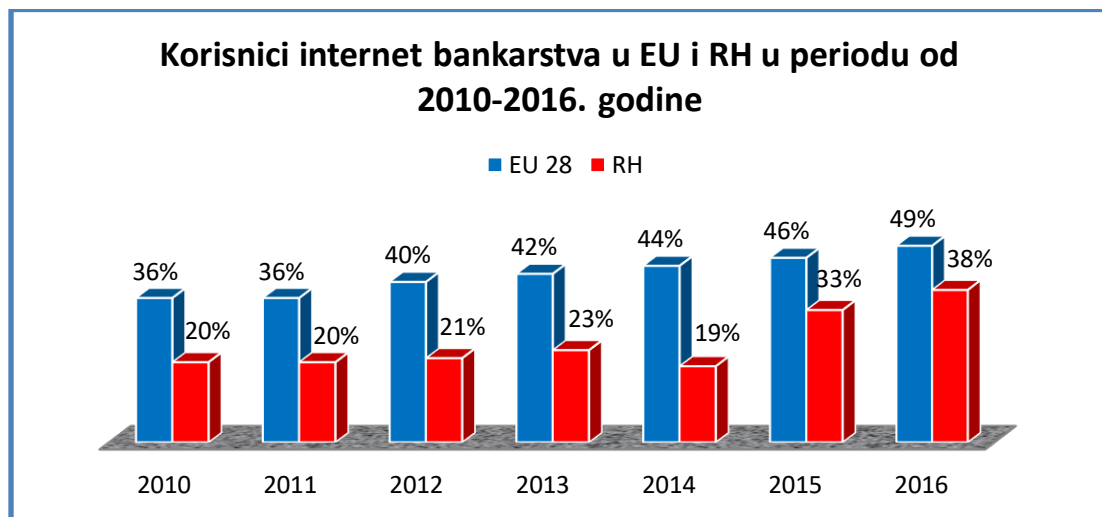
Cijena je iznimno važan element marketing miksa i banke u formiranju cijene proizvoda i usluga pokušavaju se maksimalno prilagoditi potrebama klijenata i njihovim očekivanjima. Zapravo one pokušavaju pronaći način kako istovremeno profitabilno zadovoljiti potrebe svih sudionika. Cijena je u novcu izražena vrijednost proizvoda i usluga, no gledano iz strane marketinga ona predstavlja sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti na tržištu, jer potrošači uvijek razmišljaju o visini cijene i onoga što za nju dobivaju. Može se reći da važu da li su za svoj novac dobili vrijednost koju su platili. S druge strane prodavatelji koji prodajom ne mogu zaraditi nemaju razloga niti proizvoditi niti pružati usluge.

Banke kod kreiranja cijena proizvoda i usluga nastoje prilagoditi sve elemente marketing miksa kako bi tržištu ponudile konkurentne proizvode i usluge oblikovane po mjeri njihovih klijenata tj. u ponudi prilagođavaju sve elemente marketing miksa kako bi njihova ponuda bila unikatna. Ponuda je jedna vrsta obećanja koja će korištenjem postati iskustvo, a cilj je svake banke da njezina ponuda bude „ugodno iskustvo“. Ugodno iskustvo gradi temelje za međusobno povjerenje (banka/klijent) i dugoročno uspješan poslovni odnos. U takvoj situaciji cijena je i dalje važan ali ne i presudan element zbog kojega će klijent potražiti drugog ponuđača već klijentu postaje važna ukupna vrijednost koju je proizvodom/uslugom dobio. Ako je banka kroz marketing miks kreirala proizvod/uslugu koja po svim karakteristikama i kvaliteti odgovara potrebi klijenta on će na temelju reputacije banke biti spreman platiti dodanu vrijednost. U razmjeni vrijednosti uvijek učestvuju dvije strane, a njezinoj uspješnoj razmjeni najviše mogu pridonijeti pregovaračke vještine (ljudi) koji su ključni za prezentiranje vrijednosti korisnih rješenja i povećavanje „ugodnih iskustava“. Prema podacima Eurostata kontinuirano raste broj korisnika internet bankarstva u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj (ec.europa.eu), a s druge strane raste i broj direktnih kontakata tih

korisnika sa zaposlenicima banke koji svojom podrškom i savjetima utječu na povećanje ugodnih iskustava¹¹⁶.

Banke koje posluju u Republici Hrvatskoj nove proizvode i usluge nastoje povezati s drugim uslugama i kroz pakete klijentima daju brojne pogodnosti kako bi pridobili nove i zadržali postojeće, jer broj korisnika internet bankarstava i mobilnog bankarstva kontinuirano raste. U grafikonu koji slijedi dan je prikaz korisnika internet bankarstva u EU i Republici Hrvatskoj u periodu od 2010-2016. godine.

Grafikon 4.1. Korisnici internet bankarstva u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj od 2010-2016. godine



Izvor: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tin00099> (30. svibanj 2017.)

Prema prikazanim podacima vidljivo je da se broj korisnika internet bankarstva u RH u periodu od sedam godina povećao za 18%, a u odnosu na Europsku uniju u Republici Hrvatskoj internet bankarstvo koristi 11% bankarskih klijenata manje. Broj korisnika internet

¹¹⁶ Pwc.com: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf> (30. svibanj 2017.)

bankarstva u RH u 2016. godini u odnosu na 2015. povećao se za 5%. Bankarski menadžment i marketinški stručnjaci zasigurno ovoj skupini korisnika pridaju veliki značaj, jer tehnologija kontinuirano napreduje i njihov broj će zasigurno i u budućnosti rasti.

3.3. Distribucija digitalnih proizvoda

Liberalizacija tržišta i razvoj informatičko-komunikacijske tehnologije utjecao je na totalan preobražaj bankarskog poslovanja. Tradicionalne bankarske usluge koje su nekada bile moguće samo u poslovnicama u uredovno vrijeme banke, postale su dostupne 24 sata na dan, 365 dana u godini s bilo kojega mjesta. Klijent sam bira vrijeme, mjesto i internetsku platformu iz koje će pristupiti svojim financijskim sredstvima koje ima na računima u bankama. Lokacija u današnjem bankarskom poslovanju postaje strateški instrument marketing miksa, a kod novih kanala distribucije sigurnost postaje njezin bitan faktor. Virtualni distribucijski kanali su neopipljivi, a korisnik *online* usluga želi biti siguran da je transakcija koju je obavio izvršena, te iznimno bitan dio komunikacije postaje povratna poruka koja transakciju potvrđuje i informira klijenta o novom stanju njegovog transakcijskog računa.

Bankomat je bio prvi uređaj koji je klijentima banke omogućio podizanje gotovine bez odlaska u poslovnicu. Prvi bankomat instaliran je u Velikoj Britaniji još 1967. godine, a instalirala ga je podružnica engleske Braclays banke. Iako on nije mogao pružiti ni jednu drugu uslugu predstavljao je početak prave revoluciju u pružanju bankarskih usluga i novi kanal distribucije. Mogućnost da klijent sam odluči kada će podignuti svoju gotovinu i to bez

čekanja u redu u banci zasigurno je stvorila veliko zadovoljstvo klijenata novim distribucijskim kanalom, a on se uz brojna tehnička unapređenja zadržao do danas¹¹⁷.

Razvoj tehnologije omogućio je razvoj EFT/POS terminala, jer banke svojim klijentima izdaju razne vrste platnih kartica, a da bi se njihov potencijal kao instrumenta što bolje iskoristio rezultiralo je razvojem novog distribucijskog kanala. Neki klijeti banaka niti ne žele podizati gotovinu kako bi obavili kupnju robe ili usluga, jer su na taj način ograničeni podignutim iznosom i nemaju dovoljno komfora za ugodnu kupnju. EFT/POS terminali omogućili su da se upravo takvi klijenti osjete slobodni i da uz pomoć svoje platne kartice raspoložu novčanim sredstvima kad žele i gdje žele, neopterećeni iznosom podignute gotovine. Kartice su ubrzo postale omiljeni bankarski proizvod, a banke da bi svoje klijente dodatno potaknule na potrošnju povezale su ovaj proizvod sa kreditima kako bi klijent osjećao još veći komfor i kupio proizvode i usluge za koje nema trenutno dovoljno sredstava na računu.

EFT/POS terminali mogli su kroz vrijeme prihvatiti sve veći broj kartica, a napredak tehnologije omogućio je njihov rad i bez telefonske linije i električne struje korištenjem GPRS tehnologije za spajanje na internet¹¹⁸.

Nastanak interneta kao medija otvorio je nove mogućnosti za širenje distribucijskih kanala za bankarske usluge. Razvoj internet bankarstva započeo je devedesetih godina u SAD-u. Prema objavljenim statističkim podacima 1997. godine imao je milijun korisnika, a za samo godinu dana internet bankarstvom koristilo se preko 4 milijuna građana SAD-a. U periodu od samo 4 godine broj korisnika se četiri puta povećao i iznosio je oko 18 milijuna¹¹⁹. Tehnološka dostignuća sve više su ubrzavala razvoj internet bankarstva kako za osobne tako i

¹¹⁷ Rose, P.S., Hudgins, S.C: Bank Management & Financial Services, International edition, Singapore, 2008, str. 662-663.

¹¹⁸ Inverso.hr: <http://inverso.hr/wp-content/uploads/2013/06/mobilno-bankarstvo.pdf> (26. svibanj 2017.)

¹¹⁹ Vidović, M: Internet bankarstvo – Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2014, str. 10-11.

za poslovne svrhe. Internet bankarstvo zbog niskih naknada, brzine i jednostavnosti postalo je nezaobilazan kanal distribucije.

Novi smjer u razvoju internet bankarstva nastao je razvojem pametnih telefona *iPhona* koji su na tržište stigli 2007. godine od tvrtke Apple¹²⁰. Internet je s pametnih telefona postao dostupan s bilo kojega mjesta gdje postoji GSM signal, kroz komunikacijski kanal putuju samo podaci o transakciji taj. povijesni podaci dok korisnik pregledava stanje računa. Korisnici mBankinga dodatno su potaknuli pitanje sigurnosti novoga distribucijskog kanala. No, razvojem SSL protokola i primjenom rješenja koja se već koriste za internet bankarstvo stvorena je dodatna sigurnost, a ona se ostvaruje činjenicom da mobilni operateri kriptiraju GPRS promet. Korisnici mobilnih uređaja sami isključuju aplikaciju nakon završetka njezinog korištenja, ako je zaborave isključili aplikacija će se isključiti sama, a upravo ta opcija pruža ovom komunikacijskom kanalu dodatnu sigurnost. Broj korisnika pametnih telefona kontinuirano raste, te se može pretpostaviti da će se ovaj distribucijski kanal nastaviti razvijati, jer mobitel pruža velike mogućnosti za optimalizaciju¹²¹.

mBanking svojim korisnicima omogućio je još jednostavnije plaćanje proizvoda i usluga. Prilikom plaćanja računa ovim kanalom komunikacije autorizacija se obavlja samo kod prijavljivanja za korištenje aplikacije, a ne za svaku pojedinu transakciju kao kod internet bankarstva, a izvršavanje transakcija do pet puta je jeftinije nego kod plaćanja u poslovnici. Usluge mBankinga pružaju sve banke u Republici Hrvatskoj. Instalacija softvera za mobilno bankarstvo vrlo je jednostavna, a može je korisnik samostalno instalirati ili uz pomoć bankarskih službenika¹²².

¹²⁰ Ibid, str. 12.

¹²¹ Inverso.hr: <http://inverso.hr/wp-content/uploads/2013/06/mobilno-bankarstvo.pdf> (26. svibanj 2017.)

¹²² Ibid

3.4. Promocijski splet banke u digitalnom okruženju

Primjena interneta u marketinškoj komunikaciji prisutna je od devedesetih godina prošloga stoljeća, a u praksi razvila se potpuno nova grana marketing koja je nazivana različitim imenima: internetski marketing, *online* marketing, e-marketing ili interaktivni marketing. Banke kao konzervativne institucije u početku nastanka interneta nisu ga doživljavale kao komunikacijski kanal kojim bi bio primjeren za promoviranje njihovih proizvoda i usluga već kao novotariju. Razlog takvog promišljanja možda je postojao u nedovoljno poznavanju novoga komunikacijskog kanala, jer nisu postojala strukturirana znanja koja bi opisala što ta nova grana marketinga obuhvaća¹²³.

No, internet se iznimno brzo razvijao, a kroz vrijeme nastajalo je sve više novih tehnika i taktika internetskog marketinga. Digitalizacija i informatizacija utjecala je na promjene u svim elementima marketing miksa pa tako i na promotivni miks, a utjecala je i na preobrazbu klasičnih komunikacijskih alata koji su pod utjecajem interneta postali interaktivni. Najvažniji digitalni kanali internetskog marketinga su: web stranice, banneri, email marketing, mobilni marketing, optimalizacija za tražilice (SEO), PPC kampanje, TV, SMS i društvene mreže¹²⁴.

Veliki izbor digitalnih kanala zahtijevao je postavljanje nove komunikacijske strategije kako bi ih se uskladilo s drugim promocijskim alatima i postigao maksimum u ostvarivanju komunikacijskih i prodajnih ciljeva. Banke su zbog načina oglašavanja (novine, radio, televizija) njihovih proizvoda i usluga klijenti smatrali nepristupačnim, krutim i

¹²³ Škare, V: Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača, Tržište, 2006, 18 (1/2), str. 29-40.

¹²⁴ Car, V: Televizija u novomedijskom okruženju. Medijske studije, 2010, 1, (1-2), str. 91 – 104.

proračunatim institucijama koje su tu da čuvaju njihove uloge, a neki su ih smatrali institucijama koje se bez puno truda bogate na tuđoj nevolji¹²⁵

Velika konkurencija na tržištu primorala je banke na promjenu stava o digitalnim kanalima komunikacije, jer je jedan dio njihove konkurencije već započeo njihovo korištenje. Banke koje su prepoznale važnost digitalnih kanala komunikacije zaposlile su programere i web developere, te marketinške stručnjake za digitalne medije kako bi u suradnji sa njihovim marketinškim stručnjacima radili na novim načinima marketinške komunikacije koje su željeli implementirati u svoje poslovanje.

Web stranica banke postaje važan komunikacijski kanal za približavanje klijentima i korisnicima njihovih usluga. Marketinški stručnjaci banaka započinju na potpuno drugačiji način upravljati sadržajima koji se na njima objavljuju. Objavljeni sadržaji postaju manje formalni, a više ležerni i ugodni. Banke se kroz postove koji se objavljuju na web stranicama nastoji povezati sa klijentima, a sadržaji pored promotivnih sve više postaju informativni i edukativni. Objavljeni postovi namijenjeni su različitim skupinama klijenata u kojima ih se informira i educira o postojećim proizvodima banke povezujući ih sa potrebama ciljane skupine i prednostima baš njihove ponude. Slika koja slijedi prikazuje primjere promotivnih postova Erste banke na web stranici.

Slika 4.1. Promotivni postovi Erste banke na web stranici



Izvor: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/potrebe/planiram-za-svoju-djecu> (01.06.2017.)

¹²⁵ Escapestudio.hr: <http://escapestudio.hr/blog/internet-marketing-u-bankarstvu/> (29. svibanj 2017.)

Pojavom društvenih mreža marketinški stručnjaci banaka ocijenili su da bi im one još više mogle unaprijediti komunikaciju sa ciljanim skupinama potrošača. Kako je većina banaka dio marketinške komunikacije već obavljala kroz digitalne medije oni su postali prezasićeni porukama o bankarskim proizvodima i uslugama. Društvene mreže mogle su ponuditi nešto novo odnosno još ležernije sadržaje koji će moći dodatno opustiti posjetitelje i dati im sadržaj koji će ih potaknuti da reagiraju i uključe se. Marketinški stručnjaci banaka počinju shvaćati važnost fotografija, te svoje promotivne sadržaje sve češće vežu uz obitelj, ljubav ili zdravlje. U objave na društvenim mrežama kombiniraju fotografije lijepih trenutaka iz života povezanih sa proizvodima i uslugama banke (slika 4.2.).

Slika 4.2. Objava na Facebook-u PBZ



Izvor: <https://www.facebook.com/privrednabankazagreb/> (01.06.2017.)

Društvene mreže postaju sve važniji kanal marketinške komunikacije kojim banka promovira svoje proizvode i usluge na poseban način gradeći svoj imidž i prepoznatljivost.

Jedan dio banaka procijenio je da je komunikacija na društvenim mrežama sa potrošačima toliko važna da je zaposlio posebne *community menagere* kojima je posao komunikacija sa posjetiteljima, osmišljavanje promotivnih kampanja na društvenim mrežama i odgovaranje na upite posjetitelja. Kako objave na društvenim mrežama ne bi bile dosadne i

jednolične neke banke osmislile su zanimljive interaktivne stimulacije (e-kasica, pbz) kako bi predstavile neke svoje proizvode na zanimljiv i edukativan način.

Pored društvenih mreža sve važniju ulogu imaju i mobilni korisnici tj. korisnici pametnih telefona. Zbog sve većega broja korisnika mBankinga neke banke su svoje sadržaje i aplikacije optimizirale za mobilne uređaje. Kako bi ova grupa korisnika mogla također pregledavati sadržaje na web stranicama s jednakim iskustvom kao drugi.

Banke su prepoznale snagu digitalnih kanala komunikacije i na sve načine pokušavaju se približiti svojim klijentima, jer samo kroz dvosmjernu komunikaciju one mogu saznati koje probleme imaju, što žele i što im nedostaje kako bi mogle udovoljiti njihovim potrebama. Novi kanali komunikacije nisu zamijenili tradicionalne kanale, već se oni u promotivnom misu kombiniraju kako bi njihove poruke došle do svih segmenata ciljane publike. No, televizija je još uvijek najkorišteniji komunikacijski kanal za privlačenje pažnje.

3.5. Ljudski resursi banke u digitalnom okruženju

Jedan od temeljnih ciljeva banke u modernom poslovnom okruženju jest stvaranje konkurentske prednosti. Izvori konkurentske prednosti mogu biti mnogobrojni, od diversifikacije proizvoda i usluga, preko cjenovne i troškovne prednosti, do prednosti koja izvire iz korištenja najnovijih tehnologija. No, ipak, jedan od temeljnih izvora konkurentske prednosti modernih uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika¹²⁶.

¹²⁶ Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J: Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, 2015, str. 14.

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se organizacijske strategije i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje. Proces planiranja ljudskih resursa započinje postavljanjem strateških ciljeva banke, zatim slijedi prognoziranje prodaje i distribucije proizvoda i usluga, prognoziranje potrebnih ljudi za obavljanje poslova, analiziranje tekuće unutarnje i vanjske ponude zaposlenika i uspoređivanje onoga što postoji s onim što je potrebno, radi formiranja plana za pribavljanje, izabiranje i premještanje zaposlenika i uspoređivanje plana s prognozom potrebnih ljudi, kako bi se osiguralo da će on postići svoju svrhu (Škrtić i Vouk, 2006:186). Dakle, svrha plana je utvrditi odgovarajući profil zaposlenika radi postizanja ciljeva banke.

Temeljni ciljevi opisanog procesa planiranja ljudskih resursa su¹²⁷:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa,
- povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima,
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima, ukupno i po specifičnim kategorijama,
- zaštititi ulaganja i osigurati banci maksimalnu profitabilnost ulaganja u ljudske resurse,
- i omogućiti banci da ostvaruje konkurentsku sposobnost i prednost.

Na proces planiranja ljudskih resursa utječu mnogobrojni faktori, koji se mogu podijeliti na unutarnje i vanjske. U vanjske faktore spadaju¹²⁸: neizvjesnost okoline (donosi probleme viškova, neusklađenosti budućeg broja, kvalitete i strukture ljudskih potencijala), tržište rada (nedostatak određenih profila stručnjaka uvjetuje njihovo drukčije osiguravanje),

¹²⁷ Ibid, str. 187.

¹²⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 659.

zakonska regulativa (određuje uvjete i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena i sl.) i sindikati (sporazumi sindikata reguliraju plaće, otpuštanja i dr. prava zaposlenika). Dok, u unutarnje faktore spadaju¹²⁹: poslovna strategija (zahtjevi za sposobnostima, vještinama, talentima, ponašanju), vrsta posla i potrebne kvalifikacije (pojava novih poslova i zadataka uvjetuje i potrebu za ljudima), vremenski horizont (kratkoročno ili dugoročno planiranje, potencijalna neizvjesnost za dugoročnim planiranjem), vrsta i kvaliteta informacija (kvalitetnije informacije olakšavaju planiranje).

Nakon procesa planiranja slijedi proces pribavljanja i izabiranja zaposlenika koji su kvalificirani za popunjavanje određenih otvorenih radnih mjesta. Pribavljanje je proces informiranja kvalificiranih potencijalnih zaposlenika o otvorenim radnim mjestima te poticanje da se prijave za te pozicije. Zaposlenici mogu biti pribavljeni iz različitih izvora, u i izvan poduzeća. U mnogim slučajevima otvorena nova radna mjesta predstavljaju priliku za napredovanje postojećih zaposlenika koji su već upoznati s bankarskim poslovanjem i poslovnom kulturom. U drugom slučaju poslodavci ili ne mogu pronaći zaposlenike unutar same banke ili žele pribaviti zaposlenike izvana koji će u bankarsko poslovanje donijeti nove ideje i metode što je osobito važno kod zapošljavanja marketinških i informatičkih stručnjaka. Da bi poduzeća minimizirala izdatke i vrijeme, obično koriste suradnike koji im pomažu u pronalaženju kvalificiranih zaposlenika¹³⁰.

Nakon pribavljanja, slijedi proces izabiranja zaposlenika koji podrazumijeva prikupljanje informacija o kandidatima i korištenje tih informacija u odlučivanju koje će od prijavljenih kandidata zaposliti. Svrha ovog procesa je ocjena prijavljenih kandidata prema vještinama i sposobnostima navedenim u specifikaciji posla, kako bi se utvrdilo koji su od njih najprikladniji za posao. Danas mnoga poduzeća intervjuiraju kandidate putem interneta, a

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Škrtić, M., Vouk, R: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma, Zagreb, 2006, str. 188-189.

cilj takvog intervjuiranja je utvrditi koji kandidati trebaju biti i osobno intervjuirani. Osim intervjuiranja, poduzeća koriste i testove sposobnosti kako bi utvrdila da li kandidati posjeduju potrebne vještine za posao. I na kraju, banke u procesu izabiranja kandidata koriste i preporuke prijašnjih poslodavaca iz kojih se može saznati koje vještine i stavove prema radu posjeduje kandidat (Škrtić i Vouk, 2006, 189). Iako su banke izabrala zaposlenike koji imaju potrebna znanja, vještine i sposobnosti, novi zaposlenici svejedno se moraju podvrgnuti uvježbavanju da bi naučili kako obavljati specifične zadatke bankarskog posla¹³¹.

3.6. Bankarski procesi u digitalnom okruženju

Svjetski trendovi pokazuju da su banke najbolje odgovorile na izazove koje je pred njihovo poslovanje stavila digitalizacija tj. pronašle su kako na najbolji način iskoristiti napredak informatičke i komunikacijske tehnologije. Napredak tehnologije u bankarskom poslovanju omogućuje korištenje sve manje papirnih dokumenata, a puno više fleksibilnosti i automatizacije u poslovnim procesima. Uspješnost primjene digitalizacije započinje dizajniranjem svakoga poslovnog procesa.

Banke koje posluju u Republici Hrvatskoj prošle su kroz tri evolucijske faze digitalizacije poslovanja¹³²:

- nastanak elektroničkog novca,
- faza tranzicije od analognih do digitalnih poslovnih procesa i uvođenja *online* bankinga, i
- stvaranje digitalnih poslovnih modela.

¹³¹ Buble, M: Osnove menadžmenta. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2008, str. 411.

¹³² Ictbusiness.info: <http://www.ictbusiness.info/poslovanje/bankarstvo-je-all-digital> (29. svibanj 2017.)

Da bi digitalizacija poslovanja bila moguća potrebno je neprekidno unapređenje i transformacija pozadinskih procesa kako bi se povećala učinkovitost i kvaliteta cjelokupnog poslovanja. Uspjeh digitalizacije poslovanja ovisi o kvaliteti poslovnog modela, ali i o organizacijskoj kulturi banke, jer ona ima veliki utjecaj na ponašanje zaposlenika. Sve promjene koje se događaju u bankarskom poslovanju ovise o ljudskim potencijalima koji će ih provesti. Digitalizacija unosi promjene u sve segmente poslovanja, prema van (klijentima) i unutar banke (optimalizaciju poslovnih procesa, inovativnost u radu, sistematiziranje i dijeljenje znanja).

Razvojem i primjenom inteligentnih uređaja u poslovnim procesima bankarskog poslovanja raste i količina podataka koji se spremaju u baze podataka. Iz toga razloga banka mora primijeniti cjelovito poslovno rješenje taj. informatički sustav koji će omogućiti skladištenje i korištenje velikih količina podataka. Baza podataka temelj je za obavljanje svih poslovnih procesa od radnih do upravljačkih.

3.7. Fizički dokazi banke u digitalnom okruženju

Osim rada na povećanju transakcijske funkcionalnost banke bi u istoj mjeri trebale raditi i na resursima za nadzor nad uslugama e-bankarstva. E-bankarstvo pored brojnih prednosti koje omogućuje svojim korisnicima, njegov sustav i podaci izloženi su različitim internim i eksternim prijetnjama. U bankarskom poslovanju važno je potvrditi da je određena komunikacija, zahtjev ili transakcija legitimna. Banke su utvrdile pouzdane metode provjere identiteta i ovlaštenja klijenata koji žele izvršiti određenu elektroničku transakciju. Ako banka

na adekvatan način ne uspije identificirati identitet klijenta to može dovesti do neovlaštenog pristupa računima e-bankarstva, do financijskih gubitaka i narušavanja bankarske reputacije¹³³

Banke posjeduju formalnu politiku i postupke kojima se provjerava identitet korisnika, to mogu biti: PIN-ovi, lozinke, pametne kartice, biometrička tehnologija i druge digitalne potvrde. Sve navedeno predstavlja dokaze fizičkog identiteta u elektroničkom poslovanju. Što je više različitih metoda identifikacije uključeno, sigurnost elektroničkog poslovanja je veća. Pored rizika koji dolazi iz vanjskog svijeta, rizici od prijevara postoje i unutar same banke. Velike baze podataka i isto tako veliki broj elektroničkih transakcija nameće potrebu za efikasnim mjerama interne kontrole. Jedna od osnovnih mjera interne kontrole je razdvajanje dužnosti. Ova mjera je vrlo pouzdana jer omogućava povećanje točnosti i vjerodostojnosti podataka i koristi se za sprječavanje prijevara od strane zaposlenika. Podjela dužnosti u bankarskom poslovanju strukturirana je na način da u transakcijskom procesu jedan zaposlenik ne može sam pristupiti transakciji, autorizirati je i dovršiti transakciju. Sustav e-bankarstva treba biti strukturiran da nije moguće zaobići podjelu dužnosti, a da bi se podjela dužnosti očuvala banke moraju kontrolirati autorizaciju i pravo pristupa. Bez kontrole autorizacije neodgovorni pojedinci mogli bi izmijeniti svoja radna ovlaštenja, zaobići podjelu dužnosti i neovlašteno pristupiti sustavu e-bankarstva, bazama podataka i aplikacijama i modificirati podatke u njima¹³⁴.

