



MODERNI FINANCIJSKI SEKTOR: ULOGA FINANCIJSKIH POSREDNIKA U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Mr.sc. Patrik Šegota, email: patrik.segota@erstegroup.com
Erste&Steiermarkische Group Bank AG, Vienna, Austria

Sažetak: Primarni cilj istraživačkog napora leži u odgovoru na pitanja koja proizlaze iz spoznaje kako u sve dinamičnijem okruženju, uvažavajući globalne trendove u financijskom sektoru, efikasno povezati ključne procese financijskog posredništva te istovremeno povećati zadovoljstvo korisnika i korisničko iskustvo u zahtjevnom i natjecateljski nastrojenom financijskom sektoru. Racionalno i inteligentno korištenje informacijsko komunikacijske tehnologije postaje glavni diferencijator između projekata i uspješnih transformacijskih napora usmjerenih prema korisniku, odnosno operativnom modelu usmjerenom prema korisniku. Brze i dramatične promjene u digitalnoj ekonomiji neizbježno donose promjene, kako kroz tehnologiju, koja će omogućiti bankama da ubrzaju i olakšaju ključne procese transformacija, ali isto tako i zbog promjena u ponašanju potrošača, krajnjih korisnika, koji će imati najvažniju ulogu u tim promjenama i prilagodbama, koja će ići sve brže i brže. Ulaganjem u tehnologije koje im mogu omogućiti sofisticiranije uvide u poslovanje, banke kao ključni financijski posrednici, mogu se učinkovitije usmjeriti na svoje klijente, poboljšati strategije upravljanja rizicima, uvesti inovativne metode određivanja cijena, optimizirati radnu učinkovitost kanala i povećati zadovoljstvo korisnika te značajnije utjecati na smanjivanje informacijske asimetrije i korporativne kontrole.

Ključne riječi: Financijski sektor, financijski posrednik, bankarski sustav, digitalna ekonomija, informacijsko komunikacijska tehnologija, upravljanje korisničkim iskustvom

MODERN FINANCIAL SECTOR: ROLE OF FINANCIAL INTERMEDIARIES IN DIGITAL ECONOMY

Abstract: The primary goal of the research effort is in response to the issues arising from the knowledge that the more dynamic environment, taking into account global trends in the financial sector, effectively links the key processes of financial intermediation, and at the same time increase customer satisfaction and user experience in a demanding and competitive-minded financial sector. Rational and intelligent use of information and communication technologies is becoming a major differentiator between successful projects and transformation efforts towards the user or the operating model oriented towards the user. Rapid and dramatic changes in the digital economy will inevitably bring changes to the technology, which will enable banks to speed up and facilitate key processes of transformation, but also due to changes in consumer behavior, end users, who will have the most important role in these changes and adjustments, which will go faster and faster. By investing in technology that can enable sophisticated business insights, banks as a key financial intermediaries, can be more effective to focus on their customers, improve risk management strategies, introduce innovative methods of pricing, optimize operating efficiency channels and increase customer satisfaction and have a significant effect on reducing information asymmetry and corporate control.

Keywords: Financial sector, financial intermediary, banking system, digital economy, information-communication technology, customer experience management

1. Uvod

Izdizanjem iznad primarnog procesa poticanja štednje i pretvaranja štednje u investicije, a koji uzrokuje rast gospodarstva, stvaranje novih radnih mjesta i porast životnog standarda, nastoji



se ukazati na složenost i slojevitost finansijskog sustava. Sekundarni procesi koji se odvijaju u ovome megasustavu odnose se na usluge plaćanja koje omogućavaju trgovinu i tržišta, usluge zaštite od rizika za one koji štede i žele ulagati, usluge likvidnosti i kreditne usluge za one kojima su potrebni krediti kao potpora njihovom dohotku.¹⁵⁹

Na finansijskom tržištu zamjetne su turbulentne promjene koje se reflektiraju u poslovima pružanja finansijskih usluga štednje i investicija, usluga plaćanja i zaštite od rizika te usluga likvidnosti i kredita.

Pojavom i razvitkom ostalih finansijskih institucija bankarskom se megasustavu smanjuje tržišni udio. Brojni su faktori koji utječu na evidentne promjene na finansijskom tržištu: (1) efikasniji klijenti u pronalaženju načina da dođu do sredstava koja su im potrebna; (2) velik broj malih i disperziranih banaka; (3) državno subvencioniranje jeftinim osiguranjem depozita i jeftinih kredita; i (4) pretjerana državna regulacija.

Financijske posrednike, prije svega bankarstvo, očekuju promjene sukladno suvremenim procesima kroz nove usluge i nove oblike, odražavajući na taj način potrebe modernog tržišta. U tom smislu, liberalnija državna regulativa, kvalitetniji menadžment i adekvatan kapital predstavlja izniman potencijal u transformaciji prema konglomeratima pružateljima finansijskih usluga multipliciranjem usluga i funkcija u novoj, digitalnoj i globalnoj ekonomiji.

2. Izazovi modernog bankarstva

Financijski posrednici, pružatelji finansijskih usluga imaju iznimno važne uloge u gospodarstvu. Pred njih se postavlja prioritetna sposobnost identificiranja finansijskih usluga koje javnost traži, efikasnosti proizvodnje tih usluga i prodaje usluga po konkurentnoj cijeni. Suvremenost i konkurentnost finansijskih sustava uključuje posredničku ulogu, ulogu plaćanja, ulogu jamca, ulogu upravljanja rizikom, ulogu investicijskog bankarstva, ulogu savjetnika za štednju/investicije, ulogu pohranjivanja i čuvanja/procjene vrijednosti, ulogu agencije i ulogu ekonomske politike. U tom smislu valja istaknuti standardne i novije usluge koje proizvode finansijski posrednici. To se odnosi na spektar usluga koje se kreću od odobravanja potrošačkih kredita, finansijskog savjetovanja, upravljanja gotovinom, lizinga, odobravanja kredita za ulaganje u visokoprotabilne rizične projekte, prodaje polica osiguranja, prodaje i upravljanja mirovinskim programima, preko poslovanja s vrijednosnim papirima, ponuda investicijskih fondova, anuiteta i drugih investicijskih proizvoda, ponuda usluga trgovačkog bankarstva do ponuda upravljanja rizikom i usluga zaštite od rizika.¹⁶⁰

Značaj promjena koje utječu na pružanje finansijskih usluga gotovo da imaju revolucijski karakter što se očituje kroz ključne utjecajne trendove. U tome valja istaknuti multipliciranje usluga, rastuću konkurenciju, državnu deregulaciju, sve izraženiju kamatnu osjetljivost kombinacije sredstava, tehnološke promjene i automatizaciju, konsolidaciju i geografsko širenje, konvergenciju i globalizaciju. Premda su svi navedeni trendovi podjednake važnosti,

¹⁵⁹ Rose, S. P. & Hudgins, C. S. (2015). *Upravljanje bankama i finansijske usluge*. Zagreb: Mate d.o.o.

¹⁶⁰ *Ibidem*.



na ovome mjestu valja istaknuti trend tehnoloških promjena i automatizacije. Financijski posrednici su kapitalno-intenzivna industrija s izrazitim fiksnim troškovima. Sasvim je razvidno da unapređenje tehnologije znatno smanjuje jedinične troškove povezane s velikim brojem transakcija, te depersonalizira financijske usluge.

3. Ususret digitalnoj ekonomiji

Znanosti više nisu potpuno autonomne u određivanju svojih znanstvenih paradigmi i nisu odvojene od tehnologije, industrije i velikog businessa gdje se nalaze izvori moći i financijska sredstva neophodna za znanstvena istraživanja. Znanost je prešla u post-normalnu fazu u kojoj su činjenice nesigurne, vrijednosti sporne, ulozi visoki, a odluke hitne.¹⁶¹ Napredak u svim sferama je očekivan – vjerojatnost u tehnološkom smislu, velika. Napredak u digitalnoj konvergenciji tehnologija predstavljaju ostvareni uspjesi u povezivanju statičkih i mobilnih komunikacijskih tehnologija što ukazuje na moguće povezivanje rezidencijalnih lokacija korisnika ali i korisnika u pokretu, na varijabilnim lokacijama. Infomacijska i komunikacijska tehnologija stapaju se u jedinstvenu – internetsku tehnologiju koja u znatnoj mjeri utječe na promjenu ekonomske strukture pojedinih nacionalnih i cjelokupnog međunarodnog gospodarskog sustava, odnosno na sve dimenzije ekonomskoga života, zadržavajući standarde razvijene u eri industrijske ekonomije, ali ostavljajući istovremeno mogućnosti za izražavanje individualnih, skupnih i nacionalnih posebnosti.