Internet bankarstvo teško je kontrolirati, jer je veliki dio dokumentacije i dokaza koji prate transakciju u elektroničkom obliku. Očuvanje jasnih fizičkih pisanih revizijskih tragova jedino može omogućiti provođenje interne kontrole bez njih ona gotovo da nije moguća (old.hnb.hr). Iz navedenog razloga banka treba odrediti kod kojih transakcija e-bankarstva je potrebno sačuvati pisane revizijske tragove. Fizički dokazi u e-bankarstvu iznimno su važni

¹³³ Vidović, M: Internet bankarstvo – Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2014, str. 19.

¹³⁴ Old.hnb.hr: <http://old.hnb.hr/supervizija/papiri-bazelske-komisije/h-upravljanje-rizikom-u-elektronicnom-bankarstvu.pdf> (28. svibanj 2017.)

jer oni omogućavaju smanjenje rizika koji dolazi od eksternih i internih prijetnji koje prijete sigurnosti elektroničkog poslovanja i bankarskoj reputaciji¹³⁵.

¹³⁵ Ibid

4. Komparativna analiza web nazočnosti pojedinih banaka u RH i u europski

Komparativna analiza web nazočnosti obuhvatila je 5 vodećih banaka u Republici Hrvatskoj. Prema podacima HNB-a za 2018. godinu to su Zagrebačka banka dd, Privredna banka dd, Erste i Steiermarkische banka, OTP banka i peta po veličini je Raiffeisen banka.

Medij preko kojeg se istraživao uzorak je društvena mreža YouTube. YouTube je društvena mreža na kojoj se razmjenjuju videozapisi koje mogu postavljati korisnici, a zapisi se mogu pregledavati, dijeliti, dodati favoritima, ocjenjivati i komentirati. Za objavljivanje videozapisa potrebna je registracija, dok za pregledavanje nije. U Hrvatskoj je ova društvena mreža u većoj mjeri spominjala početkom 2007. godine, no i prije tog vremena je bila aktualna. Iz tog razloga postoje hrvatski videozapisi u razdoblju prije 2007. godine. (Wikipedia, <https://hr.wikipedia.org/wiki/YouTube>, pristup 01.10.2019.) Tako se u procesu odabira jedinica analize koristila i informacija o tome koji od YouTube kanala ima više objavljenih oglasa zbog jednostavnosti i brojnosti daljnje analize. Na taj način su za analizu oglašivačkih kampanja odabrane Privredna banka Zagreb, Zagrebačka banka, Raiffeisen bank, Erste banka te OTP banka. Zaba je u promatranom trenutku preko You Tube kanala imala ukupno 73 oglasa. PBZ je u istom trenutku imao 53 oglasa, RBA ima 67 objavljenih oglasa, Erste banka 56 oglasa, te OTP 36 oglasa. Kada se uspoređi s podatkom o broju objavljenih oglasa od 2010.g. do 2014.g. prema tekstu Katarine Drvodjelić u diplomskom radu „Analiza oglašivačkih kampanja hrvatskih banaka od 2010. do 2018. godine“. Gdje navodi da je Zaba u tom razdoblju imala svega 4 oglasa. U slučaju Privredne banke Zagreb, u prvom razdoblju objavljena su samo dva oglasa, Raiffeisen banka ima 7, Erste banka 11, a Splitska banka 4 oglasa (koja je u ovom trenutku pripojena OTP banci).

Kroz ove podatke je vidljivo da neke banke nisu uvidjele važnost pojavnosti na društvenim mrežama kao što je YouTube do 2014. godine, što se sada uvelike promijenilo. Ukupno se radi o 285 oglasa koji su bili dostupni na YouTube kanalima. U postotcima prisutnost na YouTube-u Zabe iznosi 25%, PBZ-a 18%, RBA je 23%, Erste banke je 19%, te OTP-a 12%.

Prema portalu Poslovni.hr Zaba je u 2018.g. ostvarila 2,11 milijardi kuna bruto dobiti, Privredna banka Zagreb, druga po veličini, zaradila je 1,47 milijardi kuna (prije poreza) treća po dobiti je Erste banka koja je ostvarila dobit od 1,02 milijardi kuna. Na četvrtom i petom mjestu po ostvarenoj dobiti su OTP s 260 milijuna i RBA s 238 milijuna kuna.

Iz gore navedenog je uočeno kako su banke shvatile važnost web kanala oglašavanja, te prva banka po dobiti u Hrvatskoj prednjači i po broju objavljenih reklama što svakako utječe na njenu vidljivost i prepoznatljivost na tržištu. Dakle, zaključuje se da je prisutnost i aktivnost na društvenim mrežama i aktivno upravljanje oglasima i javnim mijenjem u direktnoj korelaciji s prepoznatljivošću, pozitivnom imidžu a samim time i prihodom i dobiti koje banke ostvaruju. Banka koja prednjači u aktivnoj komunikaciji s klijentima preko društvenih mreža svakako je banka koja među mlađom populacijom ima prednost pri odabiru iste kao primarne poslovne banke.

Na europskom tržištu, uzete su u komparativnu analizu banka Intesa SanPaolo koja je na YouTube kanalu prisutna s 84 oglasa u istom trenutku. Radi se o jednoj od vodećih bankarskih grupacija kako u Srednjoj, Istočnoj i Centralnoj Europi, tako i u Sjevernoj Africi i Bliskom Istoku te ima ukupno 1.100 poslovnica prema podacima na njihovoj službenoj stranici.

Druga banka u komparativnoj analizi je UniCredit bank koja posluje kako u Europi tako i u ostatku svijeta gdje je prisutna s ukupno 111 poslovnica. U istom trenutku na YouTube kanalu je prisutna s 105 oglasa. Iz navedenog se da zaključiti da Banka SanPaolo

vjeruje tradicionalnim dokazima moći – prisutnošću s velikim brojem poslovnica, te iako koristi web kanal oglašavanja na njega otpada 44% u odnosu na Banku UniCredit koja je na YouTube prisutna s 56%. Također razmjerno je da uz veću prisutnost na webu koristi i nudi sistemska rješenja on line za klijente u većoj mjeri jer joj je broj poslovnica u velikom broju manji od SanPaolo bank.

5. Istraživanje stavova klijenata banaka prisutnih na području RH o bankarskim proizvodima i uslugama u digitalnom okruženju

5.1. Razrada upitnika za on line istraživanje stavova klijenata banaka prisutnih na području RH

Primarno istraživanje u ovoj disertaciji obaviti će se na reprezentativnom uzorku banaka koji su prisutni na prostoru RH, a istraživanje će obaviti ovlaštena agencija za istraživanje tržišta kako bi dobili podatke koji su reprezentativni za promatrani prostor. Rezultati istraživanja su utemeljeni na online istraživanju temeljem razrađenih upitnika. Online istraživanje je korigirano i offline istraživanjem kako bi se pokrio segment potrošača koji ne koriste online mogućnosti koje pruža banka. Osim prikaza metodologije istraživanja i uzorka istraživanja u ovom poglavlju biti će izvršena analiza i prikaz rezultata istraživanja.

Istraživanje se provodi da bi se prikazala uloga online marketinških aktivnosti pri stvaranju konkurentske prednosti kod bankarskih subjekata kako u zemlji tako i u inozemstvu.

5.2. Odabir uzorka i metode istraživanja

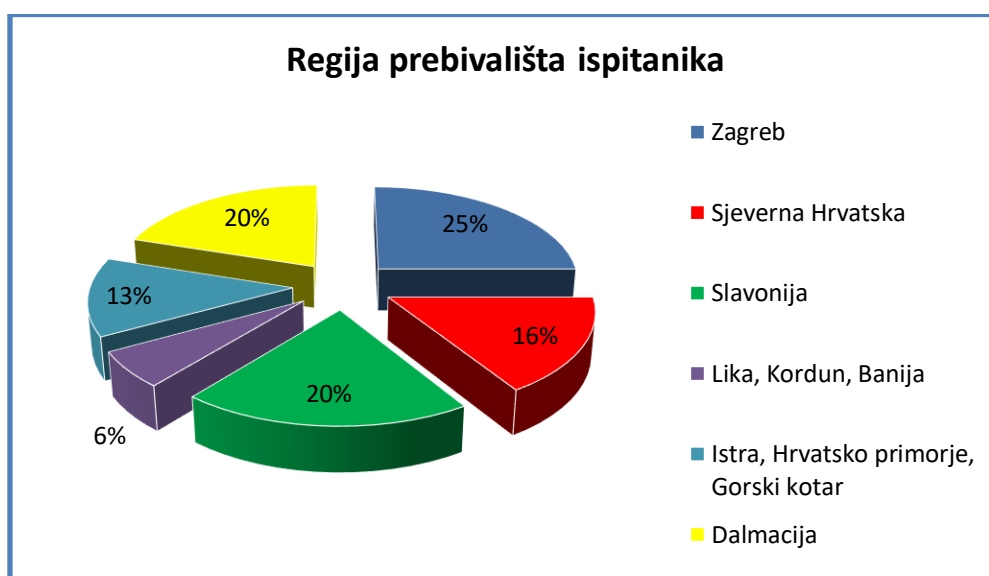
Istraživanje je provedeno kvantitativnom metodom telefonskog intervjua (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing). U istraživanju se koristio visoko strukturirani kvantitativni upitnik u trajanju od 10 minuta. Pitanja su zatvorenog tipa, a veličina uzorka je 100 ispitanika – punoljetnih korisnika bankarskih usluga. Uzorak je reprezentativan prema spolu, dobi te regiji i veličini naselja.

Agencija Hendl provela je istraživanje u skladu s normom ISO 20252:2012 i ICC/ESOMAR međunarodnim kodeksom za marketinška i društvena istraživanja.

Telefonsko anketiranje obavila je navedena agencija u svojim prostorima, tj koristeći svoje resurse.

5.3. Analiza i prikaz rezultata istraživanja

Grafikon 6.1. Regija prebivališta ispitanika

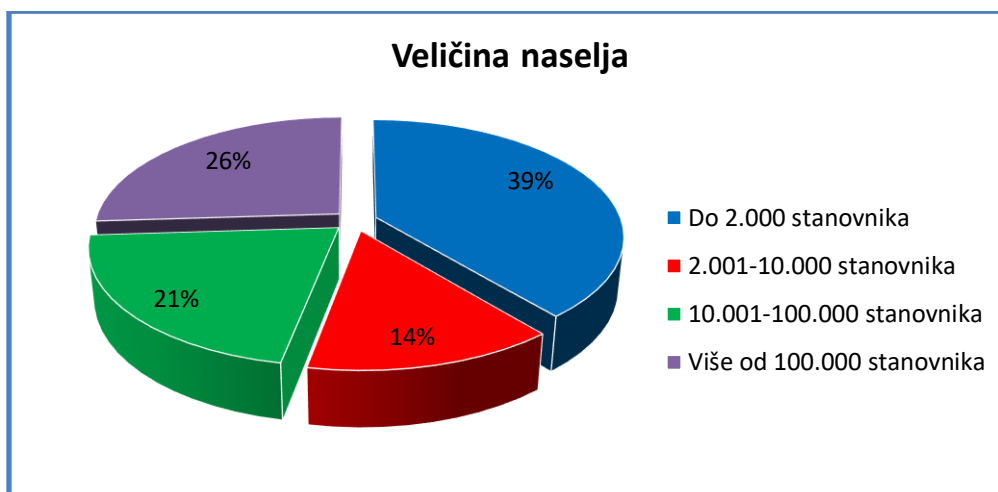


Izvor: rad autorice

Prema prikazanim podacima vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo najviše ispitanika iz Zagreba 25%, zatim iz Slavonije i Dalmacije po 20%, 16% iz Sjeverne Hrvatske, 13% iz Istre, Hrvatskog primorja i Gorskog kotara i najmanje 6% ispitanika iz Like, Korduna i Banije.

Grafikon koji slijedi daje prikaz veličine naselja u kojem imaju prebivalište ispitanici.

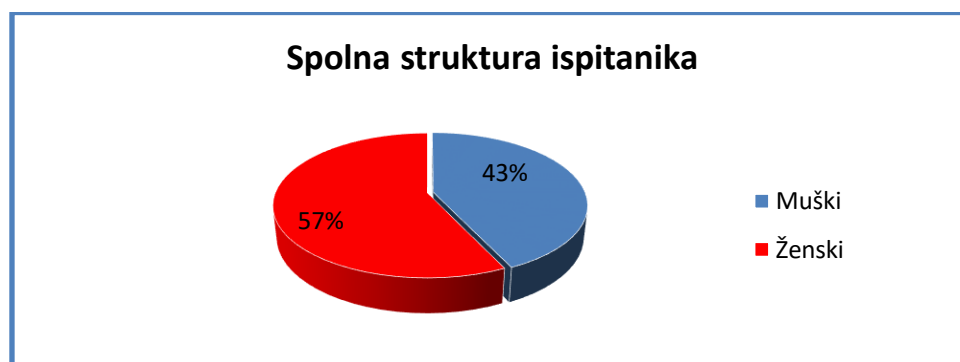
Grafikon 6.2. Veličina naselja



Izvor: rad autorice

Prema prikazanim podacima najviše ispitanika njih 39% živi u malim ruralnim sredinama (općine, sela) koje imaju do 2.000 stanovnika, zatim 26% ispitanika živi u velikim urbanim sredinama s više od 100.000 stanovnika, 21% ispitanika živi u malim i srednje velikim urbanim sredinama koje imaju od 10.001-100.000 stanovnika i 14% živi u većim ruralnim naseljima koje imaju od 2.001-10.000 stanovnika. U slijedećem grafikonu dan je prikaz spolne strukture ispitanika.

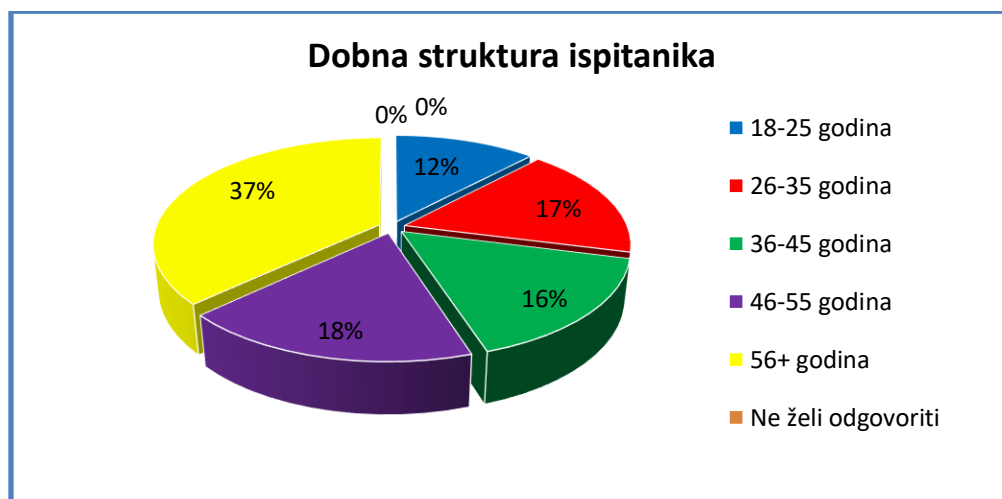
Grafikon 6.3. Spolna struktura ispitanika



Izvor: rad autorice

Iz grafikona vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 57% žena i 43% muškaraca. Slijedeći grafikonu daje prikaz dobne strukture ispitanika.

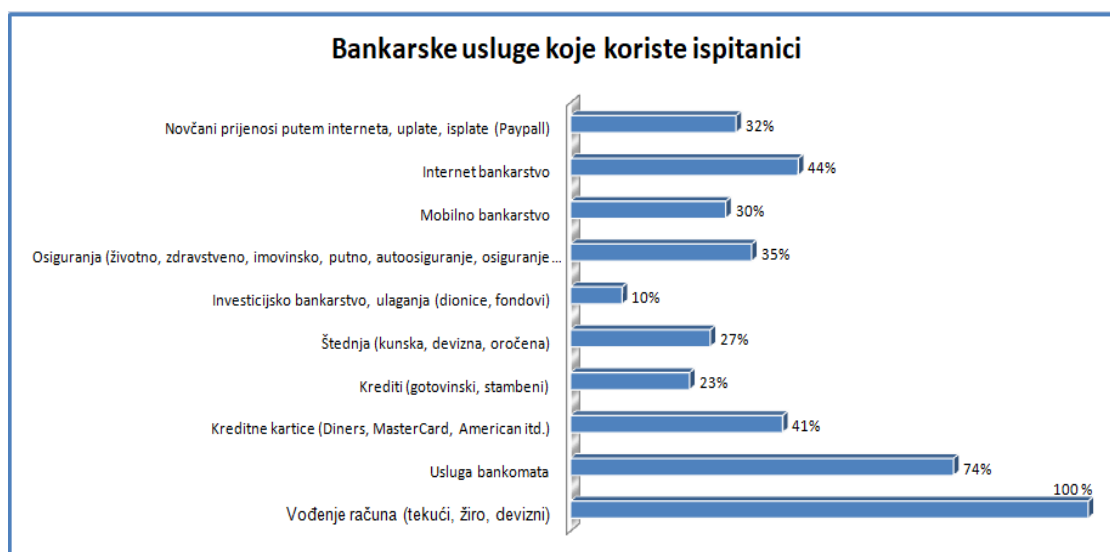
Grafikon 6.4. Dobna struktura ispitanika



Izvor: rad autorice

Iz prikaza dobne strukture ispitanika vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 37% ispitanika s 56 i više godina, zatim 18% ispitanika starosti od 46-55 godina, 17% od 26 do 35 godina, 16% starosti od 36 do 45 godina i najmanje 12% ispitanika koji imaju od 18 do 25 godina. Grafikon koji slijedi daje prikaz bankarskih usluga koje koriste ispitanici.

Grafikon 6.5. Bankarske usluge koje koriste ispitanici

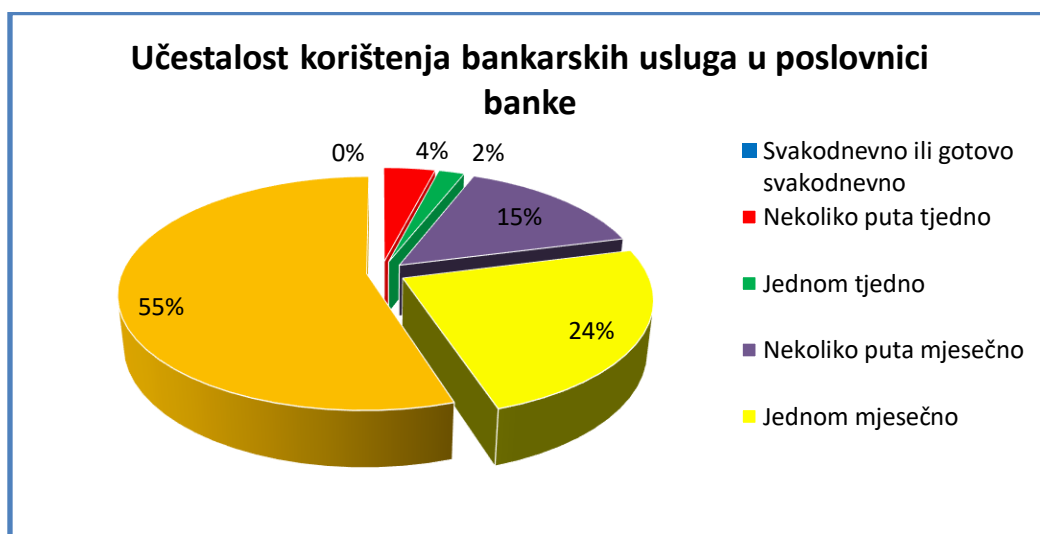


Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da svi ispitanici (100%) u banci imaju otvoreni tekući, žiro ili devizni račun tj. koriste uslugu vođenja računa, 74% ispitanika koristi uslugu bankomata, 44% koristi usluge internet bankarstva, 41% ispitanika koristi različite kreditne kartice, 35% koristi usluge različitih osiguranja, zatim 32% koristi usluge Paypall-a, 30% koristi mobilno bankarstvo, 27% ispitanika ima neku vrstu štednje (deviznu, kunsku ili oročenu), 23% ispitanika koristi kredit, a 10% ispitanika koristi uslugu investicijskog bankarstva.

Na temelju dobivenih dogovora ispitanika vidljivo je da ispitanici koriste različite bankarske usluge. Najkorištenija usluga je usluga bankomata, a taj podatak je očekivan s obzirom da je prema dobnoj strukturi sudjelovalo 37% ispitanika starih 56+ godina kojima je to najbrži način za dolazak do gotovine koju oni još uvijek najviše koriste za kupnju i plaćanje računa. U slijedećem grafikonu dan je prikaz učestalosti korištenja navedenih bankarskih usluga u poslovnici banke.

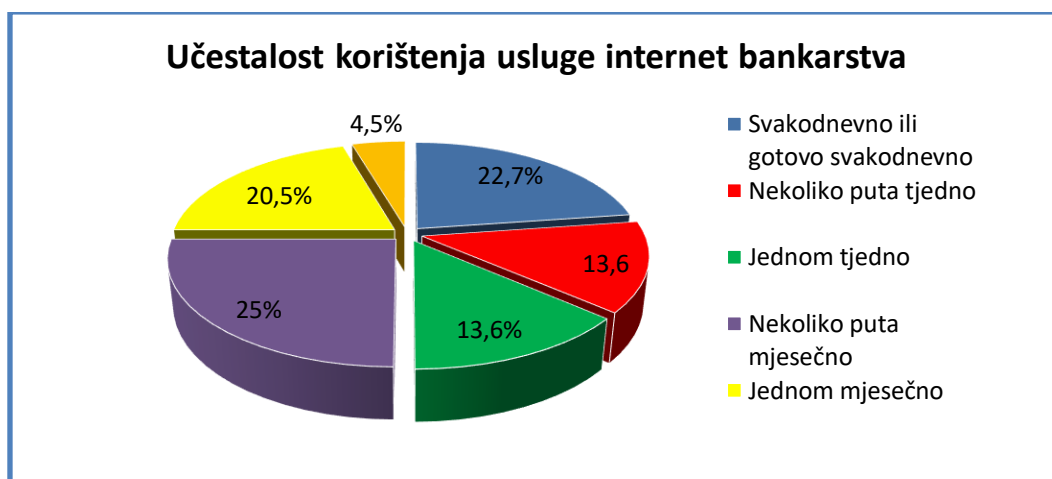
Grafikon 6.6. Učestalost korištenja bankarskih usluga u poslovnici banke



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika njih 55% bankarske usluge u poslovnici banke koristi rijetko, 24% ispitanika koristi jednom mjesečno, 15% koristi nekoliko puta mjesečno, 4% ispitanika odlazi u poslovnicu nekoliko puta tjedno i 2% ispitanika jednom tjedno. Kako 44% ispitanika koristi usluge internet bankarstva i 30% koristi usluge mobilnog bankarstva, taj podatak objašnjava i odgovor najvećeg broja ispitanika da u poslovnici rijetko koriste bankarske usluge, jer sva potrebna plaćanja obavljaju kad im to odgovara iz svojega doma ili nekog drugog mjesta. Sljedeći grafikon daje prikazuje učestalosti korištenja usluge internet bankarstva.

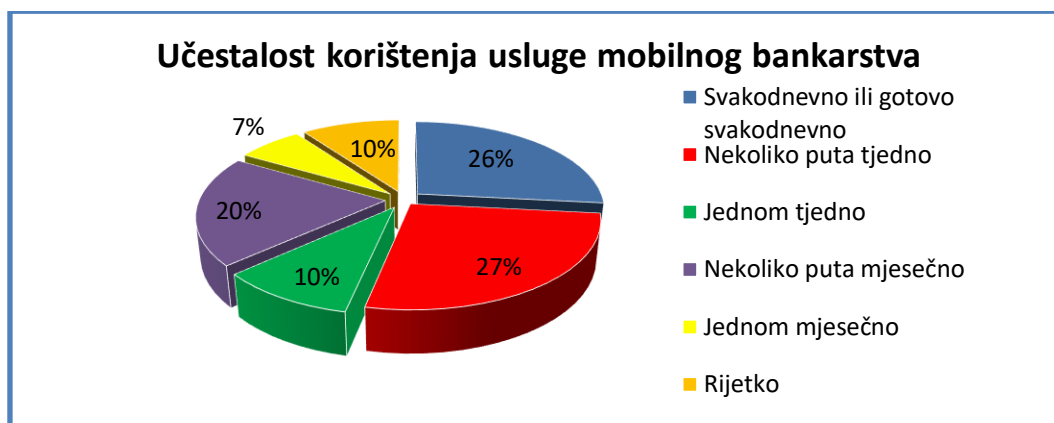
Grafikon 6.7. Učestalost korištenja usluge internet bankarstva



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da najviše ispitanika njih 25% uslugu internet bankarstva koristi nekoliko puta mjesečno, 22,7% koristi je svakodnevno ili gotovo svakodnevno, 20,5% ispitanika koristi je jednom mjesečno, 13,6% koristi je jednom tjedno i nekoliko puta tjedno, dok je samo 4,5% ispitanika koristi rijetko. U sljedećem grafikonu prikazana je učestalost korištenja usluge mobilnog bankarstva.