Pojavom koncepta elektroničkog poslovanja poslovne se aktivnosti obavljaju u virtualnom prostoru, odvajanjem informacije od predmeta (entiteta) na koji se ona odnosi, te se stvaraju elektronička tržišta, koja se po mnogim svojim obilježjima uvelike razlikuju od tradicionalnih tržišta. Elektroničko poslovanje nameće posve drugačije shvaćanje tradicionalnog lanca vrijednosti, utječući na njegovu transformaciju u smjeru mreže vrijednosti, intenzivne mnogobrojnim interakcijama među poslovnim subjektima koje se više ne mogu objasniti jednostavnim uzročno-posljedičnim odnosima u jednodimenzionalnom gospodarskom prostoru.¹⁶²

Najvažnijim se pozitivnim učinkom tehnološkog razvitka, posebice u njegovu internetskom segmentu, pokazuje stalan protok digitalnih, odnosno digitaliziranih informacija iz okolice prema tvrtki i obrnuto. Pitanje stvaranja korpusa korisnog znanja iz mase općenito dostupnih informacija predstavlja ključni problem suvremenog poslovanja, kako u tehnološkom tako i u poslovnom smislu, te ukazuje na činjenicu kako se na temeljima digitalizacije i konvergencije stvara *digitalna ekonomija* kao novi tip ekonomije koji se odnosi na konvergenciju računalne i komunikacijskih tehnologija u Internetu, što rezultira informacijskim i tehnološkim tokovima koji stimuliraju ukupnost elektroničkog poslovanja i masovne organizacijske promjene. Nema tog pitanja koje bi bilo aktualnije sa stajališta javne politike ili imalo potencijalnog utjecaja na više ljudi.¹⁶³ Naravno, konvergencijom sadržaja, platforma i distribucije oblikuje se tehnološka konvergencija.

¹⁶¹ Sardar, Z. (2001). *Thomas Kuhn i ratovi znanosti*. Zagreb: Jesenski i Turk, str. 63.

¹⁶² Panian, Ž. (2002). *Izazovi elektroničkog poslovanja*. Zagreb: Narodne novine.

¹⁶³ Lane, N. (1999). "Advancing the Digital Economy into 21st Century". *Information Systems Frontiers*, 1(3), str. 317.



Spoznavajući o značajnom širenju digitalne ekonomije implicira nekoliko ključnih aktivnosti koje treba uzeti u obzir kako bi se postigao uspjeh u budućnosti punoj neizvjesnosti i izvanrednih prilika¹⁶⁴: (1) pripremiti se za Istok štiteći Zapad; (2) imajte na umu da svaka tvrtka danas može biti digitalni konkurent sutra; (3) pobrinite se da imate izglednu buduću mobilnu strategiju; (4) razmišljajte inovativno o inovacijama; (5) ugradite društvene medije u sve dijelove vašeg poslovanja; (6) anticipirajte globalne tržišne promjene - u realnom vremenu; (7) instalirajte zaštitne mjere za upravljanje poslovnim rizicima nove generacije.

4. Dosezi elektroničkog bankarstva

Pokretanje i vođenje elektroničkog poslovanja, posebice onoga u čijim se okvirima moraju obavljati mnogobrojne transakcije, iziskuje nova tehnološka, marketinška i menadžerska znanja. Klijenti žele pristup proizvodima i uslugama 24 sata na dan, sedam dana u tjednu, što se naziva *principom 24x7*. Tvrtke koje to omogućuju, tj. one što osiguravaju najpouzdanije, najfunkcionalnije, korisniku najprilagođenije i najbrže usluge imat će najveće šanse da uspiju. Bankarska industrija postupno prevodi sve svoje poslove na online način rada, jer postaje sasvim očiglednim da web, koji ne poznaje zemljopisna ograničenja, predstavlja daleko učinkovitiji medij za obavljanje bankarskih transakcija od bilo kojega drugog, omogućujući im da djeluju u punom smislu globalno. Također se omogućuje razmjerno jednostavno međunarodno trgovanje na stranim tržištima, te promptna konverzija valuta. Razvidna je tendencija online dostupnosti globalnih podataka o financijskim aktivnostima u realnom vremenu, i tendencije postajanja poslovnom normom globalnih transakcija putem Interneta.

Konkurencija je u bankarstvu jedna od bitnih odrednica u čijim je temeljima imperativ stalnog suočavanja i “nadiigravanja” s tržišnim takmacima koji pogoduje primjeni novih tehnologija. Sve sofisticiranije informacijske i komunikacijske tehnologije kroz faze inicijative, interaktivnosti, personalizacije i virtualizacije izravno su utjecale na razvitak funkcionalnosti bankarstva.

Elektroničko bankarstvo odnosno, poslovanje banaka temeljeno na primjeni novih tehnologija Nedvojbeno prolazi kroz faznu evoluciju: *tradicionalno* se bankarstvo isprva transformira u *daljinsko*, ovo pak u *izravno (direktno)*, da bi u najnovije vrijeme počelo poprimati oblik *virtualnog* bankarstva. *Daljinsko bankarstvo* nudi klijentima mogućnosti obavljanja financijskih transakcija na daljinu, dakle bez fizičke nazočnosti u prostorijama banke. Za ovaj oblik bankarstva u tehnološkom smislu, karakteristična je primjena terminala i bankomata. U daljinskom bankarstvu transakcije se obavljaju vrlo slično načinu na koji se to čini u tradicionalnom bankarstvu, s time što ovdje nestaju izravni susreti zaposlenika banke i komitenata. Broj daljinskih usluga je ograničen. Korisnici se na računalne resurse banke povezuju modemsom vezom, za što im banka osigurava poseban softver. Inicijativa za obavljanje financijskih transakcija i samo njihovo obavljanje sve više postaju ingerencijom komitenata, odnosno korisnika usluga direktnog bankarstva. Banka djeluje kao “pozadinski” servis, kojega komitent praktički “ne vidi”, a broj online aplikacija se povećava. Klijenti i

¹⁶⁴ Oxford Economics (2011). „The New Digital Economy – How it will transform business“. *A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP*, June 2011,



16.-17. Decembar/December 2016.

dalje koriste izravnu modemsku vezu prema računalu banke. *Virtualno bankarstvo* podrazumijeva primjenu Interneta i weba za obavljanje finansijskih transakcija. Korisnici pristupaju web mjestu banke kao i svakom drugom web mjestu i nisu im potrebni nikakvi posebni programi, kao što je to bio slučaj u daljinskom i direktnom bankarstvu. Uz postojeće banke, koje Internet koriste kao dodatni kanal za pružanje usluga klijentima, javljaju se i “čiste” internetske banke, koje ne postoje u fizičkom obliku. Upravo zbog takvih banaka, koje su zapravo samo “prividne”, ovaj se oblik bankarstva i naziva virtualnim.¹⁶⁵