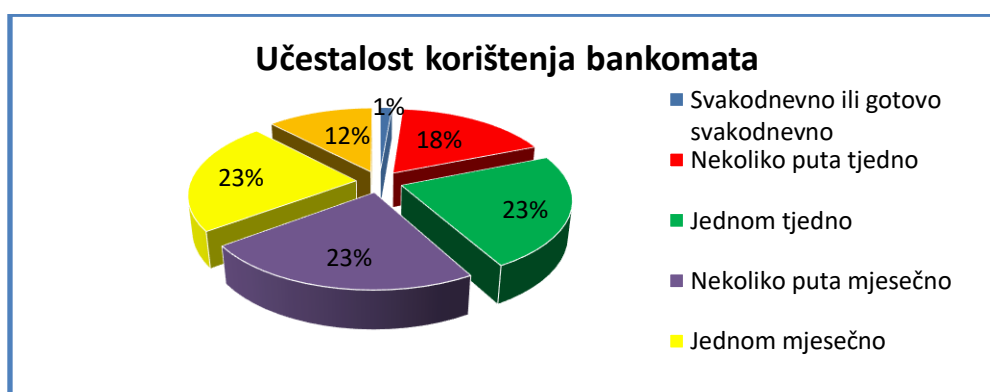
Grafikon 6.8. Učestalost korištenja usluge mobilnog bankarstva



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika (27%) uslugu mobilnog bankarstva koristi nekoliko puta tjedno, 26% koristi je svakodnevno ili gotovo svakodnevno, 20% nekoliko puta mjesečno, 10% ispitanika koristi je jednom tjedno, a također 10% koristi je rijetko i 7% koristi je jednom mjesečno. Sljedeći grafikon prikazuje učestalost korištenja bankomata.

Grafikon 6.9. Učestalost korištenja bankomata

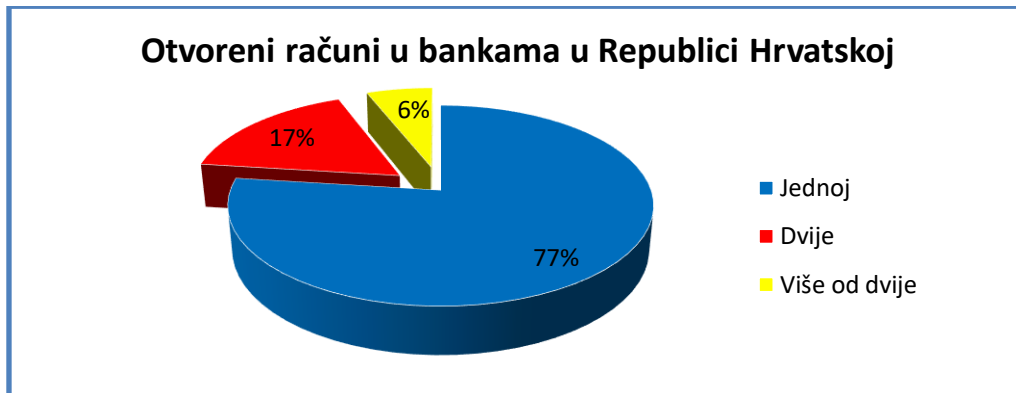


Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da 23% ispitanika bankomat koristi jednom tjedno, jednom mjesečno i nekoliko puta mjesečno, 18% ispitanika koristi nekoliko puta tjedno, 12% koristi rijetko i samo 1% koristi svakodnevno ili gotovo svakodnevno. Odgovori ispitanika

pokazuju da ga oni koriste kada imaju potrebu za gotovinom. Sljedeći grafikon daje prikaz otvorenih računa (privatnih i poslovnih) ispitanika u bankama u Republici Hrvatskoj.

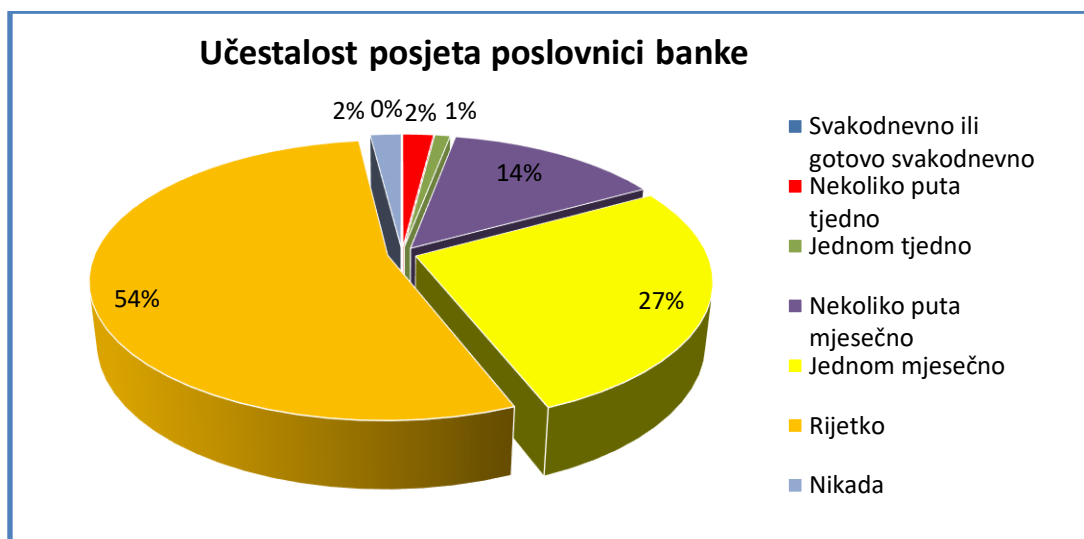
Grafikon 6.10. Otvoreni računi u bankama u Republici Hrvatskoj



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika njih 77% odgovorilo je da ima otvoren račun (privatni, poslovni) samo u jednoj banci, 17% ispitanika ima otvoren račun u dvije banke, a samo 6% u više od dvije banke. Odgovori ispitanika pokazuju da je u fokusu marketinške strategije banke – klijent odnosno upravljanje odnosima s klijentima (Customer relationship management - CRM). Primjenom ove strategije banka uz pomoć tehnologije i organizacijskog sustava nastoji izgraditi dugoročne odnose sa svojim klijentima tj. prepoznati njihove potrebe i želje prije nego to učini konkurencija ili prije nego sam klijent postane svjestan da konkurencija ima možda bolju ponudu. Glavni cilj ovog marketinškog pristupa je prodati jednom klijentu što više usluga/proizvoda kroz dugo razdoblje kako bi se zadovoljile sve njegove potrebe. Danas su razlike u osobinama i kvaliteti bankarskih proizvoda i usluga često vrlo male tj. sve se manje zamjećuju. U takvoj situaciji konkurentsku prednost na tržištu moguće je graditi i ostvariti jedino kvalitetnim upravljanjem odnosima s klijentima, a oni i nemaju potrebu da imaju račune u drugim bankama, jer su bankarske usluge i proizvodi gotovo isti. U slijedećem grafikonu dan je prikaz učestalosti posjeta poslovnici banke.

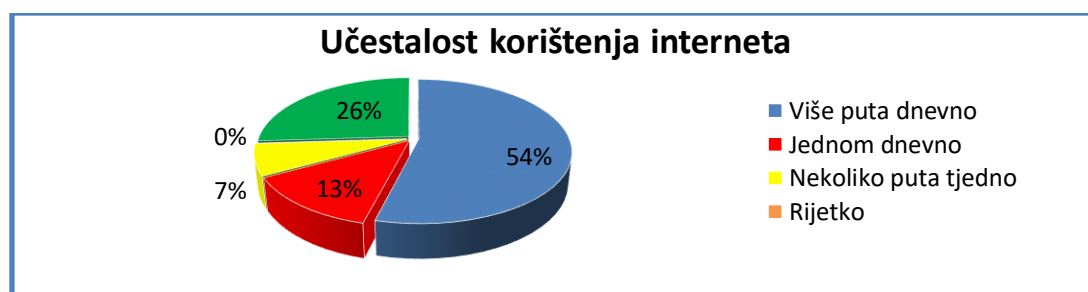
Grafikon 6.11. Učestalost posjeta poslovnici banke



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika njih 54% rijetko posjećuje poslovnicu banke, 27% u banku dolazi jednom mjesečno, 14% nekoliko puta mjesečno, 2% nema potrebu da ide u banku, a također 2% u banku ide nekoliko puta tjedno. Odgovori ispitanika pokazuju da banka ima visoko razvijene elektroničke usluge, te klijenti koji ih koriste nemaju ni potrebu često posjećivati poslovnicu banke. Grafikon koji slijedi prikazuje učestalost korištenja interneta.

Grafikon 6.12. Učestalost korištenja interneta

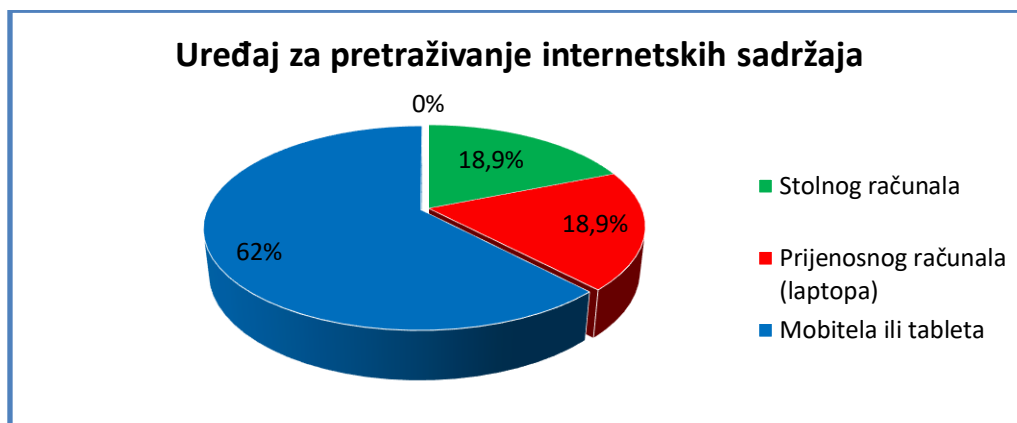


Izvor: rad autorice

Iz prikazanih odgovora vidljivo je da 54% ispitanika koriste internet više puta dnevno, 26% ispitanika ne koristi internet, 13% koristi jednom dnevno, a 7% nekoliko puta tjedno. Na temelju odgovora ispitanika može se zaključiti da je internet važan mediji za većinu

ispitanika, a veći dio starijih ispitanika (37% - 56+ godina) uopće ga ne koriste. Grafikon koji slijedi prikazuje uređaj pomoću kojega ispitanici najčešće pretražuju internetske sadržaje.

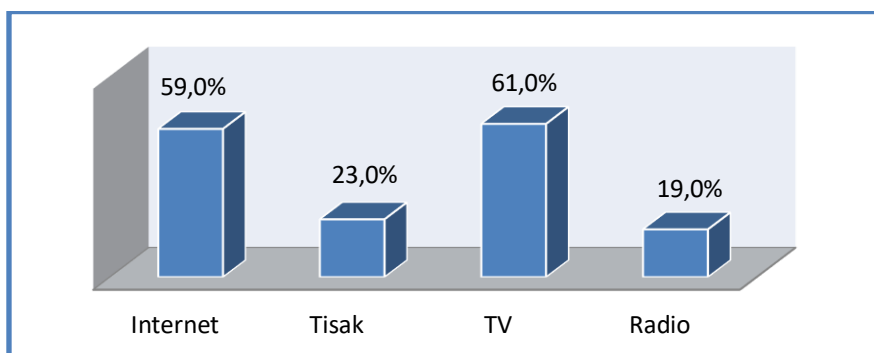
Grafikon 6.13. Uređaj za pretraživanje internetskih sadržaja



Izvor: rad autorice

Čak 62% ispitanika internetske sadržaje pretražuje pomoću mobitela ili tableta, 18,9% pomoću prijenosnog računala i također 18,9% za pretraživanje koristi stolno računalo. Odgovori ispitanika pokazuju zašto 30% ispitanika koristi usluge mobilnog bankarstva, jer im je upravo mobitel glavni uređaj kojega koriste za različite svrhe pa i korištenje bankarskih usluga. U grafikonu koji slijedi prikazani su mediji koje ispitanici najviše koriste za informiranje o društvenim, političkim i ostalim temama.

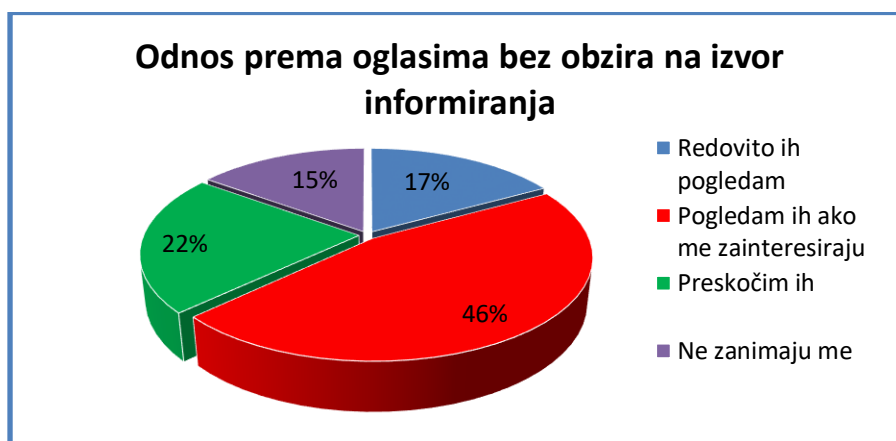
Grafikon 6.14. Mediji koji se najviše koriste za informiranje o društvenim, političkim i ostalim temama



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da se 61% ispitanika informira o društvenim, političkim i ostalima temama putem televizije, zatim 59% putem interneta, 23% ispitanika putem tiskanih medija i 19% putem radija. Grafikon koji slijedi prikazuje odnos prema oglasima bez obzira na izvor informiranja (TV, radio, tisak ili internet).

Grafikon 6.15. Odnos prema oglasima bez obzira na izvor informiranja

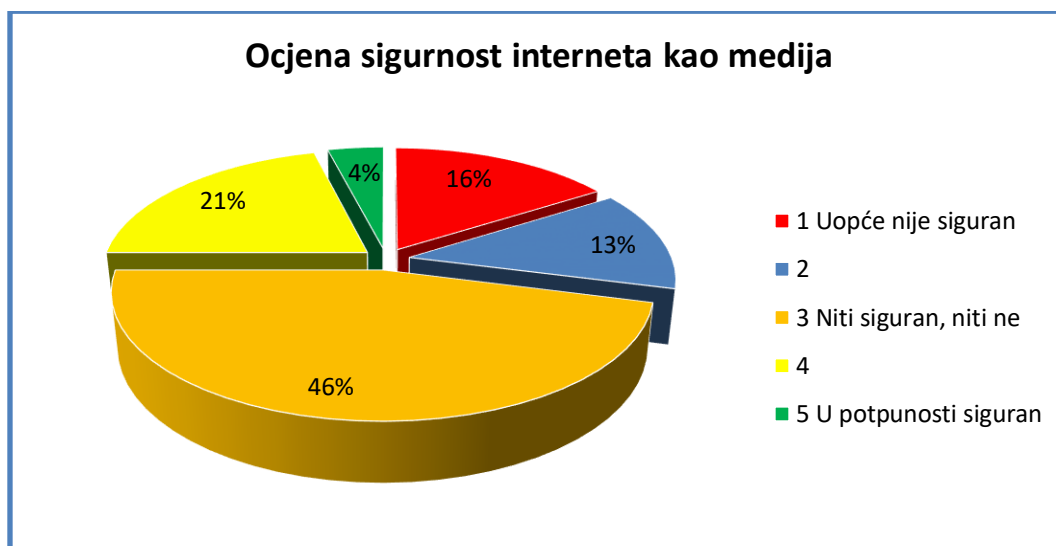


Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika 46% oglase pogledaju ako ih zainteresiraju, 22% redovito preskoče objavljeni oglas, 17% redovito čitaju oglase, a 15% ispitanika objavljeni oglasi ne zanimaju. Oglas može izvrsno plasirati željenu informaciju ako oglašivač upotrijebi elemente povezivanja koji mogu razumjeti primatelji poruke. Ako je oglas kreiran na način da potakne intuitivnu razinu razmišljanje pojedinca, kroz ponavljanje dolazi do njegove željene akcije, a to je cilj svakoga oglašavanja. Upravo u ovoj velikoj skupini ispitanika koji pogledaju zanimljive oglase nalazi se ciljana publika banaka.

Grafikon koji slijedi prikazuje ocjenu ispitanika koja najbolje opisuje njihovo mišljenje: „U kojoj mjeri smatrate internet sigurnim medijem?“ Moguće ocjene su od 1-5 (1 - uopće nije siguran, 2., 3 - niti siguran, niti ne, 4 i 5 - u potpunosti siguran).

Grafikon 6.16. Ocjena sigurnost interneta kao medija



Izvor: rad autorice

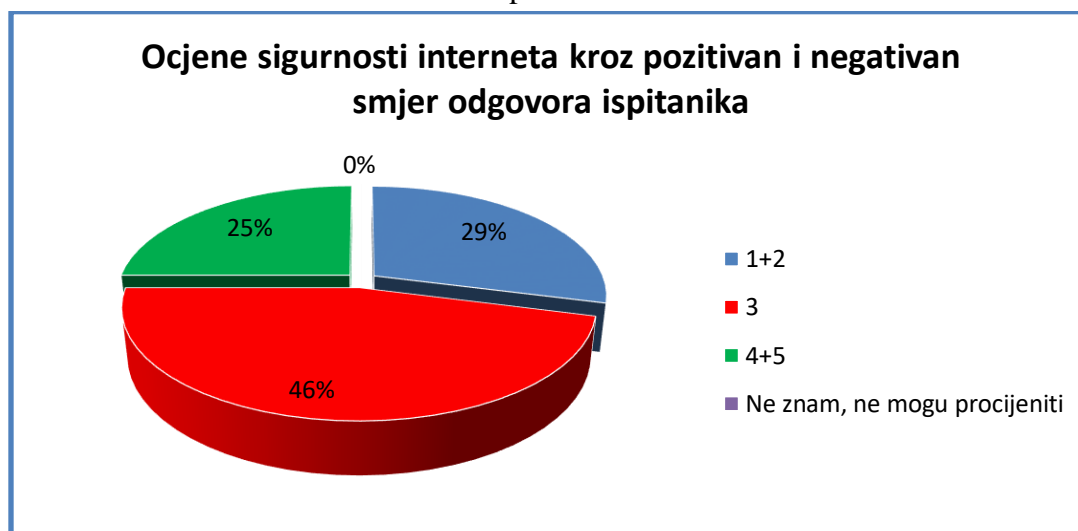
Iz prikazanih ocjena vidljivo je da je najveći broj ispitanika 46% sigurnost interneta ocijenilo ocjenom 3 smatraju da je ni siguran niti nesiguran, 21% ispitanika sigurnost interneta ocijenilo je s 4 smatraju da je više siguran nego nesiguran, 16% ocijenilo je sigurnost interneta s ocjenom 1 misle da uopće nije siguran, 13% ocijenilo ga je s ocjenom 2 misle da je više nesiguran nego siguran, a samo 4% ispitanika ocijenilo je sigurnost interneta kao medija s najvišom ocjenom – 5 i smatraju da je u potpunosti siguran medij. Tablica koja slijedi prikazuje rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o sigurnosti interneta.

Tablica 6.1. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o sigurnosti interneta

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Minimum	Maksimum	N
U kojoj mjeri smatrate internet sigurnim medijem?	2,84	1,06	3	1	5	N=100

Na postavljeno pitanje odgovorilo je 100 ispitanika, prosječna cijena sigurnosti interneta kao medija je $\bar{x} = 2,84$, a prosječno odstupanje od prosjeka je $Sd = 1,06$. Ispitanici su internet ocijenili kao medij koji je više nesiguran nego siguran. Grafikon koji slijedi prikazuje ocjenu sigurnosti interneta kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika.

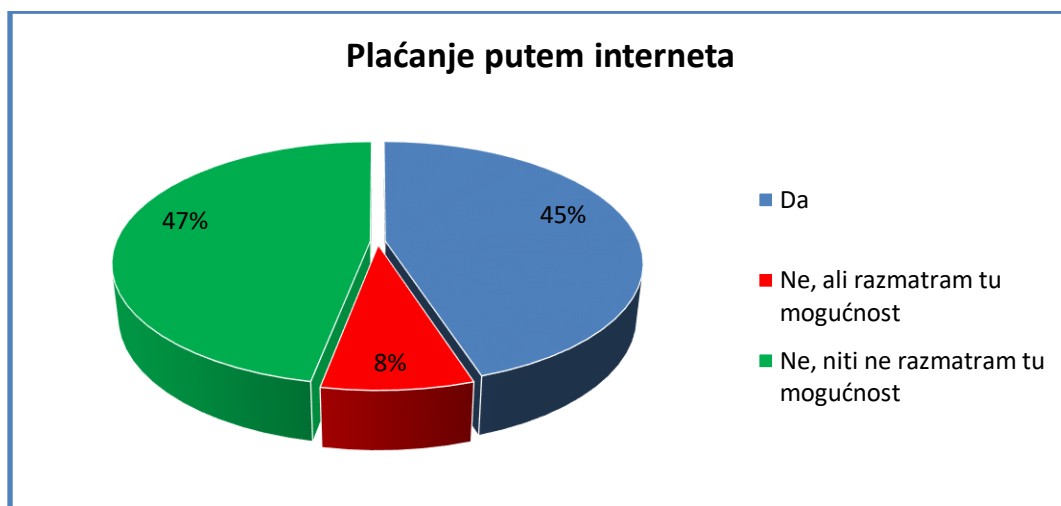
Grafikon 6.17. Prikaz ocjene sigurnosti interneta kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je 46% ispitanika ocijenilo sigurnost interneta ni pozitivno ni negativno, 29% ispitanika ocijenilo ga je negativno, a samo 25% pozitivno. U grafikonu koji slijedi prikazani su odgovori na pitanje: „ Jeste li do sada platili nešto putem interneta?“

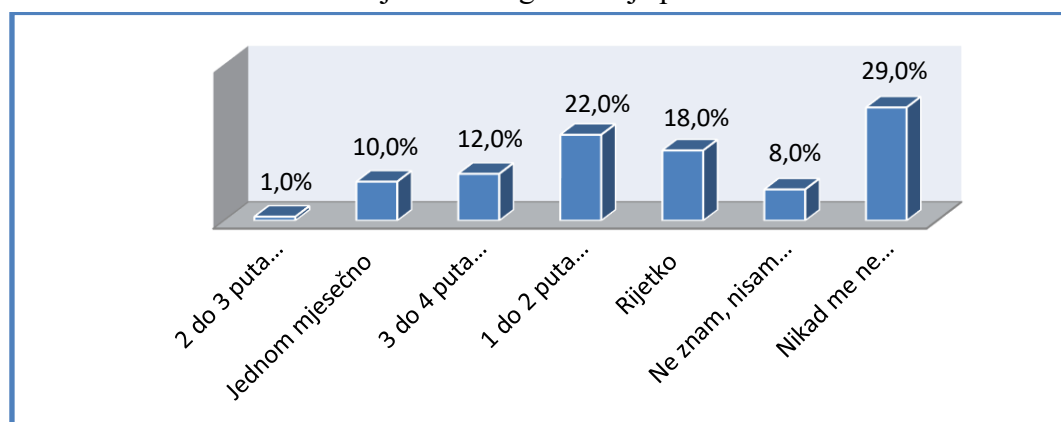
Grafikon 6.18. Plaćanje putem interneta



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da 47% ispitanika nije do sada plaćalo putem interneta i ne razmatra tu mogućnost, 45% ispitanika redovito plaća putem interneta, a 8% nije do sada plaćalo ali ozbiljno razmatra tu mogućnost. Grafikon koji slijedi prikazuje učestalost provođenja anketa od strane banke kojima ispituje zadovoljstvo klijenata uslugama koje pruža.

Grafikon 6.19. Učestalost provođenja anketa kojima banka ispituje zadovoljstvo svojih klijenata uslugama koje pruža



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je 29% ispitanika odgovorilo da ih banka nikada nije anketirala o zadovoljstvu uslugama koje pruža, 22% odgovorilo je da ih anektira 1-2 puta

godišnje, 18% je odgovorilo da ih anketira rijetko, 12% da ih anketira 3-4 puta godišnje, 10% da to radi jednom mjesečno, 8% ne zna koliko to puta radi, a 1% odgovorilo je da ih anketira 2-3 puta mjesečno. Sljedeći grafikon prikazuje način plaćanja robe u trgovinama.

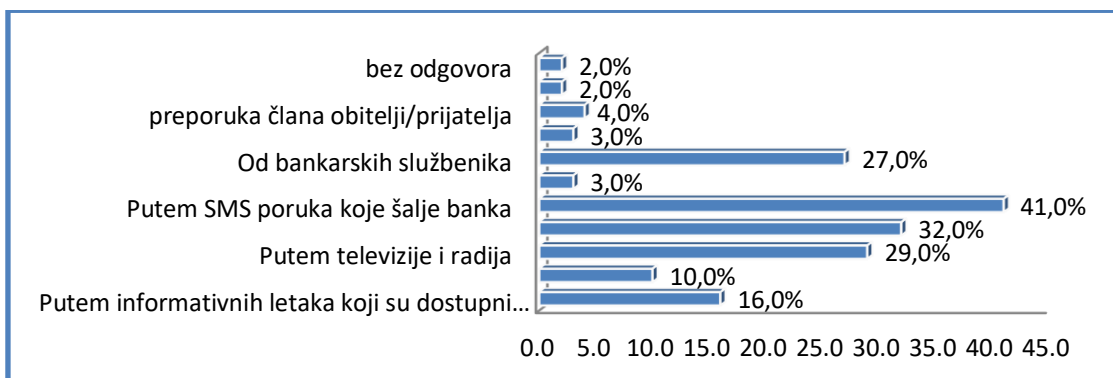
Grafikon 6.20. Način plaćanja robe u trgovinama



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika njih 60% robu u trgovinama plaća gotovinom, a 40% plaća karticama. U grafikonu koji slijedi prikazan je način dolaska do informacija o bankarskim uslugama.

Grafikon 6.21. Način dolaska do informacija o bankarskim uslugama



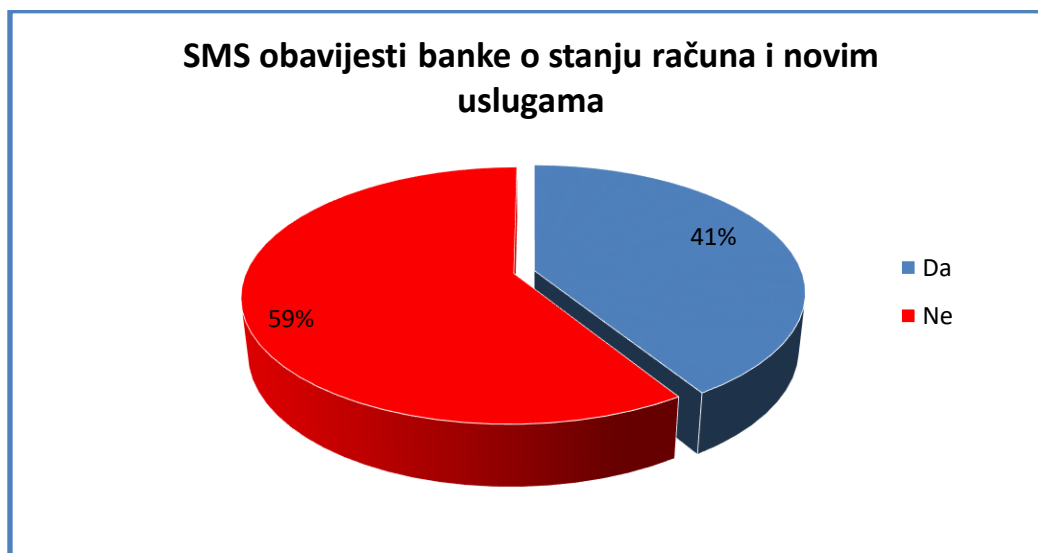
Izvor: rad autorice

Prema prikazanim podacima vidljivo je da 41% ispitanika dolazi do informacija o bankarskim uslugama putem SMS poruka koje šalje banka, 32% dolazi putem interneta i web

portala banke, 29% ispitanika dolazi putem televizije i radija, 27% informacije dobiva od bankarskih službenika, 16% putem informativnih letaka, 10% ispitanika do informacija dolazi putem tiskanih medija, 4% od preporuka članova obitelji, 3% dobiva obavijesti putem pošte i vanjskog oglašavanja, a 2% ispitanika nije dalo odgovor ili koristi neke druge izvore informiranja o bankarskim uslugama.

Prikazani odgovori pokazuju da banka za slanje svojih promotivnih poruka koristi sve dostupne medije. Tiskane medije, televiziju, radio i vanjsko oglašavanje koristi kako bi njezine poruke došle do najšire javnosti, te privukle nove ili vratila bivše klijente, dok SMS poruke koristi kako bi informirala svoje klijente. Grafikon koji slijedi prikazuje primanje SMS obavijesti banke o stanju računa i novim uslugama.

Grafikon 6.22. SMS obavijesti banke o stanju računa i novim uslugama

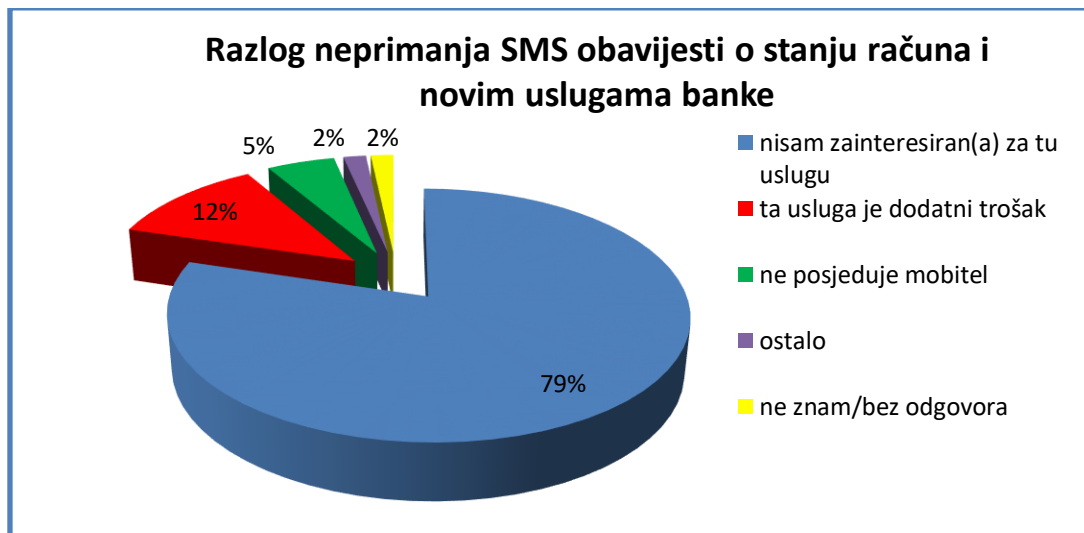


Izvor: rad autorice

Iz odgovora ispitanika vidljivo je da 59% prima SMS obavijesti banke o stanju i promjenama na svojim transakcijskim računima i novim uslugama, dok 41% ne prima SMS poruke. Svaka osoba sama odlučuje da li će banci dati svoj kontakt telefon i dogovara uslugu

obavještanja o stanju i promjenama na račun, te daje svoj pristanak da se njezin broj koristi i za slanje promotivnih poruka o novim bankarskim uslugama. U grafikonu koji slijedi prikazan je razlog neprimanja SMS poruka o stanju računa i novim bankarskim uslugama.

Grafikon 6.23. Razlog neprimanja SMS obavijesti o stanju računa i novim uslugama banke

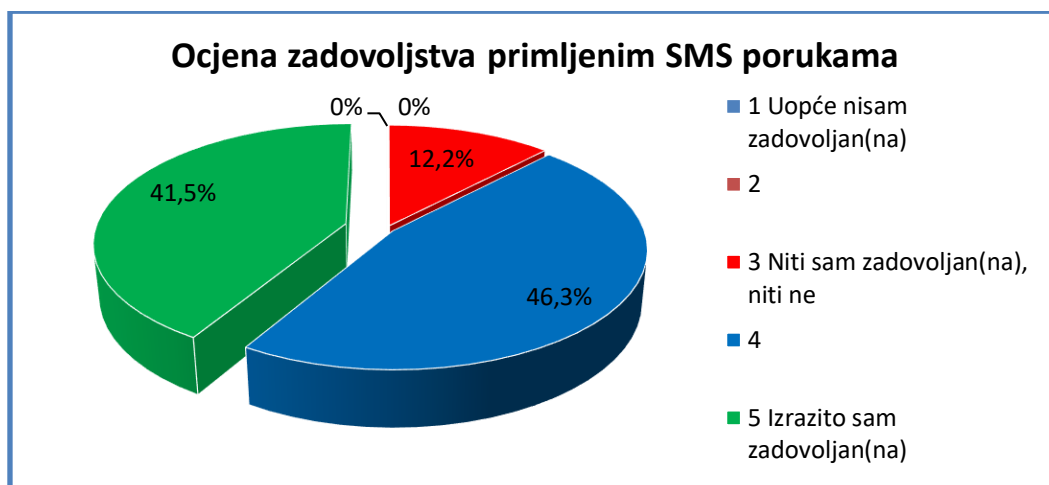


Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika 79% nije zainteresiran za tu bankarsku uslugu, 12% smatra da im je to dodatni trošak, 5% ispitanika odgovorilo je da nema mobitel, dok 2% nije znalo zašto ne prima SMS poruke ili su dali neki drugi razlog zbog kojega ne primaju poruke. Korisnicima internet i mobilnog bankarstva ta usluga nije niti potrebna, jer čim provodu transakciju vide svoje stanje na računu, pa im je ona nepotreban trošak.

Grafikon koji slijedi prikazuje ocjenu ispitanika koja najbolje opisuje njihovo mišljenje o zadovoljstvu primljenim SMS porukama banke o promjenama na računu i novim uslugama. Ispitanici su zadovoljstvo SMS porukama mogli ocijeniti ocjenama od 1-5 (1- uopće nisam zadovoljan/na), 2., 3 - niti sam zadovoljan/na), niti ne, 4 i 5- izrazito sam zadovoljan/na).

Grafikon 6.24. Ocjena zadovoljstva primljenim SMS porukama



Izvor: rad autorice

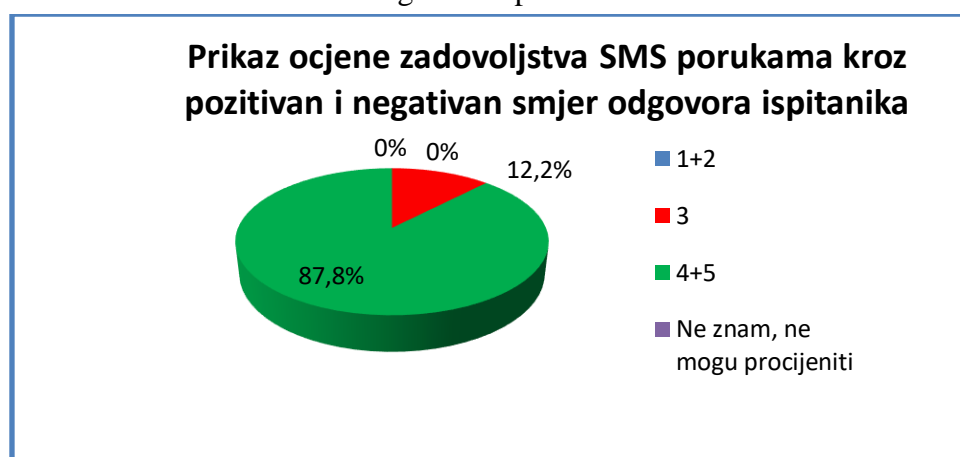
Najviše ispitanika 46,3% primljene SMS poruke ocijenilo je ocjenom 4 s njima su više zadovoljni nego nezadovoljni, 41,5% ispitanika primljene SMS poruke ocijenilo je s ocjenom 5 - izrazito su zadovoljni porukama, dok 12,2% ispitanika SMS poruke ocijenio je s ocjenom 3 - niti su zadovoljan niti nezadovoljni. Visok postotak izrazito zadovoljnih primljenim porukama pokazatelj je dobre komunikacije banke i klijenata, jer oni su sami u banci ugovorili uslugu SMS obavještanja i točno značaju što ona uključuje. Najveći broj ispitanika koji su uslugu ocijenili s ocjenom 4 uglavnom su zadovoljni, ali smatraju da bi usluga mogla biti još bolja pa je iz toga razloga nisu mogli ocijeniti najvišom ocjenom. Tablica koja slijedi prikazuje rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljstvu primljenim SMS porukama od banke.

Tablica 6.2. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljstvu primljenim SMS porukama od banke

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Minimum	Maksimum	N
Ocjena stupnja zadovoljstva primljenim SMS porukama banke o stanju računa i novim uslugama	4,29	0,68	4	3	5	N=41

Na postavljeno pitanje odgovorilo je 41 ispitanik, prosječna cijena stupnja zadovoljstva primljenim SMS porukama banke je $\bar{x} = 4,29$, a prosječno odstupanje od prosjeka je $Sd = 0,68$. Ispitanici su ocijenili da su više zadovoljni nego nezadovoljni SMS porukama banke. U grafikonu koji slijedi prikazana je ocjena zadovoljstva SMS porukama kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika.

Grafikon 6.25. Prikaz ocjene zadovoljstva SMS porukama kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika

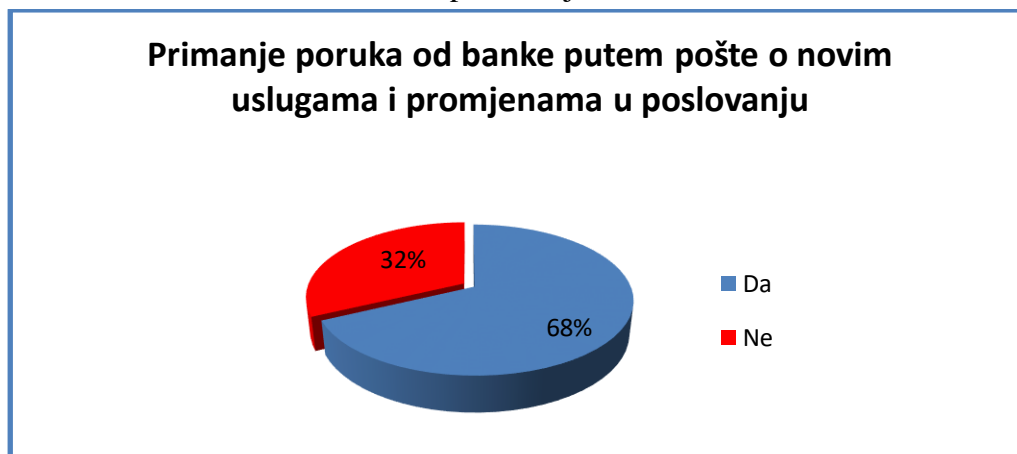


Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je 87,8% ispitanika pozitivno formuliralo odgovor i ocijenilo zadovoljstvo SMS porukama sa ocjenama 4 i 5, dok 12,2% ispitanika je

imalo dvojbu i ocijenilo je poruke ocjenom 3 tj. nije dalo ni pozitivan ni negativan odgovor. U grafikonu koji slijedi prikazan je odgovor ispitanika o primanju poruka banke putem pošte o novim uslugama i promjenama u poslovanju.

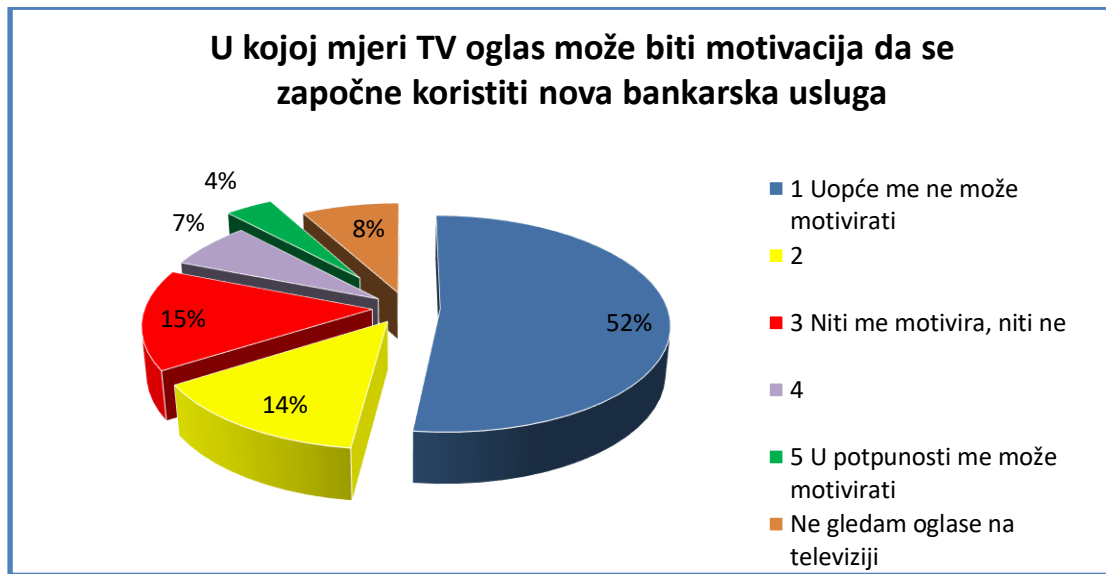
Grafikon 6.26. Primanje poruka od banke putem pošte o novim uslugama i promjenama u poslovanju



Izvor: rad autorice

Prema prikazanim podacima 68% ispitanika prima putem pošte obavijesti svoje banke o novim uslugama i promjenama u poslovanju, dok 32% ispitanika ne prima obavijesti od svoje banke putem pošte. Grafikon koji slijedi prikazuje ocjenu ispitanika koja najbolje opisuje može li ih TV oglas motivirati da započnu koristiti novu bankarsku uslugu. Ispitanici su svoju motivaciju mogli ocijeniti ocjenama od 1-5 (1- uopće me ne može motivirati, 2., 3 - niti me može motivirati, niti ne, 4 i 5 – u potpunosti me može motivirati), ili zaokružiti da ne gledaju oglase na televiziji.

Grafikon 6.27. U kojoj mjeri TV oglas može biti motivacija da se započne koristiti nova bankarska usluga



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika 52% svoju motivaciju ocijenio je ocjenom 1 – uopće ih ne može motivirati, 15% svoju motivaciju je ocijenilo je ocjenom 3 – niti ih motivira, niti ne, 14% ocijenilo je ocjenom 2 – više ih ne motivira nego motivira, 8% ispitanika ne gleda oglase na televiziji, 7% svoju motivaciju ocijenili su sa ocjenom 4 – više ih može motivirati nego ne i samo 4% ispitanika svoju motivaciju ocijenilo je najvišom ocjenom (5) TV oglas ih u potpunosti može motivirati da započnu koristiti novu uslugu.

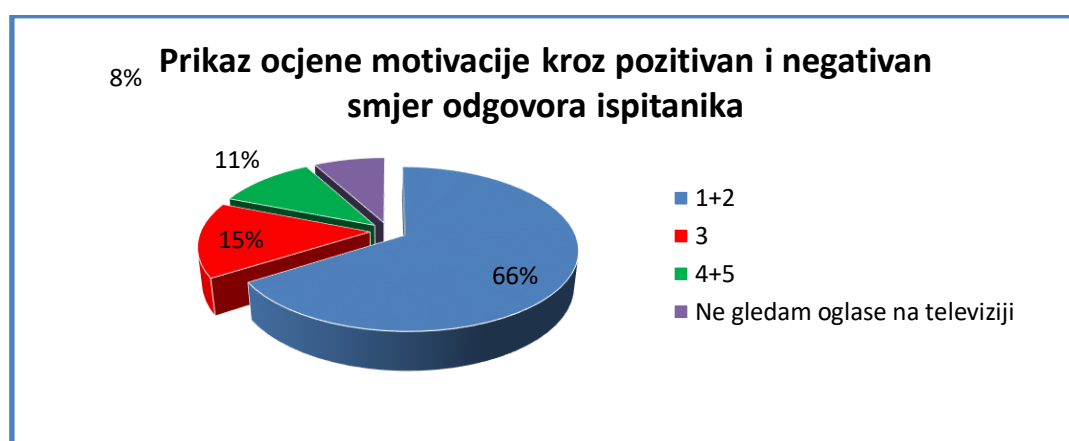
Odgovori ispitanika pokazuju da većina gleda oglase banaka na televiziji. Oni ispitanici koji su motivaciju ocijenili ocjenom 3 očito da elementi poruke u oglasu za njih nisu bili dovoljno jasni da bi ih mogli motivirati na korištenje, ali to ne znači da kroz ponavljanje oglasa oni neće promijenit svoje mišljenje. Tablica koja slijedi prikazuje rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora može li TV oglas biti motivacija da se započne koristi nova usluga.

Tablica 6.3. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o TV oglasu kao motivaciji za početak korištenja nove bankarske usluge

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Minimum	Maksimum	N
U kojoj mjeri Vas oglas na televiziji o novoj bankarskoj usluzi može motivirati da je započnete koristiti?	1,88	1,19	1	1	5	N=92

Na postavljeno pitanje odgovorilo je 92 ispitanika, a prosječna ocjena motivacije je $\bar{x} = 1,88$, prosječno odstupanje od prosjeka je $Sd = 1,19$. Ispitanici su ocijenili da ih TV oglas ne može motivirati da započnu koristiti novu uslugu. U sljedećem grafikonu prikazana je ocjena motivacije TV oglasom kroz pozitivne i negativne odgovore ispitanika.

Grafikon 6.28. Prikaz ocjene motivacije kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika

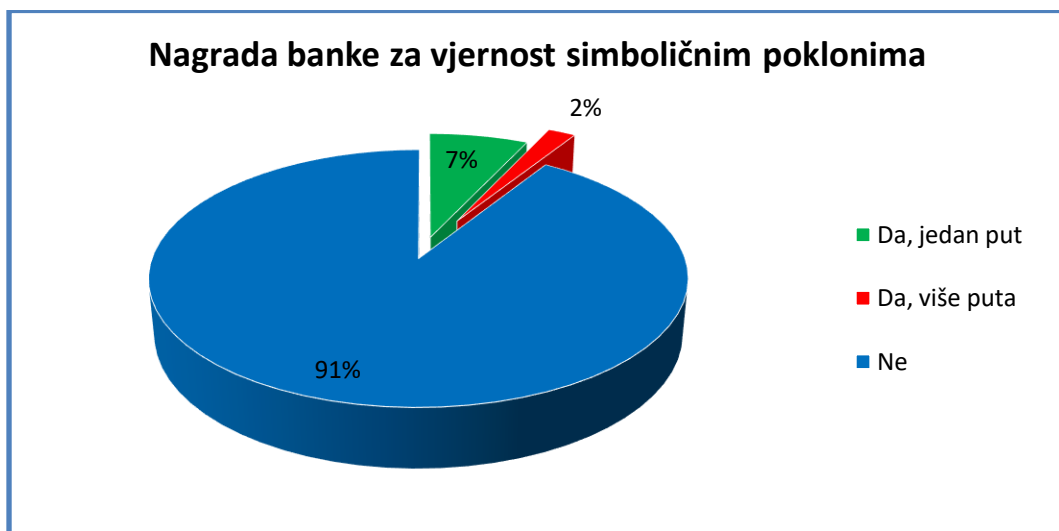


Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je 66% ispitanika negativno formuliralo odgovor i smatraju da ih TV oglas ne može motivirati na korištenje nove usluge, 15% ispitanika svoju

motivaciju nije ocijenilo ni pozitivnom ni negativnom ocjenom, dok je samo 11% ispitanika pozitivno formuliralo odgovor i ocijenilo da ih TV oglas motivira na korištenje nove usluge. Grafikon koji slijedi prikazuje da li banka nagrađuje svoje vjerne klijente simboličnim poklonima.

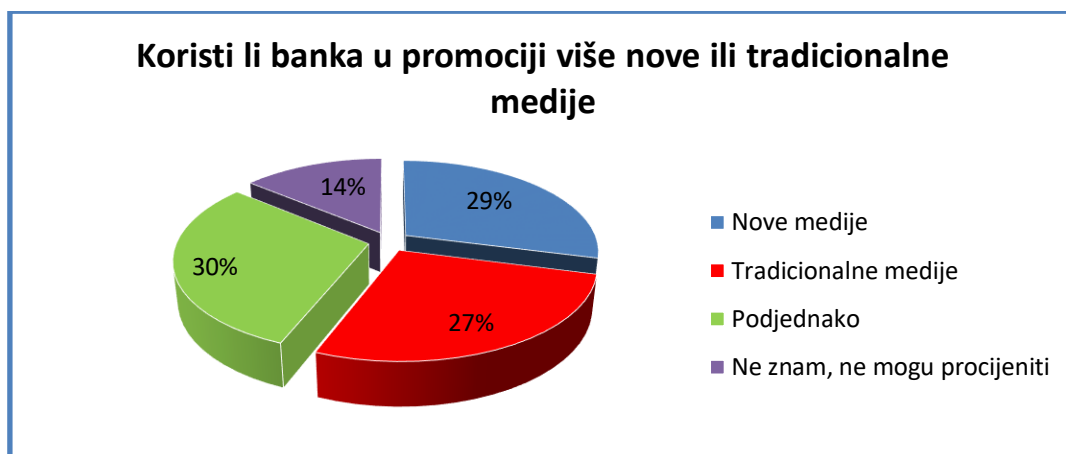
Grafikon 6.29. Nagrada banke za vjernost simboličnim poklonima



Izvor: rad autorice

Čak 91% ispitanika nikada nije dobilo nagradu banke za vjernost, 7% dobilo je jednom, dok je samo 2% ispitanika primilo nagradu za vjernost više puta. Odgovori ispitanika mogu inicirati dva zaključka ili ima vrlo klijenata koje banka prema svojim kriterijima smatra vjernim klijentima ili banke ne nagrađuju vjernost. U grafikonu koji slijedi dan je prikaz odgovora ispitanika da li banka za promociju koristi više nove ili tradicionalne medije.

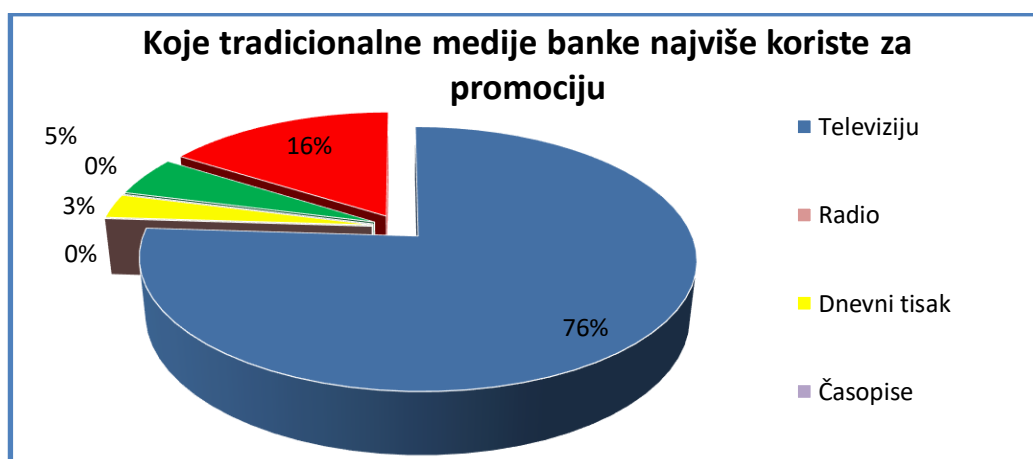
Grafikon 6.30. Koristi li banka u promociji više nove ili tradicionalne medije



Izvor: rad autorice

Odgovori ispitanika bili su vrlo podijeljeni 30% ispitanika smatra da koriste nove medije (internet i društvene mreže) i tradicionalne (tisak, TV, radio) podjednako, 29% smatra da više koristi nove medije jer su interaktivni i omogućuju im kontinuiranu optimalizaciju ponude, 27% smatra da više koristi tradicionalne medije, jer oni ipak dopiru do svih dobnih struktura potencijalnih klijenata, a 14% ispitanika nije moglo procijeniti. Grafikon koji slijedi prikazuje koje tradicionalne medije banke najviše koriste za svoju promociju.

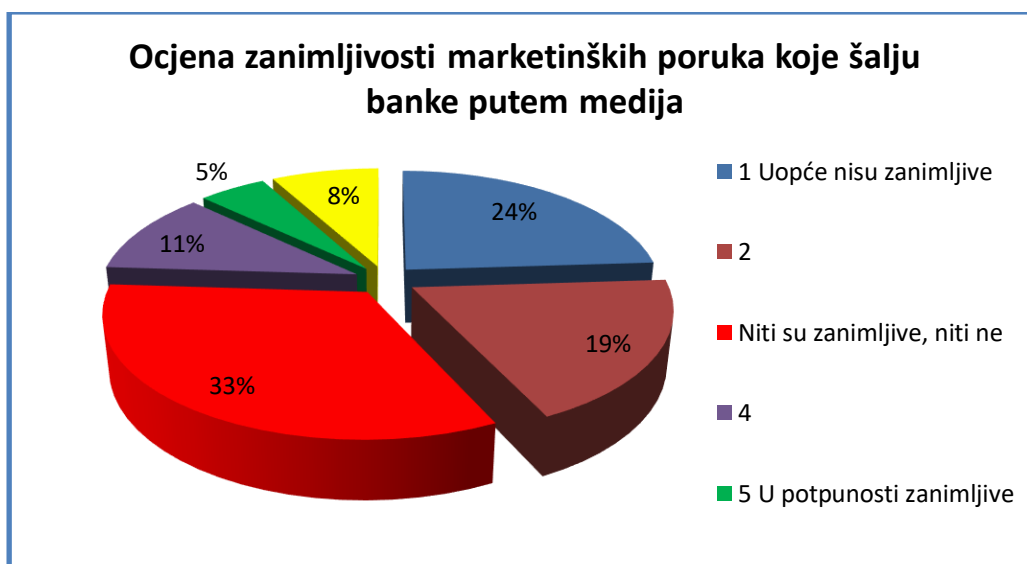
Grafikon 6.31. Koje tradicionalne medije banke najviše koriste za promociju



Izvor: rad autorice

Prema mišljenju 76% ispitanika banke za promociju najviše koriste televiziju, 16% ispitanika nije moglo procijeniti, 5% smatra da najviše koriste vanjsko oglašavanje (billboarde) i 3% smatra da najviše koriste dnevne tiskane medije. Grafikon koji slijedi prikazuje ocjenu ispitanika koja najbolje opisuje zanimljivost marketinških poruka koje šalju banke putem medija. Ispitanici zanimljivost marketinških poruka mogli su ocijeniti ocjenama od 1-5 (1- uopće nisu zanimljive, 2., 3 – niti su zanimljive, niti ne, 4 i 5 – u potpunosti su zanimljive). Pored navedenih ocjena ispitanik koji marketinške poruke ne gleda mogao je zaokružiti odgovor „ne mogu procijeniti“.

Grafikon 6.32. Ocjena zanimljivosti marketinških poruka koje šalju banke putem medija



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika 33% marketinške poruke banka ocijenio je ocjenom 3 – niti su zanimljive, niti ne, 24% ocijenilo ih je ocjenom 1 – uopće im nisu zanimljive, 19% ispitanika marketinške poruke ocijenilo je ocjenom 2 – više su nezanimljive nego zanimljive, 11% ocijenilo ih je ocjenom 4 – višu su zanimljive nekog nezanimljive, 8% ispitanika odgovorilo je da ne mogu ocijenit njihovu zanimljivost i samo 5% ispitanika ocijenilo ih je s najvišom

ocjenom (5) za njih su one u potpunosti zanimljive. Tablica koja slijedi prikazuje rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zanimljivosti marketinških poruka banaka.

Tablica 6.4. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zanimljivosti marketinških poruka banaka

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Minimum	Maksimum	N
Koliko su po vašem mišljenu zanimljive marketinške poruke koje putem medija šalju banke?	2,55	1,16	3	1	5	N=92

Na postavljeno pitanje odgovorilo je 92 ispitanika, a prosječna ocjena zanimljivosti marketinških poruka banaka je $\bar{x} = 2,55$, a prosječno odstupanje od prosjeka je $Sd = 1,16$. Ispitanici su ocijenili marketinške poruke banaka da su više nezanimljive nego zanimljive. Sljedeći grafikon prikazuje ocjenu zanimljivosti marketinških poruka kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika.

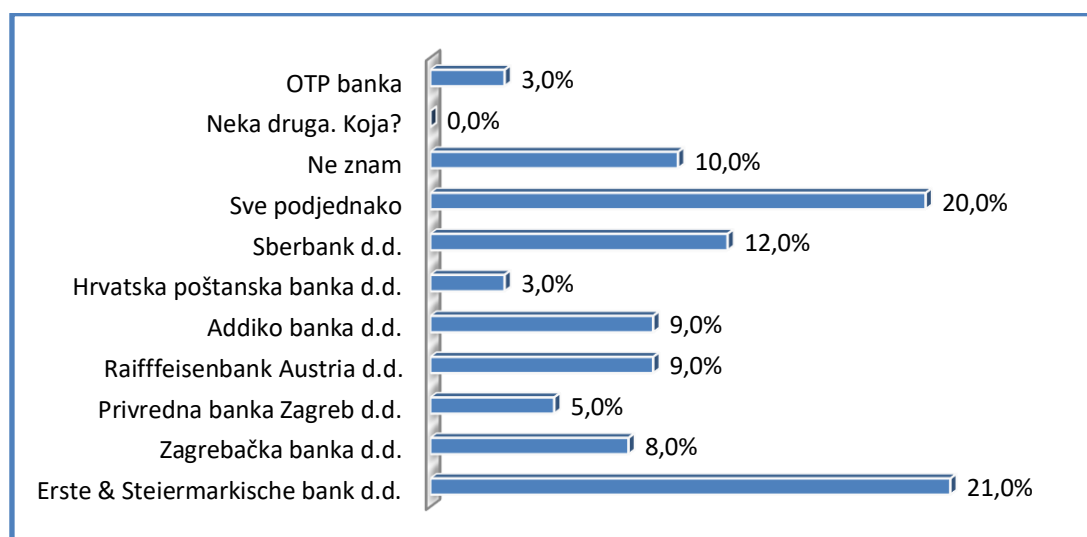
Grafikon 6.33. Prikaz ocjene zanimljivosti marketinških poruka kroz pozitivan i negativna smjer odgovora ispitanika



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je 43% ispitanika negativno formuliralo odgovor i smatraju marketinške poruke nezanimljivima, 33% ispitanika marketinške poruke banaka nije ocijenili ni pozitivnom ni negativnom ocjenom, dok je 16% ispitanika pozitivno ocijenilo marketinške poruke tj. smatra ih zanimljivima, a 8% ispitanika nije moglo ocijeniti poruke, jer ih ne gleda. Sljedeći grafikon prikazuje odgovor na pitanje: „Prema vašoj procjeni, koja od navedenih banaka se najviše oglašava na televiziji?“

Grafikon 6.34. Koja od navedenih banaka se najviše oglašava na televiziji

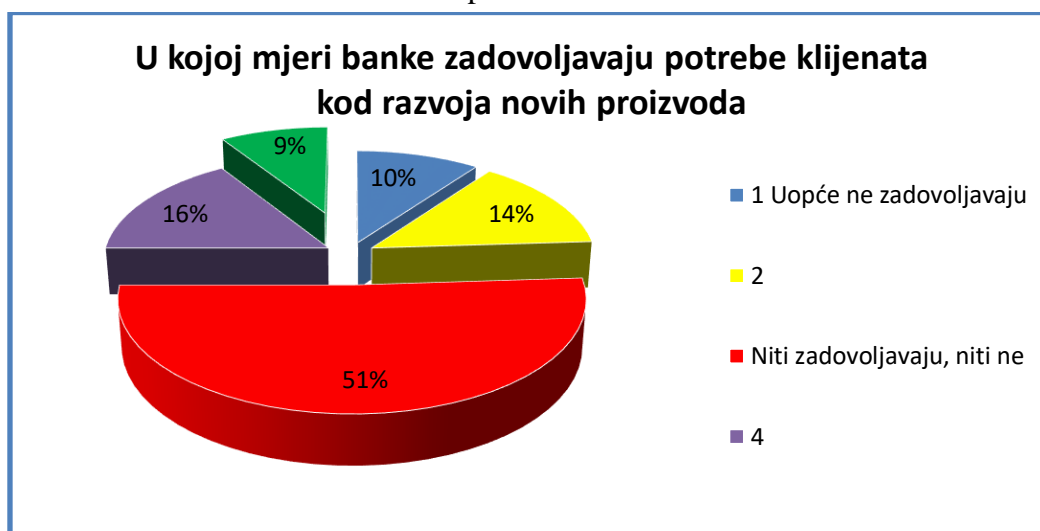


Izvor: rad autorice

Najviše ispitanika njih 21% smatra da se na televiziji najviše oglašava Erste & Steiermaerkische bank d.d., 20% ispitanika odgovorilo je da se sve navedene banke podjednako oglašavaju na televiziji, 12% smatra da se najviše oglašava Sberbank d.d., 10% ne zna odgovor na postavljeno pitanje, 9% ispitanika misli da je to Raiffeisenbank Austria d.d. i također 9% smatra da je to Addiko banka d.d., 8% ispitanika misli da se najviše oglašava Zagrebačka banka d.d., 5% ispitanika misli da je to Privredna banka Zagreb d.d., a samo 3% smisli da se najviše oglašava Poštanska banka d.d. i također 3% misli da je to OTP banka. Upravo tako podijeljena mišljenja ispitanika pokazuju da sve banke koriste televiziju za slanje svojih marketinških poruka.

Sljedeći grafikon prikazuje ocjenu ispitanika koja najbolje opisuje u kojoj mjeri banke zadovoljavaju potrebe klijenata kod razvoja novih proizvoda. Ispitanici su zadovoljene potreba klijenata novim proizvodima mogli ocijeniti ocjenama od 1-5 (1- uopće ne zadovoljavaju, 2., 3 – niti zadovoljavaju, niti ne, 4 i 5 – u potpunosti zadovoljavaju).

Grafikon 6.35. U kojoj mjeri banke zadovoljavaju potrebe klijenata kod razvoja novih proizvoda



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da najveći broj ispitanika 51% zadovoljenje potreba klijenata novim proizvodima ocijenio ocjenom 3 – niti zadovoljavaju niti ne, 16% ocijenilo je zadovoljenje potreba klijenata ocjenom 4 – više zadovoljavaju nego nezadovoljavanju, 14% ispitanika ocijenilo je zadovoljenje potreba sa ocjenom 2 – više nezadovoljavanju nego zadovoljavaju, 10% ocijenilo je zadovoljene potreba s ocjenom 1 – uopće ne zadovoljavaju potrebe klijenata, a samo 9% ispitanika dalo je ocjenu 5 – ocijenilo je da banke kad kreiraju nove proizvode u potpunosti zadovoljavaju potrebe klijenata. Tablica koja slijedi prikazuje rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljenju potreba klijenata kod razvoja novih bankarskih proizvoda.

Tablica 6.5. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljenju potrebe klijenata kod razvoja novih bankarskih proizvoda

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Minimum	Maksimum	N
Po vašem mišljenju, u kojoj mjeri banke zadovoljavaju potrebe svojih klijenata prilikom razvoja svojih proizvoda?	3,00	1,03	3	1	5	N=100

Na postavljeno pitanje odgovorilo je 100 ispitanika, a prosječna ocjena zadovoljenja potreba klijenata kod razvoja novih bankarskih proizvoda je $\bar{x} = 3,00$, a prosječno odstupanje od prosjeka je $Sd = 1,03$. Ispitanici su ocijenili da banke kod razvoja novih proizvoda niti zadovoljavaju niti ne potrebe svojih klijenata. U slijedećem grafikonu prikazana je ocjena zadovoljena potreba klijenata kod razvoja novih proizvoda kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika.

Grafikon 6.36. Prikaz ocjene zadovoljena potreba klijenata kod razvoja novih proizvoda kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika

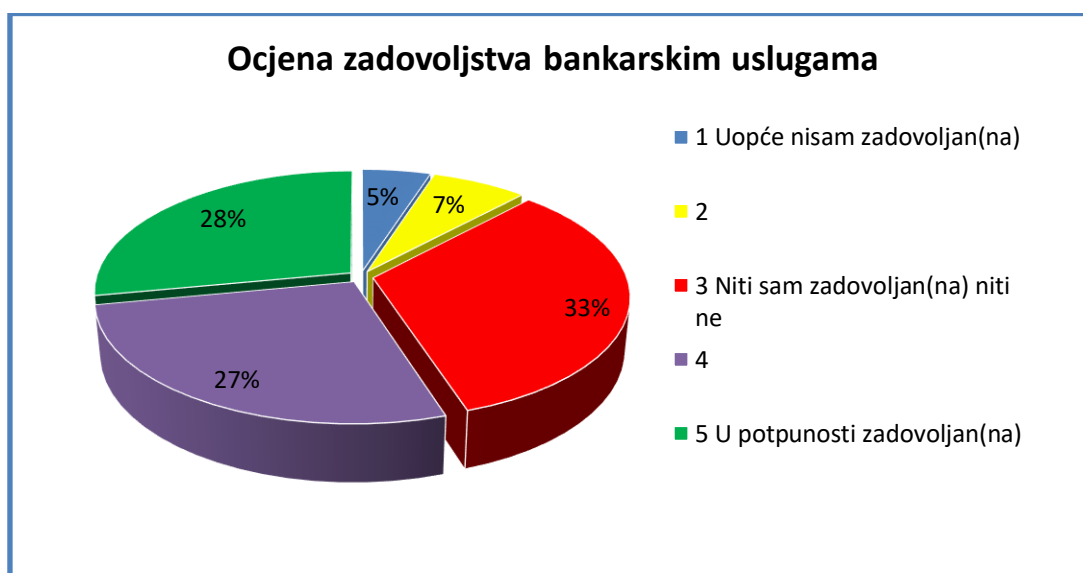


Izvor: rad autorice

Iz prikazanih podataka vidljivo je da 53% ispitanika zadovoljenje potreba klijenata novim proizvodima nije ocijenilo ni pozitivno ni negativno, 25% ispitanika pozitivno je formuliralo odgovor tj. ocijenilo je da banke kod razvoja novi proizvodima u potpunosti zadovoljavaju potrebe klijenata, a 24% je dalo negativan odgovor.

Slijedeći grafikon prikazuje ocjenu ispitanika koja najbolje opisuje njihovo zadovoljstvo bankarskim uslugama. Ispitanici svoje zadovoljstvo bankarskim uslugama mogli ocijeniti ocjenama od 1-5 (1- uopće nisam zadovoljan/na, 2., 3 – niti sam zadovoljan/na, niti ne, 4 i 5 – u potpunosti sam zadovoljan/na).

Grafikon 6.37. Ocjena zadovoljstva bankarskim uslugama



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika 33% ocijenilo je zadovoljstvo bankarskim uslugama ocjenom 3 – niti su zadovoljni, niti ne, 28% ispitanika ocijenio je zadovoljstvo bankarskim uslugama ocjenom 5 – u potpunosti su zadovoljni dobivenim uslugama, 27% ocijenilo ih je sa ocjenom 4 – više su zadovoljni nego nezadovoljni bankarskim uslugama, 7% ispitanika ocijenilo je zadovoljstvo uslugama s ocjenom 2 – više su nezadovoljni nego zadovoljni pruženim uslugama, a 5% ispitanika ocijenilo je zadovoljstvo bankarskim uslugama ocjenom 1 – u

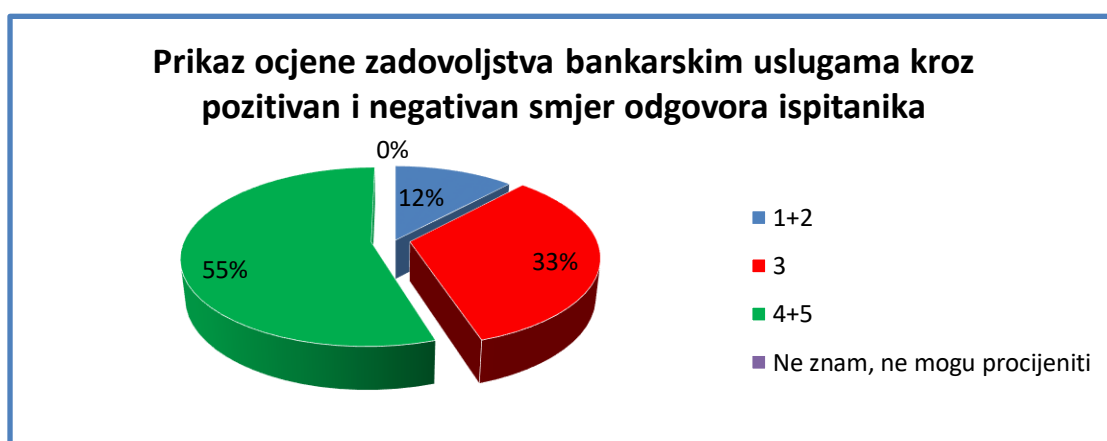
potpunosti su nezadovoljni uslugama banaka. Tablica koja slijedi prikazuje rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljstvu pruženim uslugama banaka.

Tablica 6.6. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljstvu pruženim uslugama banaka

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Medijan	Minimum	Maksimum	N
U kojoj mjeri ste zadovoljni uslugama koje vam pružaju banke?	3,66	1,11	4	1	5	N=100

Na postavljeno pitanje odgovorilo je 100 ispitanika, a prosječna ocjena zadovoljstva pruženim uslugama banaka je $\bar{x} = 3,66$, a prosječno odstupanje od prosjeka je $Sd = 1,11$. Ispitanici su ocijenili da su niti zadovoljni, niti ne uslugama banaka. Sljedeći grafikon prikazuje ocjene zadovoljstva bankarskim uslugama kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika.

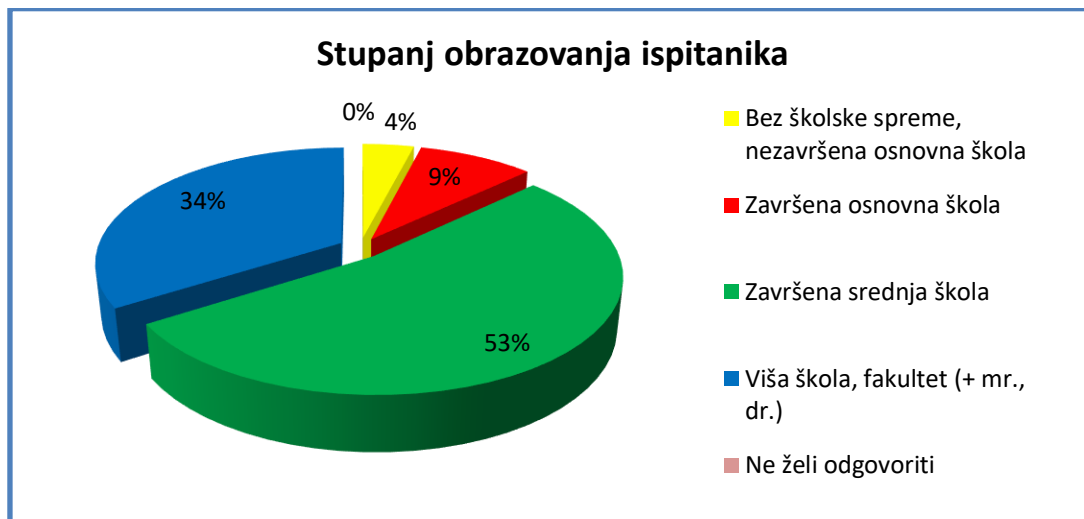
Grafikon 6.38. Prikaz ocjene zadovoljstva bankarskim uslugama kroz pozitivan i negativna smjer odgovora ispitanika



Izvor: rad autorice

Iz prikazanih odgovora ispitanika vidljivo je da je 55% pozitivno formuliralo odgovor, zadovoljno je bankarskim uslugama, 33% ispitanika bankarske usluge nije ocijenilo ni pozitivno ni negativno, a 12% ispitanika negativno je formulirano odgovor tj. nije zadovoljno bankarskim slugama. Grafikon koji slijedi prikazuje stupanj obrazovanja ispitanika.

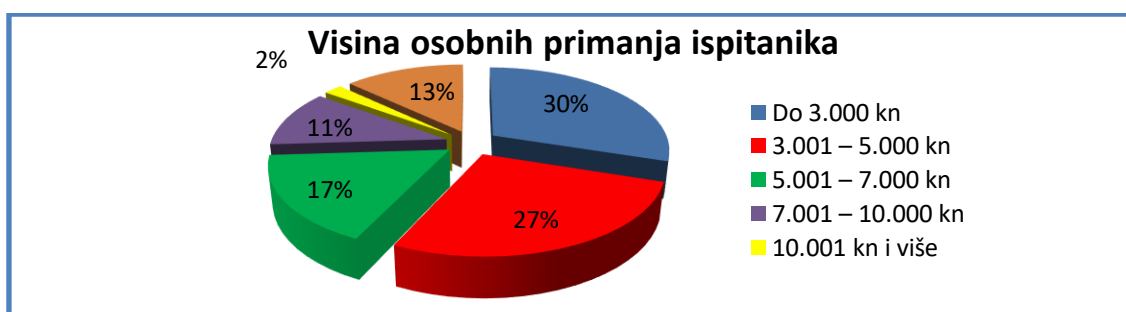
Grafikon 6.39. Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: rad autorice

Prema prikazanim podacima u istraživanju je sudjelovalo 53% ispitanika koji imaju završenu srednju školu, 34% sa završenom višom školom, fakultetom, magisterijem i doktoratom, 9% sa završenom osnovnom školom i 4% ispitanika koji nemaju završeno ni osnovno obrazovanje. U grafikonu koji slijedi dan je prikaz visine osobnih primanja ispitanika.

Grafikon 6.40. Visina osobnih primanja ispitanika



Izvor: rad autorice

Najveći broj ispitanika 30% ima osobna primanja do 3.000 kn, 27% ima primanja od 3.001-5.000 kn, 17% ispitanika od 5.001-7.000 kn, 13% nije željelo dati odgovor na postavljeno pitanje, 11% ispitanika ima osobno primanje od 7.001-10.000 kn i 2% ispitanika ima osobna primanja preko 10.001 kn.

5.4. Zaključci postavljenih hipoteza

Provedeno istraživanje u potpunosti je potvrdilo osnovu hipotezu. *On line* okruženje značajno je promijenilo marketing aktivnosti banaka. Sve veći broj korisnika pametnih telefona i tableta koristi potencijale svojih uređaja koji im putem brojnih aplikacija omogućuju komunikaciju, pregledavanje sadržaja, kupuju proizvoda i usluga i brojne druge mogućnosti. Sve te pogodnosti promijenile su i očekivanja korisnika, a oni informaciju, proizvod i interakciju žele bez odgađanja. Banke su prepoznale da u tom lancu očekivanja modernog potrošača njihova konkurentnost ovisi o brzini prilagodbe cjelokupnog poslovanja *on line* okruženju. Svi elementi marketing mixa i marketing procesa usmjerile su prema novoj i sve većoj grupi korisnika koji njihove proizvode i usluge žele koristiti u bilo koje vrijeme iz bilo kojega mjesta. Kako bi kontinuirano radile na poboljšanju njihovog iskustva i upoznavale ih sa novim proizvodima i uslugama banke imaju stalnu potrebu za dvosmjernom komunikacijom. Jedino dvosmjerna komunikacija omogućuje im povratnu informaciju o prihvaćenosti njihovih proizvoda i zadovoljstvu korisnika, a ona je važna za stalnu optimalizaciju poslovnih procesa i održavanje barem minimalne prednost nad konkurencijom. Tradicionalne marketinške aktivnosti (offline) banke i dalje koriste najviše kako bi podsjetile korisnike na svoje proizvode i usluge u ovom prijelaznom vremenu u kojem još uvijek imaju i dio korisnika koji ne koriste novu tehnologiju, ali i zbog drugih banaka koje i dalje komuniciraju s korisnicima putem svih dostupnih medija.

Iz grafikona o zadovoljstvu klijenata bankom i zadovoljstvu novim proizvodima i uslugama, te prema njihovoj percepciji dali banke pri razvoju novih proizvoda uoče njihove potrebe vidljivo je da bi dodatni angažman banke trebale upotrijebiti kako bi bolje komunicirale s klijentima, stvorile dojam kod klijenata o njihovoj važnosti. Iz istraživanja je evidentno da bi banke kroz pitanja o zadovoljstvu nakon obavljene transakcije i eventualno poklonu vjernosti pridobile klijente dugoročno i vezale ih osjećajem vjernosti čime bi smanjile rizike prelaska u druge banke zbog cjenovne osjetljivosti. Klijenti žele individualan pristup, osjećaj pravovremenosti i prikladnog rješenja potrebe i problema u onom trenu kada mu to zatreba. Iz navedenog upitnika evidentno je da nijedna hrvatska banka nije uspjela ostaviti taj dojam kod klijenta jer oni i dalje imaju indiferentan stav o tome dali ih banke uvažavaju ili ne. Banke se moraju riješiti dojma hladne institucije koja radi na „zgrtanju“ dobiti. Dugoročno vezanje klijenta kroz lepeze proizvoda, praćenje klijenta kroz životne cikluse i stvaranje zadovoljnog potrošača kroz individualiziran pristup temeljen na modernim rješenjima dugoročna je strategija koja je usko vezana za ostvarivanje dobiti banaka.

(pomoćna hipoteza 1.) Istraživanje je u potpunosti potvrdilo prvu pomoću hipotezu „U izrazito konkurentskom okružju poslovanja, web nazočnost pojedinih banaka po ključnim elementima je ujednačena s tendencijom da se svaka inovacija, kako u dizajnu tako i u funkcionalnim svojstvima, u kratkom vremenu usvaja i prilagođava od strane konkurencije pri čemu lokacija banaka gubi na značaju. „

Proizvodi i usluge banka danas se veoma malo razlikuju, jer sve banke na hrvatskom tržištu rade na inovacijama kako u dizajnu tako i u funkcionalnim svojstvima kako bi držale korak s konkurencijom. Kako banke sve više razvijaju samposlužno bankarstvo koje pomiče vremenske i prostorne granice lokacija banka potpuno gubi na značaju. Navedeno potvrđuju grafikoni 6.7. i 6.8., u njima je dan prikaz učestalosti korištenja Internet bankarstva (22,7% ispitanika koristi ga svakodnevno, 13,6% nekoliko puta tjedno, 13,6% jednom tjedno, 25%

nekoliko puta mjesečno) i mobilnog bankarstva (26% ispitanika koristi ga svakodnevno, 27% nekoliko puta tjedno, 10% jednom tjedno, 20% nekoliko puta mjesečno). Hipotezu dodatno potvrđuje grafikon 6.11. u kojemu je dan prikaz učestalosti posjeta banci (54% ispitanika posjećuje je rijetko, a 27% samo jednom mjesečno. Prikazani odgovori ispitanika pokazuju da je za njih lokacija banke potpuno nebitna, jer oni u poslovnici idu rijetko, a svoje potrebe rješavaju kroz samposlužno bankarstvo. S obzirom da je 37% ispitanika dobne skupine 56+ a ipak u najvećoj mjeri koriste samposlužno bankarstvo, može se izvesti zaključak da klijenti mlađe životne dobi u još većoj mjeri koriste web sferu za bankarske potrebe i da je presudni faktor pri izboru banke web rješenja, brzina i dostupnost mobilnih i internet aplikacija kao i kvaliteta istih. Banke svoju međusobnu utakmicu trebaju prebaciti na web sferu gdje prevagu odnosi ona banka koja se brže prilagodi suvremenim tokovima interneta. Također prema grafikonu 6.27. 52% klijenata se izjasnilo da ih TV oglas uopće ne može motivirati da započnu koristiti novu bankarsku uslugu. TV oglašavanje općenito, a pogotovo u udarnim terminima je izuzetno skupo uzevši u obzir efekte koje poluči i iz toga proizlazi da banke svoje marketinške kampanje trebaju prebaciti na web oglašavanje i ponude preko SMS poruka ili personalizirano slanje oglasa putem mail-a. Uz to što su troškovi manji, klijenti su ocijenili da se najviše vole informirati o novim proizvodima i usluga preko SMS koje ima banke šalju (grafikon 6.21). S tim proizlazi opet zaključak da lokacija banaka gubi na značaju.

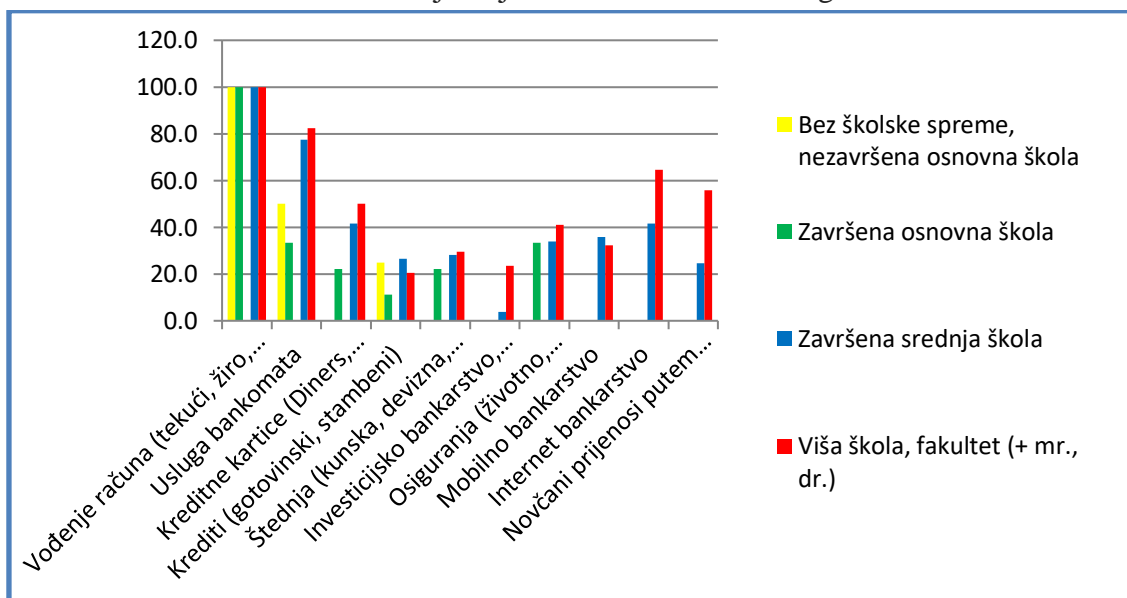
Provedeno istraživanje djelomično je opovrgnulo drugu pomoćnu hipotezu“ Bankomati kao tehnički aspekt i oblik digitalnog okruženja imaju značaj samo za određeni segment potrošača jer manje obrazovani općenito i manje informatički obrazovani dominantni su korisnici bankomata, dok obrazovaniji preferiraju poslovanje preko Internet bankarstva i m – bankinga

Istraživanje je pokazalo oni su značajni za sve skupine potrošača i da su najveći korisnici usluga bankomata visoko obrazovani korisnici i korisnici sa završenom srednjom

školom, a zatim ga koriste oni bez škole i sa završenom osnovnom školom. Hipoteza je potvrđena (grafikon 6.41) u dijelu koji navodi da obrazovaniji korisnici više preferiraju poslovanje preko internet bankarstva i m –Bankinga. Dok je istraživanje pokazalo da internet bankarstvo i m –Banking korisnici sa završenom osnovnom školom i bez škole uopće ne koriste. S obzirom da je istraživanje provedeno u RH gdje još uvijek klijenti preferiraju plaćanje gotovinom u određenim situacijama, npr: u kafićima i restoranima, te takva prodajna mjesta nisu u velikoj mjeri niti podržana POS uređajima razvidno je da sve obrazovne i dobne skupine koriste više bankomat umjesto da potrebnu gotovinu podižu na šalterima banke.

S druge strane informatički pismeni i samim time i obrazovaniji dio klijenata koristi u većoj mjeri internet i mobilno bankarstvo, iako ga ne smatraju sigurnim ili nemaju mišljenje o sigurnosti. Jednostavno im je lakše obaviti od kuće, posla ili u hodu određene transakcije od čekanja u redu na šalteru.

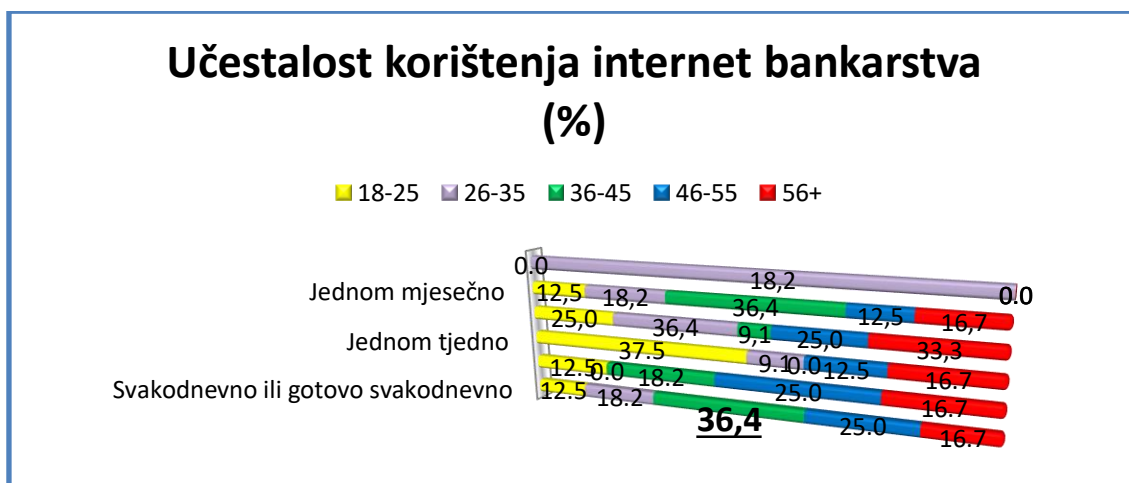
Grafikon 6.41 - Pokazuje korelaciju stupanj obrazovanja s korištenjem bankomata i naprednih bankarskih rješenja - internet ili m bankinga..



Izvor: rad autorice

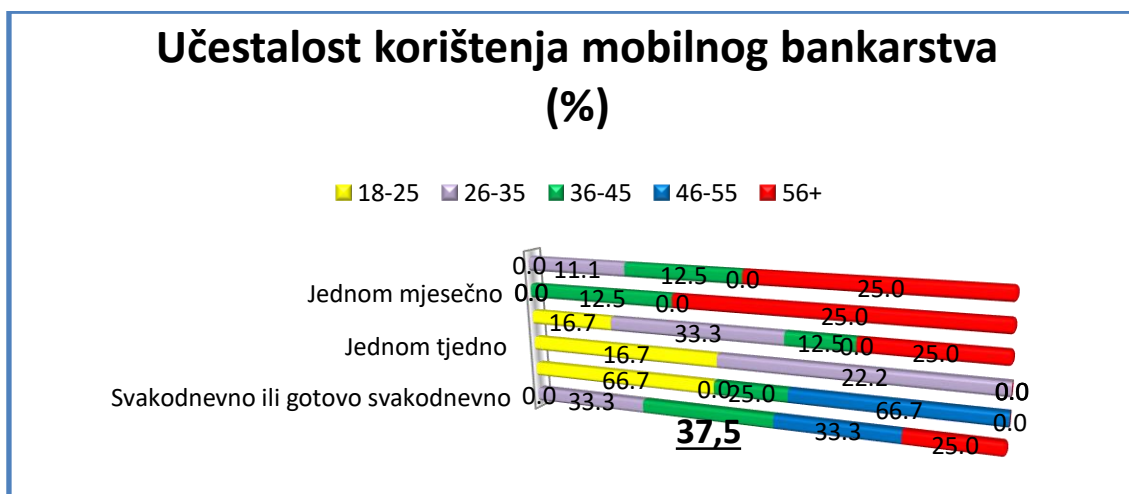
Provedeno istraživanje u potpunosti je potvrdilo treću pomoću hipotezu. Dobna skupina potrošača određuje njihovo ponašanje u *on line* okruženju i banke na temelju njega mogu izdvojiti segmente za specifičnu marketinšku komunikaciju. U istraživanju je sudjelovalo 37% ispitanika starih 56+ godina i 18% ispitanika starih od 45 do 55 godina što objašnjava njihovo ponašanje u *on line* okruženju, jer 61% za informiranje o društvenim i drugim temama koriste televiziju, 59% internet, 23% koristi tisak i 19% koristi radio. Hipotezu u pogledu ponašanja u *on line* okruženju potvrđuju grafikoni 6.42. i 6.43. Dobna skupina od 36-45 godina najučestalije koristi internet i mobilno bankarstvo (36,4% internet bankarstvo koristi svakodnevno, 37,5% mobilno bankarstvo koristi svakodnevno) zatim prema učestalosti korištenja slijedi dobna skupina od 26-35 i dobna skupina od 18-25 godina. Internet bankarstvo i mobilno bankarstvo najmanje koristi dobna skupina od 55+ godina. Hipotezu dodatno potvrđuje i grafikon 6.44. koji prikazuje učestalost posjeta poslovnici banke, a nju najčešće posjećuje dobna skupina od 46-55 (16,7% nekoliko puta tjedno), a najrjeđe dobna skupina od 18-25 godina (rijetko 83%) i dobna skupina od 36-45 godina (75% rijetko).

Grafikon 6.42 Učestalost korištenja internet bankarstva prema dobnoj strukturi



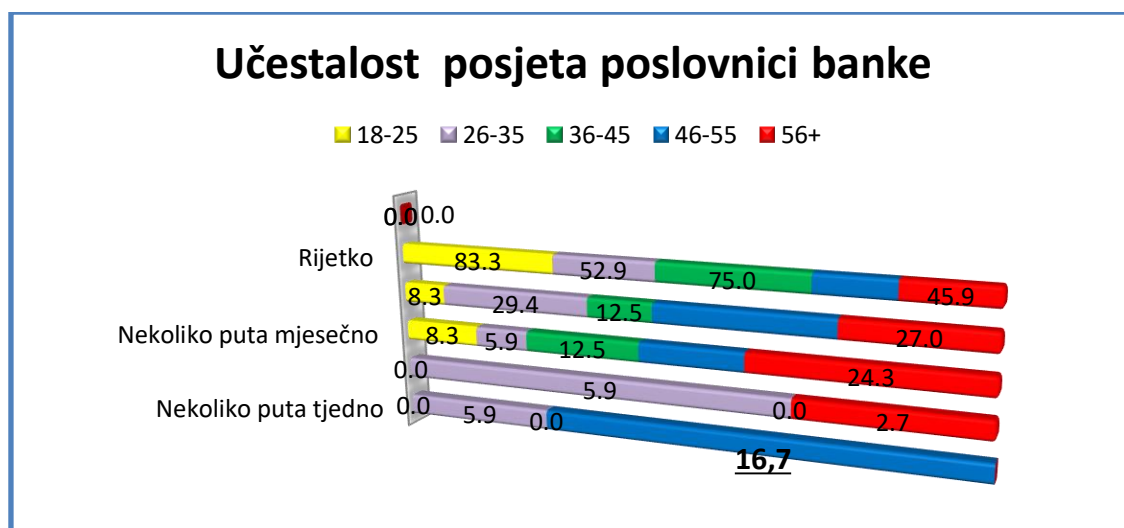
Izvor: rad autorice

Grafikon 6.43 Učestalost korištenja mobilnog bankarstva prema dobnoj strukturi



Izvor: rad autorice

Grafikon 6.44 Učestalost posjeta poslovnici banke prema dobnoj strukturi



Izvor: rad autorice

Budući da je bančin glavni proizvod i izvor zarade kredit a dobna skupina koja u najvećoj mjeri pokazuje potrebu za istim je dobna skupina 26-35. Radi se o klijentima koji su u radnom odnosu, zasnivaju ili su zasnovali obitelj i žele riješiti stambeno pitanje, potrošačkim kreditom ga opremiti. To je dobna skupina koja nije okrenuta štednji nego potrošnji i to na kredit, budući da su na početku poslovne karijere te nemaju ušteđevinu. Uglavnom se radi o informatički visoko obrazovanim klijentima koji nemaju slobodnog

vremena za dolazak u poslovnicu banke trebaju svoju promidbu obavljati preko web-a, oglasima na društvenim mrežama, slanje e maila s personaliziranim ponudama ili sms porukama koje ih u par trenutaka trebaju zainteresirati. A s druge strane takve promidbe i reklame su u velikoj mjeri jeftinije od oglasa na TV-u ili tiskanim medijima. Takva dobna skupina prikladna je za web oglase o kreditima, dok s druge strane dobna skupina 56+ je već u zalasku karijere, riješena su stambena pitanja, uspjeli su dio sredstava uštedjeti, te su oni bitan segment za banku u vidu prikupljanja i akumuliranja štednje/depozita iz kojih se plasiraju krediti. To je svakako najjeftiniji izvor sredstava za banku. Oni preferiraju i uočavaju oglase na TV-u i novinama, te njima ponuda o štednji treba biti prezentirana putem tradicionalnih medija.

Istraživanje je u potpunosti potvrdilo četvrtu pomoćnu hipotezu da *online* istraživanje postaje dominantna metoda istraživanja u bankarstvu, a navedeno potvrđuje grafikon 6.19. Klijenti banke razlikuju jedino po broju anketa koje provode u toku godine. 22% ispitanika navelo je da ih njihova banka anketira 1-2 puta godišnje, 12% 3-4 puta godišnje, 10% jednom mjesečno, 1% 2-3 puta mjesečno, a 18% je odgovorilo da iz anketiraju rijetko, dakle rjeđe nego što oni smatraju da bi trebalo. Kako je već navedeno i zaključeno klijenti žele osjećaj važnosti, osjećaj da ih banke uvažavaju i pitaju za mišljenje, nagrađuju vjernost i nude proizvode i usluge personalizirane na temelju prikupljenih i obrađenih podataka o dosadašnjim ponašanjima. CRM sustav postaje izuzetno bitan pri kreiranju kampanja i istraživanju potreba klijenata na temelju prikupljenih podataka. Banke trebaju staviti naglasak na ovakve on line načine istraživanja ponašanja, istraživanja pregledanih oglasa od strane klijenata i zadržavanje na navedenim tj vrijeme provedeno na određenim stranicama i sadržajima. Personalizirana ponuda u pravom trenutku, koja je sažeta, kratka

Provedeno istraživanje u potpunosti je potvrdilo petu pomoćnu hipotezu da u bankarskom marketing mix-u sve veću ulogu preuzimaju procesi i ljudi dok offline fizički

dokazi svoju ulogu ustupaju online tehničkim pretpostavkama. U centru odnosa banka-klijent više nije usluga/proizvod već klijent, s kojim banka nastoji izgraditi dugoročan kvalitetan odnosa, a svaki klijent i njegove potrebe za bankarskim proizvodima promatraju se zasebno tj. omogućuje mu se da koristi bankarske proizvode koji će zadovoljiti sve njegove potrebe. Navedeno potvrđuje grafikon 6.5., koji prikazuje koje sve bankarske proizvode koriste klijenti, za koje je banka konstruirala procese koji uz pomoć suvremene informatičke tehnologije objedinjuju zaposlene, organizacijsku strukturu i tehnologiju.

Zaključak

Bankarski proizvodi su sve vrste aktivnosti odnosno transakcija banke koje one provode po nalogu klijenata. Razvoj informatičko-komunikacijske tehnologije u bankarstvu omogućio je kreiranje potpuno novih bankarskih proizvoda i usluga, skratio je vrijeme za izvršenje određenih transakcija i doveo do promjena u strukturi i veličini potražnje na tržištu. Dakle, novi bankarski proizvodi i nove kanali prodaje pred menadžment banaka stavili su nove izazove u pogledu oblikovanja nove strategije poslovanja i marketinga.

Zadatak marketinga je istražiti želje i potrebe potencijalnih kupaca i pronaći najbolji način kako ih zadovoljiti. Neopipljivost je najvažnija karakteristika svih vrsta usluga. Iako je bankarska usluga neopipljiva ona obiluje različitim doživljajima kao što je pažnja, zadovoljstvo dobivenom pažnjom i iskustvo koje je nastalo korištenjem. Isto tako može biti doživljena kroz dostupnost, cijenu usluga, komunikaciju u poslovnici, dostupne reklamne materijale, uređenost prostora, male poklone za vijernost, redovito informiranje i druge podražaje koji neopipljivu uslugu učine opipljivom, te vidljivom i čulnom zbog čega nastaje jedinstven doživljaj korištenja usluge. Osim neopipljivosti bankarska usluga je i neodvojiva, kratkotrajana i varijabilna. Odatle slijedi nemogućnost upravljanja bankarskim uslugama, njihovo posjedovanje, niti pružanje usluga uvijek iste kvalitete što pokazuje da je ona specifičan proizvod koji zahtjeva primjenu posebnog marketinškog koncepta.

Za isporučenje bankarske usluge potrebna je interakcija s korisnikom, a koja pojavom novoga kanala distribucije interneta ne mora nužno biti fizička, ali koja će dati rješenje korisnikovog problema. Razvojem internetskih usluga započeo se razvijati i internetski marketing. Osnovna razlika između tradicionalnih (tisak, radio, televizija, vanjsko oglašavanje) i novih medija (internetske stranice, društvene mreže) je u tome što su novi mediji interaktivni. Interaktivnost omogućuje novi načine komunikacije između svih

sudionika na tržištu i praćenje svih interakcija u digitalnom okruženju, a navedene mogućnosti dale su potpuno novu dimenziju ključnim područjima marketinga. Može se reći da je internet utjecao na sve elemente marketing miksa, bankarske proizvode, njihove cijene, način distribucije i njihovu promociju, a interaktivnost dovela je do nastanka novih tehnika i metoda marketinga.

Marketinški stručnjaci uvijek su imali potrebu provjeriti da li njihov marketinški plan uspješan odnosno da li su njime ostvarili postavljene ciljeve. Prije pojave interneta zapravo nije bilo ni moguće izmjeriti uspješnost postavljenog plana, već se njegov doseg mogao samo paušalno ocijeniti. Iz navedenog proizlazi zaključak da modifikacija plana i njegovo unaprijeđenje nije moglo dati rezultate koji su očekivani, jer za povećanje uspješnosti marketinški stručnjaci nisu imali dovoljno informacija o ponašanju korisnika.

Digitalna priroda interneta omogućila je jednostavno istraživanje tržišta, lakše targetiranje ciljane skupine, analiziranje njezinog ponašanja i svakog klijenta zasebno, dakle upravo ono što prije pojave interneta nije bilo moguće i onemogućavalo je uspješnu optimalizaciju postavljenog marketing plana.

Iako su se banke u početku opirale inovacijama i širenju poslovanja na nove kanale distribucije zbog rizika koji nosi navedeni način poslovanja, mladi i obrazovani korisnici bili su oduševljeni komforom koje su im omogućavali novi proizvodi i usluge, a broj korisnika tih usluga sve više se povećavao. Kako je glavni cilj marketinga na najbolji način zadovoljiti potrebe potrošača internet postaje važan kanal komunikacije i distribucije, a za te korisnike banke kreiraju niz novih proizvoda, oblikuju nove usluge, unaprijeđuju postojeće (bankomate) rade na povećanju sigurnosti novog distribucijskog kanala, te širenju platformi za pristup e-uslugama.

Iz provedenog istraživanja vidljivo je da veći dio ispitanika, njih 37% preko 56 godina i većina su ih ženskog spola 57%, te žive u manjim naseljima do 2.000 stanovnika

39%. S obzirom da je uzorak izabran slučajnim odabirom CATI metodom (Computer assisted Telephone Interviewing) može se zaključiti da je i populacija u Republici Hrvatskoj te strukture po dobu i spolu i naselju. Oni također čine većinu portfelja klijenata banaka i to je segment kojoj se banka treba obračati, kreirati rješenja i ciljane kampanje, tražiti povratne informacije. Većina ih banke posjećuje rijetko, koriste bankomat i Internet bankarstvo. Njih 44 % koristi internet bankarstvo u odnosu na mobilno bankarstvo koje koristi njih 30%. Za pretraživanje Internet sadržaja najviše njih, 62% koriste tablete i mobitele. Razlog za nekorištenje i nepovjerenje u m banking može se naći u njihovoj ocjeni sigurnosti interneta gdje je samo 4% ispitanika ocijenilo sigurnost interneta najvećom ocjenom 5, što znači da ga smatraju sigurnim. Proizlazi da enkripciju i zaštitu podataka smatraju sigurnijom ako koriste vanjski uređaj - token za pristup svom računu na internetu nego ulogiravanje preko korisničkog imena i šifre. Token kao vanjski uređaj s enkripcijskim kodovima je skuplji i za banku neisplativiji u odnosu na mobilnu aplikaciju koju klijent sam instalira preko Interneta. Može se zaključiti da bi banke u cilju smanjenja troškova korištenja Internet bankarstva trebale educirati svoje klijente o sigurnosti m bankinga i prezentirati iz koristi korištenja jednostavne aplikacije za razliku od Internet bankarstva koji iziskuje nošenje tokena sa sobom.

Nepovjerenje u sigurnost interneta vidi se jednim dijelom i u tome što većina njih 60% plaća robu u trgovinama gotovinom. Gotovina kao sredstvo plaćanja je izuzetno skupa jer svaka narudžba novca od sabirnog centra i dostava do banke košta više nego korištenje kartica u trgovinama, pogotovo jer naknade za plaćanje karticama snosi trgovac čime banka na još jednom kanalu ostvari zaradu. Iz toga se može zaključiti da bi podizanje svijesti klijenata o sigurnosti i jednostavnosti korištenja kartica umjesto gotovine stvorilo dodatne uštede za banku.

Provedeno istraživanje koje je dovelo do spoznaje da klijenti starije životne dobi poslovnice posjećuju rijetko, jednom mjesečno, te koriste internet bankarstvo, bankomat i kreditne kartice kao i mlađa populacija, može pomoći marketingu u kreiranju jednoobraznih kampanja za određene usluge jer pojedine bankarske usluge podjednako zadovoljavaju klijente bez obzira na godine ili obrazovanje te nema potrebe raditi segmentiranje klijenata uz različitu ponudu digitalnih kanala za različite segmente

Korištenje kartica umjesto gotovine također bankama omogućava skupljanje podataka o navikama i sklonostima klijenata. Iz navedenog proizlazi zaključak da su velike količine informacija o potrošačima omogućile bankama kreiranje ciljanih poruka, ali je razvoj tehnologije omogućio i veću informiranost potrošača o bankarskim proizvodima i uslugama, te o njihovim pravima. Navedeno je utjecalo na ponašanja potrošača. Oni više nisu željeli biti pasivni već aktivni sudionici komunikacije s bankama odnosno odlučili su koristiti svoja prava i postaviti pravila komunikacije. Davanjem dopuštenja za slanje poruka određenog sadržaja postali su stvaratelji vrijednosti u digitalnom okruženju. To je uloga koju klijenti žele. Istraživanje je pokazalo da klijenti imaju dojam da ih banke nikad ne kontaktiraju kako bi ih ispitali o zadovoljstvu korištenja njihovih usluga, njih 29%, dok samo 1% ima osjećaj da ih banka pita za mišljenje i zadovoljstvo. Iz tog proizlazi i postotak od samo 9 % zadovoljnih klijenata koji smatraju da novi proizvodi i usluge banke zadovoljavaju njihove potrebe i kreirani su prema njihovim željama. To je postotak vjernih i lojalnih klijenata koji osjećaju da banka brine za njihove potrebe. 51% ispitanih klijenata ima indiferentan stav, nisu naročito zadovoljni niti nezadovoljni brigom o njima i to su klijenti koji imaju veći potencijal za prelazak konkurenciji jer ih ne veže osjećaj lojalnosti. Samim time, čim nemaju osjećaj da im banka daje aktivnu ulogu pri kreiranju proizvoda proizlazi i indiferentan stav o zadovoljstvu korištenja bankarskih usluga općenito, njih 33%. Iz toga proizlazi da bi banke korištenjem digitalnih servisa lako mogle poslati upitnike o zadovoljstvu novim uslugama, nagraditi klijente

simboličnim poklonima (smanjenjem naknade za vođenje tekućeg računa ili manje kamate za podiguti kredit). Time bi od svojih klijenata učinile aktivne kreatore i povećale zadovoljstvo, te iskazale brigu o svojim klijentima. Nova uloga koju je potrošač dobio u internetskom okruženju utjecala je na sve elemente marketing miksa. Novi proizvodi i usluge čije je stvaranje omogućio internet banke su trebale predstaviti korisnicima, a da bi ih povezale s navedenim novim servisima banke kao komunikacijski kanal koriste tradicionalne i nove medije kako bi njihove poruke doprinijele do svih dobnih skupina potrošača.

U promociji novih proizvoda i usluga sve više koriste društvene mreže. S druge strane informacije o ponašanju potrošača nastavile su usmjeravati banke da svoje promotivne poruke nastave slati i tradicionalnim medijima osobito televizijom, jer je ona i dalje bila važan kanal komunikacije sa svim dobnim skupinama korisnika. Iz navedenog proizlazi zaključak da je pojava interneta u potpunosti promijenila poslovanje banaka, dovela do stvaranja novih proizvoda i usluga, unapređenja postojećih proizvoda i usluga, promijenila marketinšku komunikaciju, internet je omogućio mjerenje uspješnosti marketinške komunikacije, promijenio je sve elemente marketing miksa, te ponašanje i ulogu potrošača u marketinškoj komunikaciji. Provedeno istraživanje je pokazalo da ispitanici smatraju da banke jednako koriste nove (30%) i tradicionalne medije (29%) za oglašavanje. Od tradicionalnih najveći postotak odlazi na oglašavanje preko TV-a 76%. Istaživanje je nadalje pokazalo da klijenti ne vjeruju oglasima preko TV-a i njih 52% smatra da ih takav oglas ne može motivirati na korištenje nove bankarske usluge. S druge strane najviše vjeruju oglasu koji dobiju preko personalizirane SMS ponude, njih 41%, dok njih 32% dolazi do informacije o pro bankarskim proizvodima i uslugama pretraživanjem interneta i weba banke. Kako smo ranije spomenuli, oglašavanje preko TV-a je izuzetno skupo a uz to kod klijenata ne izazove željeni učinak zainteresiranosti za novu uslugu ili proizvod, proizlazi da bi se banke trebale u većoj mjeri okreuti personaliziranim ponudama preko SMS-a ili interesantnim web sadržajima tj

oglasima. Navedeno je potvrđeno i komparativnom analizom web prisutnosti odabranih banaka iz EU i svijeta, gdje je uočena poveznica da veća prisutnost na web sferi donosi i veću dobit i zaradu banke prema dostupnim podacima. S obzirom da Republika Hrvatska kaska u informatičkoj pismenosti u odnosu na EU i Svijet, u skoroj budućnosti će se ta činjenica promijeniti smijer kojemu banke u RH trebaju težiti je pridavanje veće pažnje boljim digitalnim rješenjima, veća prisutnost na web.S obzirom da taj vid oglašanja manje košta od oglasa na TV-u to će u velikoj mjeri optimalizirati troškove s obzirom na učinak koji poluči.

Popis literature

1. Alsajjan, B., Dennis, C.: *Internet banking acceptance model: cross-market examination*, Journal of Business Research, Vol.63, 0148-2963,(nepoznato mjesto izdavanja), 2010.
 2. Andrijanić, I. : *Poslovanje na robnim burzama*, Treće izdanje, Zagreb, 1998.
 3. *Bank Marketing international*, Issue 190, June 2006, (nepoznato mjesto izdavanja).
 4. Basel Committee on Banking Supervision, *Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision*, 2009., 13.-23,(nepoznato mjesto izdavanja).
 5. Bitner, M.J. Brown, S.W. Meuter, M.L.: *Technology Infusion in Service Encounters*. Journal of the Academy of Marketing Science 28, 2000, str. 139.-140, ,(nepoznato mjesto izdavanja), 2000.
 6. Buble, M.: *Osnove menadžmenta*. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2008.
 7. Bucklin, R. E., Sismeiro, C.: *Click Here for Internet Insight: Advances in Clickstream Data Analysis in Marketing*, Journal of Interactive Marketing 23 (1), str. 35-48,(nepoznato mjesto izdavanja), 2009.
 8. Car, V.: *Televizija u novomedijskom okruženju*. Medijske studije, Vol 1. br. 1-2. str. 91 – 104,(nepoznato mjesto izdavanja), 2010.
 9. Consumers and Mobile Financial Services 2015, *Board of Governors of the Federal Reserve System*, March 2015., Washington DC,(nepoznato mjesto izdavanja).
 10. Corrocher, N.:*Does Internet banking substitute traditional banking? Empirical evidence from Italy*, Universita Commerciale Luigi Bocconi,(nepoznato mjesto izdavanja), 2002.
- Članci, radovi i internet izvori:
11. Dann, S., Dann, S.: *E-marketing: theory and application*. Palgrave Macmillian, New York, 2011.
 12. Draganić, D.: *Upravljanje odnosima s kupcima*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013.
 13. Driga, I., Isac, C.: *E-banking services – features, challenges and benefits*, Annals of University of Petrosani, Economics, Vol.14, No. 1, str. 49-58,(nepoznato mjesto izdavanja), 2014.
 14. Đukić, S.: *Elektronski bankarski marketing u Srbiji u uslovima tranzicije*, MUP RS, pregledni rad, 2013.
 15. Etgar, M.: *A descriptive model of the consumer co-production process*, Journal of the Academy of Marketing Science 36 (1), str. 97-108,(nepoznato mjesto izdavanja), 2008.

16. Freixas X., Rochet J.C.: *Microeconomics of Banking*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 1999.
17. Gregurek, M., Vidaković N.: *Bankarsko poslovanje*, RriF, Zagreb, 2011.
18. Gregurek, M., Vidaković, N.: *Bankarsko poslovanje*, RriF d.o.o., Zagreb, 2013.
19. Jakovčević, D.: *Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva*. Ekonomski pregled, 52(11-12), 1283-1302,(nepoznato mjesto izdavanja), 2001.
20. Janković, Božidarka B.: *Bankarski marketing u svetskoj ekonomskoj krizi – rizik ili i šansa.*, Method, agencija za konsalting, marketing i menadžment, Novi Sad, 2009.
21. Jelenski, M., Šuperina M., Budiša J.: *Kriminalitet platnim karticama (krađa identiteta, krivotvorenje i zlouporaba platne kartice*, Policija i sigurnost godina 22., br. 3., str. 372-394,(nepoznato mjesto izdavanja), 2013.
22. Katunarić, A.: *Banka – principi i praksa bankovnog poslovanja*, CIP, Zagreb, 1988.
23. Koch, T.W., MacDonald, S.S.: *Bank Management*, Cengage Learning (nepoznato mjesto izdavanja), 2014.
24. Koch, T.W., MacDonald, S.S.: *Bank Management*, Cengage Learning, (nepoznato mjesto izdavanja), 2014.
25. Kotler, P., Armstrong, G.: *Principles of Marketing*, Global Edition, England, 2014.
26. Kouchesfahani, M. M., Sajedi, A., Abdoolahzade, M., Sheikhhossini, A.: *The Importance of Marketing in the Bank*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,(nepoznato mjesto izdavanja), 2013.
27. Kunac, J.: *Bankarsko komuniciranje s javnostima*, Media, culture and public relations, 3, 1, 68-77,(nepoznato mjesto izdavanja), 2012.
28. Levine, R.: *Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda*, Journal of Economic Literature, 35(2): 688-726,(nepoznato mjesto izdavanja), 1997.
29. MacDonald, D.: *The Ultimate Guide to Bank Marketing in the digital age*, MX,(nepoznato mjesto izdavanja), 2015.
30. Matić, B., Srb, V.: *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2000.
31. Meidan, A.: *Bank Marketing Management*, Macmillan Education LDT, (nepoznato mjesto izdavanja), 1984.
32. Mishkin F.S.: *The Economics Of Money, Banking, And Financial Markets*, Addison-Wesley, New York, 2004.
33. Mishkin, F.S., Eakins, S.G.: *Financijska tržišta i institucije*, Mate d.o.o., Zagreb, 2005.

34. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada, Zagreb, 2015.
35. Palmer A.: *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Publishing Company, London, 2001.
36. Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003.
37. Peters, T., Waterman, R. H. ml.: *U potrazi za izvrsnošću*, Profi l Interanational d.o.o., Zagreb, 2008.
38. Ravi V.: *Advances in Banking Technology and Management: Impacts of ICT and CRM, Information Science Refrence (an imprint of IGI Global)*, USA, 2007.
39. Renko, N.: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.
40. Rončević, A.: *Nove usluge bankarskog sektora: Razvitak samoposlužnog bankarstva u RH*, UDK 336.717.13 (497.5), JEL Classification G21, Pregledni članak,(nepoznato mjesto izdavanja), 2006.
41. Rose, P.S., Hudgins, S.C.: *Bank Management & Financial Services*, International edition, Singapore, 2008.
42. Ružić, D., Biloš, A.,Turkalj, D.: *E-Marketing*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.
43. Rygielski, C., Wang, J.C., Yen, D.C.: *Data mining techniques for customer relationship management: Technology in Society*. 24, str. 483-502,(nepoznato mjesto izdavanja). 2002.
44. Sajfert , Z.: *Menadžment*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2002.
45. Salkić, E., Fazlović S.: *Odlučivanje u medijima u okviru bankarskog marketinga*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, pregledni rad.
46. Schumann, J.H.: *The Impact of Culture on Relationship Markenting in International Services*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2009.
47. Shah, M., Clarke, S.: *E-banking Management: Issues, Solution and Strategies*, Intromation Science Refrence, USA and UK, 1971.
48. Sičenica, B.: *Uloga promocije u marketingu hrvatskih banaka*, Ekonomski pregled, 52 (5-6) 730-745,(nepoznato mjesto izdavanja), 2001.
49. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
50. Smajlović, E., Umihanić B.: *Primjena CRM-a u funkciji unapređenja kvaliteta bankarskih usluga*, Univerzitet of Tuzla, BIH, 2007.
51. Srića, V., Mulller, J.: *Put k elektroničkom poslovanju*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001.

52. Srića, V.,: *Informatika 3 – Informacijski sustavi*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
53. Škare, V.: *Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača*, Tržište 18 (1/2), str. 29-40,(nepoznato mjesto izdavanja), 2006.
54. Škrtić, M., Vouk, R. (2006.): *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Katma, Zagreb.
55. Tomašević, J.,: *Novac i kredit*, Dom i svijet, Zagreb, 2004.
56. Vidović, M.: *Internet bankarstvo – Diplomski rad*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2014.
57. Vujčić, B.: *Ekonomska monetarna unija i Hrvatska*, Masmmedia, Zagreb, 2003.
58. Vujnović Gligorić, B. I Aleksić, J.,: *Bankarski marketing*, Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka, 2012.
59. Wernz, J.,: *Bank Management and Control; Strategy, Capital and Risk Management*, Springer, 2014.
60. Zopounidis, C.,: *New trends in anking Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GMBH, 2002.
61. Addiko.hr: <https://www.addiko.hr/zatrazite-otvaranje-tekuceg-racuna-putem-interneta> (28. svibanj 2018.)
62. Arhinet.arhiv.hr: http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_9237 (28. veljače 2018.)
63. Aztn(2014.):
http://www.aztn.hr/uploads/documents/Newsletter/AZTN_info_svibanj_2014.pdf (01.ožujak 2018.)
64. Bakšić, E. (2012.): Islamsko bankarstvo:
<http://www.zeriislam.com/artikulli.php?id=2452> (28.veljača 2018.)
65. Čočić, T. (2012.): Islamsko bankarstvo, uloga i značaj financijskih instrumenata:
<http://hrcak.srce.hr/file/126298> (28.veljača 2018.)
66. Družić, G. (2011.): Bankarski sustav: <http://hrcak.srce.hr/file/45035> (27.veljača 2018.)
67. Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/e-bankarstvo/mbanking> (22. svibanj 2018.)
68. Erstebank.hr: <https://www.erstebank.hr/hr/gradjanstvo/stednja-i-investicije/stednja/aktivna-stednja> (29. svibanj 2018.)
69. Ec.europa.eu:
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tin00099> (30. svibanj 2018.)

70. Escapestudio.hr: <http://escapestudio.hr/blog/internet-marketing-u-bankarstvu/> (29. svibanj 2018.)
71. Financijski sustav Japana: <https://www.boj.or.jp/en/finsys/index.htm/> (28. veljače 2018.)
72. Europska središnja banka: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me/html/what-is-a-central-bank.hr.html> (25. veljača 2018.)
73. Hrvatska enciklopedija: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=5713> (20. veljača 2018.)
74. Hrvatska narodna banka: Financijski sustav RH: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/...i.../financijski-sustav-r> (28. veljača 2018.)
75. Hrvatska narodna banka (1998.): Hrvatska narodna banka, <https://www.hnb.hr/documents/20182/122125/h-gi-1998.pdf/069b546e-9ad7-481d-a64b-fee5af41f8e4> (27. veljača 2018.)
76. Hrvatska narodna banka (2000.): <http://old.hnb.hr/publikac/godisnje/2000/hgod2000.htm> (27. veljača 2018.)
77. HNB, Bilten (2001.): <http://old.hnb.hr/publikac/bilten/arhiv/bilten-57/hbilt57-banke.pdf> (27. veljača 2018.)
78. HNB, Bilten (2015.): <https://www.hnb.hr/documents/20182/623991/hbilten-o-bankama-28.pdf/dd31c773-9618-4284-b834-c6c153c830b5> (27. veljača 2018.)
79. HNB, (2015a.): <https://www.hnb.hr/temeljnefunkcije/financijska-stabilnost/uloge-i-suradnja/financijski-sustav-rh> (01. ožujak 2018.)
80. HNB, 2017: <https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca/bankovni-racuni/tekuci-racun> (26. svibanj 2018.)
81. Hroug.hr: <http://www.hroug.hr/Katalog-rjesenja/Pregled-rjesenja/KNJ1> (26. svibanj 2018.)
82. Inverso.hr: <http://inverso.hr/wp-content/uploads/2013/06/mobilno-bankarstvo.pdf> (26. svibanj 2018.)
83. Islamska razvojna banka: <http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://24de0d5f10da906da85e96ac356b7af0> (28. veljača 2018.)
84. Ictbusiness.info: <http://www.ictbusiness.info/poslovanje/bankarstvo-je-all-digital> (29. svibanj 2018.)

85. Jerman, A. (2007.): Pribavljanje financijskih sredstava u hrvatskim bankama:
<http://hrcak.srce.hr/file/39809> (20. veljača 2018.)
86. Mcqsets.com: <http://mcqsets.com/s/fundamentals/computer-software-concept/> (26. svibnja 2018.)
87. Microsoft.com: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm.aspx> (22. svibnja 2018.)
88. Maričić, Z. (2011.): Forex- karakteristike, trgovanje, tehnička i fundamentalna analiza:
<http://hrcak.srce.hr/file/106218/> (28. veljača 2018.)
89. Miletić, I. (2008.): Nadzor banaka i stabilnost bankarskog sustava:
<http://hrcak.srce.hr/38179> (20. veljača 2018.)
90. Hrvatska narodna banka: <http://www.hnb.hr/propisi/odluke-centralno/h-obvezna%20rezerva.pdf> (20. veljača 2018.)
91. Old.hnb.hr: <http://old.hnb.hr/supervizija/papiri-bazelske-komisije/h-upravljanje-rizikom-u-elektronickom-bankarstvu.pdf> (28. svibanj 2018.)
92. Oliver.efos.hr: http://oliver.efos.hr/~bdukic/pdf_old/CRMdio2.pdf (22.05.2018.)
93. Oracle.om:
<http://www.oracle.com/us/products/applications/crmondemand/index.html>
(22.05.2018.)
94. Pwc.com: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>(30. svibanj 2018.)
95. Scn.sap.com: <http://scn.sap.com/community/icc> (22.05.2018.)
96. Zakon o Hrvatskoj narodnoj banci (1992.): , http://old.hnb.hr/propisi/zakoni-htm-pdf/h-zakon-hnb-75-2008_54-2013.pdf (28. veljača 2018.)
97. Zakon o platnom prometu (1993.): <http://www.zakon.hr/z/86/Zakon-o-platnom-prometu> (28. veljača 2018.)
98. Zakon o bankama i štedionicama (1993.): http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_05_46_667.html (28. veljača 2018.)
99. Zakon o osnovama deviznog sustav (1993.): <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/361154.htm> (28. veljača 2018.)
100. Zakon o državnoj reviziji (1994.): <http://www.zakon.hr/z/563/Zakon-o-Dr%C5%BEavnoj-agenciji-za-osiguranje-%C5%A1tednih-uloga-i-sanaciju-banaka-> (28. veljača 2018.)

101. Zakon o izdavanju i prometu vrijednosnim papirima (1995.): <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/263655.html> (28. veljača 2018.)
102. Zakon o investicijskim fondovima j (1995.): <http://www.zakon.hr/z/366/Zakon-o-investicijskim-fondovima> (28. veljače 2018.)
103. Zakon o kreditnim poslovima sa tuzemstvom (1996.): http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1996_05_43_838.html (28. veljača.2018.)
104. Zakon o štedno-kreditnim zadrugama (1998.): http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998_04_47_569.html (28. veljača 2018.)
105. Zaba.hr: <https://www.zaba.hr/home/standardna-mastercard-kartica> (01. ožujak 2018.)
106. Zaba.hr: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/prvi-elektronicki-potpisi-koji-zamjenjuju-vlastorucne-od-sada-u-zagrebackoj-banci> (29. svibanj 2018.)

Rezime

Banke su najvažnije posredničke financijske institucije koje čine temelj financijskog sustava u svim zemljama svijeta. One su specifična poduzeća koja posluju s posebnom vrstom robe, a to je novac. Iz specifičnosti robe kojom posluju proizlazi i posebnost bankarskog poslovanja. Zajednička karakteristika svih bankarskih sustava u svijetu je postojanje centralne banke i velikog broja privatnih banka različitih profila. Centralna banka je javno tijelo koje upravlja valutom države, nadzire ponudu novca i određuje kamatne stope odnosno cijenu novca u okviru monetarne politike. S obzirom na razlike u organizaciji u svijetu se razlikuje tri osnovna modela financijskih sustava: anglo-saksonski, njemačko-japanski i islamski model. Anglo-saksonski model karakterizira centralna uloga središnje banke i razvijeno tržište kapitala, u njemačko-japanskom sustavu glavnu ulogu u alociranju novčanih sredstava imaju banke, dok je islamski bankarski sustav uređen Šerijatom i temelji se na društveno odgovornom poslovanju. Bez obzira na model financijskog sustava koji zemlja razvija glavni posao banaka je primanje depozita od pravnih i fizičkih osoba i alociranje novčanih sredstava prema svima kojima su potrebna.

Prvim bankarskim poslovima na prostoru Hrvatske bavila se crkva, vlastela i bogati pojedinci. Prva Hrvatska banka osnovana je 1846. godine pod nazivom Prva hrvatska štedionica. Prema statističkim podacima između dva svjetska rata u Hrvatskoj je djelovalo 178 banaka. Nakon Drugog svjetskog rata i uspostave socijalističkog poretka bankarski sustav se razvija po teritorijalnom principu. Osnivaju se savezne, republičke i lokalne banke. Glavna karakteristika bankarskog sustava SFRJ bila je ne netržišnost sustava, nesamostalnost poslovanja banka u odnosu na središnju banku, nesamostalnost u poslovnom odlučivanju, te često upitanje politike u kreiranju bankarske politike.

Osamostaljenjem Republike Hrvatske Uredbom sa zakonskom snagom 1991. godine osnovana je Hrvatska narodna banka. Hrvatska narodna banka središnja je banka u RH, a njezina je glavna zadaća očuvati stabilnosti valute i opće likvidnosti svih plaćanja u zemlji i inozemstvu. Dakle, iz navedenog može se zaključiti da se Republika Hrvatska nakon osamostaljenja odlučila razvijati anglo-saksonski model financijskog sustava.

Razvoj bankarstvom sustava od osamostaljenja RH do danas može se podijeliti na tri etape. Prvu etapu od 1990.-1993. godine karakterizira velika kriza u bankarskom sustavu čiji je najveći uzrok Domovinski rat, naslijeđe iz bivšega sustava, te loše provedena privatizacija i pretvorba. U prvoj etapi u RH poslovalo je 45 banaka. Prvu etapu razvoja bankarstva osim krize karakterizira slab utjecaj centralne banke na kretanje novčane mase, na kamatne stope i tečaj, te velika autonomna prava poslovnih banaka. Na temelju navedenog može se zaključiti da cijeli bankarski sustav nije ušao u novu fazu razvoja već u fazu tranzicije iz netržišnog u tržišni sustav. Novi zakoni koji su trebali regulirati poslovanje bankarskog sustava sadržavali su brojne neusklađenosti zbog kojih Hrvatska narodna banka nije mogla utjecati na poslovanje banaka i kretanje novčane mase. Da bi se bankarski sustav mogao razvijati trebalo je prije svega postaviti temelje za njegov razvoj.

U drugoj etapi od 1993.-2000. godine kriza u bankarskom sektoru se nastavlja. Na produbljivanje i nastavak krize najveći utjecaj imale su krivi potezi u privatizaciji, u području plasmana, te fiskalna, monetarna i tečajna politika. U drugoj etapi razvoja bankarskog sustava u RH poslovala je 60 banaka, dakle 15 više u odnosu na prvu etapu razvoja. Na povećanje broja banaka najveći utjecaj imali su niski kriteriji za ulazak na tržište. Kod većine banaka drugu etapu karakterizira borba s likvidnošću i visoke kamatne stope. Visokim kamatnim stopama banke su nastojale pokrivati nagomilane gubitke, troškove imobilizirane aktive, prokomjerna ulaganja u materijalnu imovinu i vlasničke udjele u drugim pravnim subjektima. Iz navedenog može se zaključiti da je situacija u bankarskom sektoru RH bila iznimo teška,

umjesto rješavanja naslijeđenih teškoća rukovodstva banaka lošim su poslovnim odlukama produbljivala su probleme u poslovanju.

Zbog nagomilanih dugova od 1998.-2000. godine uslijedio je val stečajeva. Na prijedlog Hrvatske narodne banke stečaj je objavilo 18 banaka, a 6 štedionica ostalo je bez dozvole za rad. Nedostatak svježeg kapitala prepoznale su strane banke i iskoristile priliku da uđu na hrvatsko tržište. U RH 1997. godine poslovalo samo 7, a 2000. godine 20 stranih banaka. Iz navedenog može se zaključiti da u drugoj fazi započinje funkcionirati postavljeni anglo-saksonski model financijskog sustava, Hrvatska narodna banka preuzima zakonom joj date ovlasti u kreiranju monetarne politike zemlje i odvija se čišćenje bankarskog sustava od nelikvidnih subjekata odnosno konačno raščišćavanje s netržišnom praksom, pogodovanjem, lošim poslovnim odlukama i postavljanje okvira za razvoj novog bankarskog sustava.

U trećoj etapi započinje razvoj bankarskog sustava RH. Period od 2000. godine do danas obilježen je kontinuiranim smanjivanjem broja banka. U 2018. godini u RH je poslovala 21 banka odnosno 22 manje nego 2000 godine. Po utjecajem snažne inozmne konkurencije dolazi do unapređenja kvalitete usluga, širenja ponude bankarskih proizvoda i stvaranja novih kanala njihove distribucije. Sve navedeno utjecalo je na povećanje konkurentnosti bankarskog sektora.

Bankarski proizvodi su sve vrste aktivnosti odnosno transakcija banke koje one provode po nalogu klijenata. Razvoj informatičko-komunikacijske tehnologije u bankarstvu omogućio je kreiranje potpuno novih bankarskih proizvoda i usluga, skratio je vrijeme za izvršenje određenih transakcija i doveo do promjena u strukturi i veličini potražnje na tržištu. Dakle, novi bankarski proizvodi i nove kanali prodaje pred menadžment banaka stavili su nove izazove u pogledu oblikovanja nove strategije poslovanja i marketinga.

Osim standardnog istraživanja koje banka treba provoditi a koje uključuje istraživanje tržišnog učešća, demografskog profila korisnika usluga, vrsti usluga koje pojedini segmenti

klijenata koriste, imiđa banke i njenih glavnih konkurenata kod postojećih i potencijalnih korisnika, motiva o izboru banke, lojalnosti banci, atraktivnost korporativnog koncepta banke, naglasak treba staviti na specifična istraživanja koja uključuju različite reakcije korisnika usluga na nove bankarske proizvode, komunikaciju bankarskih službenika s klijentima, poboljšanje kvalitete bankarskih usluga. Marketing istraživanje zahtijeva korisnika bankarskih usluga utječe na strategijski izbor u uvjetima jake konkurencije. Management banke mora imati razvijenu svijest o važnosti marketing istraživanja, te spremnost na ulaganje sredstava, znanja i vremena radi identifikacije konkretnih marketinških problema i nalaženje najefikasnijeg načina za njihovo rješavanje. Također dobiveni rezultati predstavljaju bazu podataka za planiranje marketing mixa banke tj. njihovu najoptimalniju kombinaciju.

Sagledavanje transformacije tradicionalnog bankarskog marketinga na marketing banke u suvremenim uvjetima koji je pod snažnim utjecajem razvoja telekomunikacijskih usluga, digitalnih uređaja i interneta.

Kao što klasični marketinški mix (program) banke ima niz osobitosti u pogledu elemenata i subelemenata, pod utjecajem spomenutih digitalnih tehnologija, marketinški mix banke poprima niz digitalnih obilježja koja ga transformiraju u funkciji konstantne težnje prema zadovoljavanju potreba i želja korisnika bankarskih proizvoda i usluga.

Web sjedišta predstavljaju svojevrsni „izlog“ pojedine banke i osnovnu komunikacijsku platformu banke sa okruženjem.

Cilj istraživanja ove disertacije je sagledavanje i spoznaja vrste i opsega promjena do kojih dolazi u tradicionalnim marketing aktivnostima banaka pod utjecajem aktualnog digitalnog okruženja u kojima banke posluju. Bez sumnje riječ je o značajnim promjenama koje se odnose kako na marketiranje bankarskih proizvoda i usluga prema građanima tako i prema poslovnim subjektima. Ove promjene u manjoj mjeri odnose se na suštinu bankarskog poslovanja, odnosno, na osnovne bankarske proizvode i usluge, koliko na ostale elemente

marketing mix-a banaka. U tom smislu težnja istraživanja je spoznaja ključnih sastavnica koje mogu doprinijeti boljoj konkurentskoj poziciji pojedine banke. Cilj istraživanja je također i spoznavanje aktualnog ponašanja potrošača u online okruženju i čimbenika koji imaju utjecaj na to ponašanje a koji su pod utjecajem proaktivnosti banaka. Pri tome će naglasak biti na istraživanju putem web analitike.

Proizvodi i usluge banka danas se veoma malo razlikuju, jer sve banke na hrvatskom tržištu rade na inovacijama kako u dizajnu tako i u funkcionalnim svojstvima kako bi držale korak s konkurencijom. Kako banke sve više razvijaju samposlužno bankarstvo koje pomiče vremenske i prostorne granice lokacija banka potpuno gubi na značaju.

Prikazani odgovori ispitanika pokazuju da je za njih lokacija banke potpuno nebitna, jer oni u poslovnicu idu rijetko, a svoje potrebe rješavaju kroz samposlužno bankarstvo. S obzirom da je 37% ispitanika dobne skupine 56+ a ipak u najvećoj mjeri koriste samposlužno bankarstvo, može se izvesti zaključak da klijenti mlađe životne dobi u još većoj mjeri koriste web sferu za bankarske potrebe i da je presudni faktor pri izboru banke web rješenja, brzina i dostupnost mobilnih i internet aplikacija kao i kvaliteta istih. Banke svoju međusobnu utakmicu trebaju prebaciti na web sferu gdje prevagu odnosi ona banka koja se brže prilagodi suvremenim tokovima interneta. Također prema grafikonu 6.27. 52% klijenata se izjasnilo da ih TV oglas uopće ne može motivirati da započnu koristiti novu bankarsku uslugu. TV oglašavanje pogotovo u udarnim terminima je izuzetno skupo a pogotovo s obzirom na efekte koje poluču, banke svoje marketinške kampanje trebaju prebaciti na web oglašavanje i ponude preko SMS poruka ili personalizirano slanje oglasa putem mail-a. Uz to što su troškovi manji, klijenti su ocijenili da se najviše vole informirati o novim proizvodima i uslugama preko SMS koje ima banke šalju (grafikon 6.21). S tim proizlazi opet zaključak da lokacija banaka gubi na značaju.

Kako je već navedeno i zaključeno klijenti žele osjećaj važnosti, osjećaj da ih banke uvažavaju i pitaju za mišljenje, nagrađuju vjernost i nude proizvode i usluge personalizirane na temelju prikupljenih i obrađenih podataka o dosadašnjim ponašanjima. CRM sustav postaje izuzetno bitan pri kreiranju kampanja i istraživanju potreba klijenata na temelju prikupljenih podataka. Banke trebaju staviti naglasak na ovakve on line načine istraživanja ponašanja, istraživanja pregledanih oglasa od strane klijenata i zadržavanje na navedenim tj. vrijeme provedeno na određenim stranicama i sadržajima. Personalizirana ponuda u pravom trenutku, koja je sažeta, kratka.

Ovom disertacijom u potpunosti se potvrdilo da u bankarskom marketing mix-u sve veću ulogu preuzimaju procesi i ljudi dok offline fizički dokazi svoju ulogu ustupaju online tehničkim pretpostavkama. U centru odnosa banka-klijent više nije usluga/proizvod već klijent, s kojim banka nastoji izgraditi dugoročan kvalitetan odnosa, a svaki klijent i njegove potrebe za bankarskim proizvodima promatraju se zasebno tj. omogućuje mu se da koristi bankarske proizvode koji će zadovoljiti sve njegove potrebe.

On line okruženje značajno je promijenilo marketing aktivnosti banaka. Sve veći broj korisnika pametnih telefona i tableta koristi potencijale svojih uređaja koji im putem brojnih aplikacija omogućuju komunikaciju, pregledavanje sadržaja, kupuju proizvoda i usluga i brojne druge mogućnosti. Sve te pogodnosti promijenile su i očekivanja korisnika, a oni informaciju, proizvod i interakciju žele bez odgađanja. Banke su prepoznale da u tom lancu očekivanja modernog potrošača njihova konkurentnost ovisi o brzini prilagodbe cjelokupnog poslovanja *on line* okruženju. Svi elementi marketing mixa i marketing procesa usmjerile su prema novoj i sve većoj grupi korisnika koji njihove proizvode i usluge žele koristiti u bilo koje vrijeme iz bilo kojega mjesta. Kako bi kontinuirano radile na poboljšanju njihovog iskustva i upoznavale ih sa novim proizvodima i uslugama banke imaju stalnu potrebnu za dvosmjernom komunikacijom. Jedino dvosmjerna komunikacija omogućuje im povratnu

informaciju o prihvaćenosti njihovih proizvoda i zadovoljstvu korisnika, a ona je važna za stalnu optimalizaciju poslovnih procesa i održavanje barem minimalne prednost nad konkurencijom. Tradicionalne marketinške aktivnosti (offline) banke i dalje koriste najviše kako bi podsjetile korisnike na svoje proizvode i usluge u ovom prijelaznom vremenu u kojem još uvijek imaju i dio korisnika koji ne koriste novu tehnologiju, ali i zbog drugih banaka koje i dalje komuniciraju s korisnicima putem svih dostupnih medija.

Summary

Banks are the most important intermediary financial institutions that form the basis of the financial system in all countries of the world. They are specific companies that do business with a specific type of goods, which is money. The specificity of the goods they operate in also shows the specificity of the banking business. A common feature of all banking systems in the world is the existence of a central bank and a large number of private banks of different profiles. The Central Bank is a public body that manages the currency of the country, monitors money supply and determines interest rates and / or price of money within monetary policy. Given the differences in organization in the world, there are three basic models of financial systems: the Anglo-Saxon, German-Japanese and Islamic models. The Anglo-Saxon model is characterized by the central role of the central bank and the developed capital market, in the German-Japanese system the main role in the allocation of funds is played by banks, while the Islamic banking system is governed by Sharia and is based on socially responsible business. Regardless of the model of the financial system that the country develops, the main job of banks is to receive deposits from legal and natural persons and allocate funds to everyone in need.

The first banking business in Croatia was occupied by church, wealthy and wealthy individuals. The First Croatian Bank was founded in 1846 under the name First Croatian Savings Bank. According to statistics between the two world wars, 178 banks operated in Croatia. After the Second World War and the establishment of the socialist order, the banking system developed on a territorial basis. Federal, Republican and local banks are being formed. The main characteristic of the banking system of the SFRJ was not the non-marketability of the system, the independence of the bank's operations vis-à-vis the central bank, the

independence in business decision-making, and the frequent questioning of policy in banking policy making.

With the independence of the Republic of Croatia, the Croatian National Bank was established by a Decree-Law in 1991. The Croatian National Bank is the central bank in the Republic of Croatia, and its main task is to preserve the stability of the currency and the general liquidity of all payments at home and abroad. Therefore, it can be concluded from the above that, after independence, the Republic of Croatia has decided to develop an Anglo-Saxon model of the financial system.

The development of the banking system since the independence of the Republic of Croatia to date can be divided into three stages. The first stage from 1990-1993. The year was characterized by a major crisis in the banking system, the biggest cause of which was the Homeland War, a legacy from the former system, and poor privatization and conversion. In the first phase, 45 banks operated in the Republic of Croatia. The first stage of banking development, apart from the crisis, is characterized by the weak influence of the central bank on the movement of money supply, interest rates and exchange rates, and the large autonomous rights of commercial banks. Based on the above, it can be concluded that the whole banking system did not enter a new phase of development but a phase of transition from non-market to market system. The new laws that were supposed to regulate the banking system contained numerous inconsistencies that made it impossible for the Croatian National Bank to influence banks' operations and the movement of money supply. In order for the banking system to develop, it was necessary to lay the groundwork for its development.

In the second phase from 1993-2000. The crisis in the banking sector continues. The deepening and continuing crisis was most influenced by the wrong moves in privatization, in the area of placements, and fiscal, monetary and exchange rate policies. In the second stage of development of the banking system in the Republic of Croatia, 60 banks operated, which is 15

more than in the first stage of development. Low market entry criteria had the biggest impact on the increase in the number of banks. With most banks, the second stage is characterized by liquidity struggles and high interest rates. At high interest rates, banks sought to cover accumulated losses, costs of immobilized assets, excessive investment in tangible assets and equity in other legal entities. From the above it can be concluded that the situation in the banking sector of the Republic of Croatia was extremely difficult, instead of solving the inherited difficulties of the bank management, the bad business decisions exacerbated business problems.

Due to accumulated debts from 1998-2000. A wave of bankruptcies followed. At the proposal of the Croatian National Bank, bankruptcy was announced by 18 banks and 6 savings banks were left without a license. Lack of fresh capital was recognized by foreign banks and used the opportunity to enter the Croatian market. Only 7 banks operated in the Republic of Croatia in 1997, and in 2000 20 foreign banks. From the aforementioned, it can be concluded that the established Anglo-Saxon model of the financial system begins to function in the second phase, the Croatian National Bank assumes the legal powers granted to it in the creation of the monetary policy of the country and purges the banking system from illiquid entities, or finally cleanses it with non-market practice, bargaining, bad business decisions and setting a framework for developing a new banking system.

In the third stage, the development of the Croatian banking system begins. The period from 2000 to the present is marked by a continuous decrease in the number of banks. In 2018, there were 21 banks operating in the Republic of Croatia, or 22 less than in 2000. The impact of strong foreign competition has led to an improvement in the quality of services, the expansion of banking products and the creation of new channels for their distribution. All of the above contributed to increasing the competitiveness of the banking sector.

Banking products are all types of activities and transactions of a bank that they carry out at the request of clients. The development of information and communication technology in banking has enabled the creation of brand new banking products and services, shortened the time to execute certain transactions and led to changes in the structure and size of market demand. Thus, new banking products and new sales channels in front of bank management have posed new challenges in formulating a new business and marketing strategy.

In addition to standard research to be conducted by the bank, which includes market share research, demographic profile of service users, types of services used by individual customer segments, the image of the bank and its main competitors with existing and potential customers, motives for choosing a bank, loyalty to the bank, attractiveness of the corporate concept banks, the emphasis should be placed on specific research involving different reactions of service users to new banking products, communication of banking officers with customers, improvement of the quality of banking services. Marketing research requires banking services users to influence strategic choices in a highly competitive environment. The management of the bank must have developed awareness of the importance of marketing research, and a willingness to invest the resources, knowledge and time to identify specific marketing problems and find the most effective way to solve them. The results obtained also represent the database for planning a bank's marketing mix, ie their most optimal combination.

Consideration of the transformation of traditional banking marketing into marketing of the bank in modern conditions, which is strongly influenced by the development of telecommunication services, digital devices and the Internet.

Just as the classic marketing mix of a bank has a number of peculiarities in terms of elements and sub-elements, influenced by the aforementioned digital technologies, the bank's

marketing mix takes on a number of digital features that transform it in a function of constant pursuit of the needs and desires of users of banking products and services.

Web sites represent a kind of "showcase" of an individual bank and the basic communication platform of the bank with the environment

The aim of this dissertation is to review and understand the type and extent of changes that are occurring in traditional marketing activities of banks influenced by the current digital environment in which banks operate. Undoubtedly, these are significant changes that have to do with the marketing of banking products and services to citizens and businesses. These changes to a lesser extent relate to the essence of banking, that is, to basic banking products and services, as much as to the other elements of banks' marketing mix. In this sense, the pursuit of research is to identify the key components that can contribute to a better competitive position of an individual bank. The aim of the research is also to find out about current consumer behavior in the online environment and the factors that influence these behaviors, which are influenced by the proactiveness of banks. The emphasis will be on web analytics research.

The products and services of the banks today are very different, as all banks in the Croatian market are working on innovations in both design and functional properties to keep up with the competition. As banks increasingly develop self-service banking that shifts the temporal and spatial boundaries of locations, the bank is losing importance.

The answers given by the respondents show that the location of the bank is completely irrelevant to them, as they rarely go to the branch and solve their needs through self-service banking. Considering that 37% of the respondents are 56+ and still use self-service banking, it can be concluded that younger clients use the web sphere even more for banking purposes and that the deciding factor in choosing a bank is web solutions. the speed and availability of mobile and internet applications as well as the quality of them. Banks need to shift their match

to the web sphere, where the predominance is that of a bank that adapts more quickly to the modern Internet. Also according to Chart 6.27. 52% of customers stated that a TV ad cannot motivate them at all to start using a new banking service. TV advertising, especially in prime terms, is extremely expensive, and especially given the effects it receives, banks need to switch their marketing campaigns to web advertising and offers via SMS or personalized mailing. In addition to lower costs, customers rated their preference for information on new products and services via SMS sent by banks (Chart 6.21). With this comes again the conclusion that the location of banks is losing importance.

As stated and concluded, clients want a sense of importance, a sense of being respected and asked for opinion by banks, rewarding loyalty and offering products and services personalized based on collected and processed data on past behaviors. The CRM system becomes extremely important when creating campaigns and researching customer needs based on the data collected. Banks should place emphasis on these online ways of behavioral research, customer review of classified ads, and retention of time spent on specific pages and content. This dissertation fully confirmed that processes and people are taking on an increasing role in the banking marketing mix, while offline physical evidence gives way to online technical assumptions. At the heart of the relationship, the client-bank is no longer a service / product, but a client, with whom the bank seeks to build a long-term quality relationship, and each client and his needs for banking products are viewed separately, ie he is enabled to use banking products that will meet all his needs. .

The online environment has significantly changed the marketing of bank activity. An increasing number of smartphone and tablet users are leveraging the potential of their devices, which allow them to communicate, browse content, purchase products and services, and numerous other capabilities through numerous applications. All these benefits have also changed customer expectations, and they want information, product and interaction without

delay. Banks have recognized that in this chain of expectations of the modern consumer, their competitiveness depends on the speed of adapting their entire business to the online environment. All elements of the marketing mix and marketing process are directed towards a new and growing group of users who want to use their products and services at any time from anywhere. In order to continuously work on improving their experience and introducing them to new products and services, banks have a constant need for two-way communication. Only two-way communication allows them feedback on the acceptance of their products and customer satisfaction, and it is important for the continuous optimization of business processes and maintaining at least a minimal advantage over the competition. Traditional (offline) banking activities continue to be used by banks to remind their customers of their products and services in this time of transition, where they still have a portion of users who do not use new technology, but also because of other banks that continue to communicate with customers through of all available media. A personalized quote at the right moment, which is concise, short.

Prilozi

Prilog 1: ANKETNI UPITNIK – MARKETING BANKE U DIGITALNOM OKRUŽENJU

Poštovani,

provodimo istraživanje na temu „Marketing banke u digitalnom okruženju“ i zanima nas Vaše mišljenje. Sudjelovanje je anonimno te pojedinačni podaci neće biti dostupni pojedincima, organizacijama ili institucijama. Predviđeno trajanje ankete je oko 10 minuta.

Zahvaljujemo Vam na sudjelovanju!

SCREENER – REGRUTNI DIO UPITNIKA

ANK: NE PITATI, SAMO OZNAČITI

R1. Spol?

/1 Muški

/2 Ženski

ANK: OZNAČITI

R2. Koliko imate godina?

/1 18-25

/2 26-35

/3 36-45

/4 46-55

/5 56+

/6 Ne želi odgovoriti

R3. Koje bankarske usluge koristite?

MOGUĆE VIŠE ODGOVORA, KOD 10 JE ISKLJUČIVI KOD

- /1 Vođenje računa (tekući, žiro, devizni)
- /2 Usluga bankomata
- /3 Kreditne kartice (Diners, MasterCard, American itd.)
- /4 Krediti (gotovinski, stambeni)
- /5 Štednja (kunska, devizna, oročena)
- /6 Investicijsko bankarstvo, ulaganja (dionice, fondovi)
- /7 Osiguranja (životno, zdravstveno, imovinsko, putno, autoosiguranje, osiguranje
otplate kredita)
- /8 Mobilno bankarstvo
- /9 Internet bankarstvo
- /10 Novčani prijenosi putem interneta, uplate, isplate (Paypall)
- /11 Nešto drugo. Što? _____
- /12 Ne koristi niti jednu bankarsku uslugu -> izlaz

GLAVNI DIO UPITNIKA

POJAVLJUJU SE SAMO OPCIJE NAVEDENE u R3

Q1. Koliko često koristite navedene bankarske usluge?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR U RETKU

	ili gotovo svakodnevno	Nekoliko puta tjedno	Jednom tjedno	Nekoliko puta mjesečno	Jednom mjesečno	Rjeđe
Odlazak u poslovnicu banke (PITATI SVE)						
Korištenje Internet bankarstva (AKO 9 NA R3)						
Korištenje mobilnog bankarstva (AKO 8 NA R3)						
Korištenje bankomata (AKO 2 NA R3)						

Q2. U koliko banaka u Hrvatskoj imate otvoren račun ili račune (privatno i poslovno)?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Jednoj
- /2 Dvije
- /3 Više od dvije

Q3. Koliko često posjećujete poslovnicu banke?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Svakodnevno ili gotovo svakodnevno
- /2 Nekoliko puta tjedno
- /3 Jednom tjedno
- /4 Nekoliko puta mjesečno

/5 Jednom mjesečno

/6 Rjeđe

/7 Nikada

Q4. Koliko često koristite internet?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Više puta dnevno

/2 Jednom dnevno

/3 Nekoliko puta tjedno

/4 Rjeđe

/5 Ne koristim internet

PITATI Q5 AKO KORISTE INTERNET (Q4=1 ILI 2 ILI 3 ILI 4)

Q5. Putem kojega uređaja najčešće pretražujete internetske sadržaje?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Stolnog računala

/2 Prijenosnog računala, laptopa

/3 Mobitela/tableta

/4 Nešto drugo. Što? _____

Q6. Putem kojeg medija se općenito informirate o društvenim, političkim i ostalim temama?

MOGUĆE VIŠE ODGOVORA

/1 Internet

- /2 Tisak
- /3 TV
- /4 Radio
- /5 Nešto drugo, što? _____

Q7. Kako se odnosite prema oglasima u medijima bez obzira na izvor informiranja (TV, radio, tisak, Internet)?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Redovito ih pogledam
- /2 Pogledam ih ako me zainteresiraju
- /3 Preskočim ih
- /4 Ne zanimaju me

Q8. U kojoj mjeri smatrate internet sigurnim medijem? Molimo koristite skalu od 1 do 5 u kojoj 1=Uopće nije siguran, a 5=U potpunosti siguran.

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Uopće nije siguran
- /2 .
- /3 Niti siguran, niti ne
- /4 .
- /5 U potpunosti siguran

Q9. Jeste li do sada platili nešto putem interneta?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Da

/2 Ne, ali razmatram tu mogućnost

/3 Ne, niti ne razmatram tu mogućnost

ANK: AKO ISPITANIK IMA RAČUNE U VIŠE BANAKA, POJASNITE DA SE PITANJE ODNOSI NA GLAVNU BANKU, ODNOSNO BANKU U KOJOJ KORISTI NAJVIŠE PROIZVODA ILI JU NAJČEŠĆE KORISTI

Q10. Molimo navedite koliko vas je puta banka kontaktirala vezano uz zadovoljstvo uslugama koje Vam pruža?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 2 do 3 puta mjesečno

/2 Jednom mjesečno

/3 3 do 4 puta godišnje

/4 1 do 2 puta godišnje

/5 Rjeđe

/6 Ne znam/nisam siguran

/7 Nikad me ne anketira

Q11. Kako najčešće plaćate robu i usluge u trgovinama?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Gotovinom

/2 Karticama

/3 Putem mobilnog uređaja

Q12. Kako dolazite do informacija o novim bankarskim uslugama?

MOGUĆE VIŠE ODGOVORA

- /1 Putem informativnih letaka koji su dostupni u banci
- /2 Putem tiska – dnevnih novina, časopisa
- /3 Putem televizije i radija
- /4 Putem interneta/web portala banke
- /5 Putem SMS poruka koje šalje banka
- /6 Putem vanjskog oglašavanja (billboarda, citylight oglašavanja)
- /7 Od bankarskih službenika
- /8 Ostalo

Q13. Primete li SMS obavijesti banke o stanju računa i o novim uslugama na Vaš mobitel?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Da
- /2 Ne

AKO Q13=NE

Q13a. Naveli ste da ne primete SMS obavijesti banke o stanju računa i o novim uslugama na Vaš mobitel. Molimo navedite zašto?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Nisam zainteresiran za tu uslugu
- /2 Ta usluga je dodatni trošak
- /3 Ostalo. Što? _____

AKO Q13=DA

Q13b. Naveli ste da primete SMS obavijesti banke o stanju računa i o novim uslugama na Vaš mobitel. Molimo navedite stupanj Vašeg zadovoljstva na skali od 1 do 5, gdje 1=Uopće nisam zadovoljan/na, a 5= Izrazito sam zadovoljan/na?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Uopće nisam zadovoljan/na

/2 .

/3 Niti sam zadovoljan/na, niti ne

/4 .

/5 Izrazito sam zadovoljan/na

Q14. Šalje li Vaša banka putem pošte obavijesti o novim uslugama i informacije o promjenama u poslovanju?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Da

/2 Ne

Q15. U kojoj mjeri Vas oglas na televiziji o novoj bankarskoj usluzi može motivirati da je započnete koristiti?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Uopće me ne može motivirati

/2 .

/3 .

/4 .

/5 U potpunosti me može motivirati

/6 Ne gledam oglase na televiziji

ANK: AKO ISPITANIK IMA RAČUNE U VIŠE BANAKA, POJASNITE DA SE PITANJE ODNOSI NA GLAVNU BANKU, ODNOSNO BANKU U KOJOJ KORISTI NAJVIŠE PROIZVODA ILI JU NAJČEŠĆE KORISTI

Q16. Je li Vas banka u kojoj imate otvoren račun ikada nagradila za vjernost nekim simboličnim poklonom?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Da, jedan put

/2 Da, više puta

/3 Ne

Q17. Po Vašem mišljenju, koriste li banke u svojoj promociji više nove medije (internet i društvene mreže) ili tradicionalne medije (radio, televiziju, tisak, vanjsko oglašavanje)?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Nove medije

/2 Tradicionalne medije

/3 Podjednako

/4 Ne znam/ne mogu procijeniti

Q18. Po vašem mišljenju, koje tradicionalne medije (pri tome mislimo na TV, radio, tisak, časopisi i vanjsko oglašavanje) banke najviše koriste za oglašavanje svojih usluga?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Televiziju
- /2 Radio
- /3 Dnevni tisak
- /4 Časopise
- /5 Vanjsko oglašavanje (billboarde)
- /6 Ne znam/ne mogu procijeniti

Q19. Koliko su, po Vašem mišljenju, zanimljive marketinške poruke koje putem medija šalju banke? Molimo koristite skalu od 1 do 5, u kojoj 1=Uopće nisu zanimljive, a 5=U potpunosti zanimljive.

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Uopće nisu zanimljive
- /2 .
- /3 .
- /4 .
- /5 U potpunosti zanimljive
- /6 Ne znam/ne mogu procijeniti

Q20. Prema Vašoj procjeni, koja od navedenih banaka se najviše oglašava na televiziji?

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

- /1 Erste & Steiermarkische bank d.d.
- /2 Zagrebačka banka d.d.
- /3 Privredna banka Zagreb d.d.
- /4 Raiffeisenbank Austria d.d.
- /5 Addiko banka d.d.

/6 Hrvatska poštanska banka d.d.

/7 Sberbank d.d.

/8 Sve podjednako

/9 Ne znam

/10 Neka druga. Koja? _____

Q21. Po Vašem mišljenju, u kojoj mjeri banke zadovoljavaju potrebe svojih klijenata prilikom razvijanja svojih proizvoda? Molimo koristite skalu od 1 do 5, u kojoj 1=Uopće ne zadovoljavaju, a 5=U potpunosti zadovoljavaju.

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Uopće ne zadovoljavaju

/2 .

/3 .

/4 .

/5 U potpunosti zadovoljavaju

Q22. U kojoj mjeri ste zadovoljni uslugama koje Vam pružaju banke? Molimo koristite skalu od 1 do 5, u kojoj 1=Uopće nisam zadovoljan/na, a 5=U potpunosti zadovoljan/na.

MOGUĆ JEDAN ODGOVOR

/1 Uopće nisam zadovoljan/na

/2 .

/3 .

/4 .

/5 U potpunosti zadovoljan/na

DEMOGRAFIJA

D1. Koji je Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja?

- /1 Bez školske spreme, nezavršena osnovna škola
- /2 Završena osnovna škola
- /3 Završena srednja škola
- /4 Viša škola, fakultet (+ mr., dr.)
- /5 Ne želi odgovoriti

D2. U koju od sljedećih skupina biste svrstali Vaša OSOBNA mjesečna primanja?

Uzmite u obzir sve izvore prihoda.

- /1 Do 3.000 kn
- /2 3.001 – 5.000 kn
- /3 5.001 – 7.000 kn
- /4 7.001 – 10.000 kn
- /5 10.001 kn i više
- /6 Ne želi odgovoriti

POPIS GRAFIKONA

- Grafikon 6.1. Regija prebivališta ispitanika
- Grafikon 6.2. Veličina naselja
- Grafikon 6.3. Spolna struktura ispitanika
- Grafikon 6.4. Dobna struktura ispitanika
- Grafikon 6.5. Bankarske usluge koje koriste ispitanici
- Grafikon 6.6. Učestalost korištenja bankarskih usluga u poslovnici banke
- Grafikon 6.7. Učestalost korištenja usluge internet bankarstva
- Grafikon 6.8. Učestalost korištenja usluge mobilnog bankarstva
- Grafikon 6.9. Učestalost korištenja bankomata
- Grafikon 6.10. Otvoreni računi u bankama u Republici Hrvatskoj
- Grafikon 6.11. Učestalost posjeta poslovnici banke
- Grafikon 6.12. Učestalost korištenja interneta
- Grafikon 6.13. Uređaj za pretraživanje internetskih sadržaja
- Grafikon 6.14. Mediji koji se najviše koriste za informiranje o društvenim, političkim i ostalim temama
- Grafikon 6.15. Odnos prema oglasima bez obzira na izvor informiranja
- Grafikon 6.16. Ocjena sigurnost interneta kao medija
- Grafikon 6.17. Prikaz ocjene sigurnosti interneta kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika
- Grafikon 6.18. Plaćanje putem interneta
- Grafikon 6.19. Učestalost provođenja anketa kojima banka ispituje zadovoljstvo svojih klijenata uslugama koje pruža
- Grafikon 6.20. Način plaćanja robe u trgovinama

- Grafikon 6.21. Način dolaska do informacija o bankarskim uslugama
- Grafikon 6.22. SMS obavijesti banke o stanju računa i novim uslugama
- Grafikon 6.23. Razlog ne primanja SMS obavijesti o stanju računa i novim uslugama banke
- Grafikon 6.24. Ocjena zadovoljstva primljenim SMS porukama
- Grafikon 6.25. Prikaz ocjene zadovoljstva SMS porukama kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika
- Grafikon 6.26. Primanje poruka od banke putem pošte o novim uslugama i promjenama u poslovanju
- Grafikon 6.27. U kojoj mjeri TV oglas može biti motivacija da se započne koristiti nova bankarska usluga
- Grafikon 6.28. Prikaz ocjene motivacije kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanik
- Grafikon 6.29. Nagrada banke za vjernost simboličnim poklonima
- Grafikon 6.30. Koristi li banka u promociji više nove ili tradicionalne medije
- Grafikon 6.31. Koje tradicionalne medije banke najviše koriste za promociju
- Grafikon 6.32. Ocjena zanimljivosti marketinških poruka koje šalju banke putem medija
- Grafikon 6.33. Prikaz ocjene zanimljivosti marketinških poruka kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika
- Grafikon 6.34. Koja od navedenih banaka se najviše oglašava na televiziji
- Grafikon 6.35. U kojoj mjeri banke zadovoljavaju potrebe klijenata kod razvoja novih proizvoda
- Grafikon 6.36. Prikaz ocjene zadovoljstva potreba klijenata kod razvoja novih proizvoda kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika
- Grafikon 6.37. Ocjena zadovoljstva bankarskim uslugama
- Grafikon 6.38. Prikaz ocjene zadovoljstva bankarskim uslugama kroz pozitivan i negativan smjer odgovora ispitanika

Grafikon 6.39. Stupanj obrazovanja ispitanika

Grafikon 6.40. Visina osobnih primanja ispitanika

POPIS TABLICA

Tablica 6.1. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o sigurnosti interneta

Tablica 6.2. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljstvu
primljenim SMS porukama od banke

Tablica 6.3. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o TV oglasu kao
motivaciji za početak korištenja nove bankarske usluge

Tablica 6.4. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zanimljivosti
marketinških poruka banaka

Tablica 6.5. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljenju potreba
klijenata kod razvoja novih bankarskih proizvoda

Tablica 6.6. Rezultat centralne tendencije i varijabilnosti odgovora o zadovoljstvu pruženim
uslugama banaka