Uz brojne prednosti orijentacije banaka i ostalih finansijskih institucija na online način rada, valja naglasiti i povećanu izloženost rizicima od mogućih prijevara, pronevjera i ostalih kriminalnih radnji. Razmjerna konzervativnost korisnika, njihova sumnjičavost prema tehnološkim inovacijama i strah od takvih rizika razlozi su što banke koje djeluju na Internetu prema *hibridnom modelu* (internetske usluge su samo jedna od mogućnosti koje pružaju klijentima) privlače puno više klijenata od “čistih” internetskih banaka. *Hibridni model* elektroničkog bankarstva u svijetu najbolje su prihvatile manje banke, jer one u njemu vide mogućnosti prerastanja lokalnih okvira svojega poslovanja i pojavljivanja na globalnom finansijskom tržištu. Takve banke pokazuju također i veću sklonost suradnji s ostalim finansijskim institucijama, primjerice kartičnim kućama, jer i u tome vide svoju priliku za povećanje obujma poslovanja. *Čiste internetske banke* nude klijentima visoku razinu komfora pri korištenju bankarskih usluga, a često i manje provizije za obavljanje finansijskih transakcija u ime komitenata, te više kamate na depozite. Razlog tome su značajno niži troškovi poslovanja u usporedbi s bankama što podržavaju hibridni model elektroničkog bankarstva (manji broj zaposlenih, manje nekretnina i opreme, niži indirektni troškovi). No, takve banke još uvijek, čak i u najrazvijenijim sredinama svijeta, upravo zato što su nove na tržištu, u pravilu nemaju onakav tržišni ugled i imidž kakav imaju već afirmirane banke koje prakticiraju hibridni model elektroničkog bankarstva, te ne uživaju dovoljno povjerenja u širim krugovima potencijalnih korisnika. Zato *čiste internetske banke* tek trebaju pronaći svoje “mjesto pod suncem”.

5. Potencijal informacijsko komunikacijskih tehnologija

U prilog spoznaji snažne potpore informacijsko komunikacijskih tehnologija prilagodbi poslovnih modela finansijskog sektora, nameće se potreba isticanja činjenice da finansijski sektor treba tehnologiju koja će korisnika staviti u središte poslovanja, a banke moraju imati ICT tehnologije koje će im omogućiti bolji pristup korisnicima, takve tehnologije koje će korisnicima omogućiti uporabu bankarskih usluga na puno pristupačniji način.

S obzirom da bi bankarska industrija trebala ICT tehnologiju koristiti i pri uvođenju profitabilnijih modela poslovanja s korisnicima, postavlja se pitanje što može očekivati od ICT tehnologija. U namjeri da povećaju svoje profitne margine i prihod od kamata u doba kada se suočavaju sa sve većim izazovima, banke moraju: (1) prilagođavati svoje operativne modele; (2) preobraziti se u organizacije koje funkcioniraju jedinstveno, a ne u silosima; (3) smanjiti složenost infrastrukture na kojoj rade i prevladati ostala ograničenja arhitekture; (4)

¹⁶⁵ Cf.: Panian, Ž.: op. cit., str. 73-74.



XIV MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
KORPORATIVNA SIGURNOST U BIH I ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA
SA EKONOMSKOG, PRAVNOG I KOMUNIKOLOŠKOG ASPEKTA
XIV INTERNATIONAL CONFERENCE
CORPORATE SECURITY IN B&H AND THE WESTERN BALKAN COUNTRIES
FROM ECONOMIC, LEGAL AND COMMUNICATION ASPECT



16.-17. Decembar/December 2016.

ići naprijed, prema operativnom modelu usmjerenom prema klijentu. Ti revidirani operativni modeli moraju se usmjeriti na područja kao što su dizajn organizacije koji je usmjeren na korisnika, poboljšavanje odnosa s partnerima i proširivanje dodirnih točaka s korisnicima, moraju digitalizirati front-office i, naravno, primjenjivati analitiku.

Od same kupnje tehnologije važnija je njena uporaba tj. učinkovito provođenje promjena operativnog modela i interne strukture organizacije. Pametna uporaba tehnologije – kao pokretača promjene postojećeg operativnog modela u model usmjeren prema klijentu – pažljivo se mjeri prema ključnim pokazateljima poslovanja (engl. *Key Performance Indicators – KPI*). Ona je ujedno i glavni diferencijator između projekata i uspješnih transformacijskih napora usmjerenih prema korisniku.

Očekivanja korisnika se mijenjaju, najviše pod utjecajem telekomunikacijske i maloprodajne industrije koje sve brže nude nove i prilagodljive usluge. Stoga, banke moraju u svom radu biti više usmjerene prema klijentima, moraju biti učinkovitije i moraju revidirati svoje operativne modele. Ulaganjem u tehnologije koje im mogu omogućiti sofisticirane uvide u poslovanje, banke se mogu učinkovitije usmjeriti na svoje klijente, poboljšati strategije upravljanja rizicima, uvesti inovativne metode određivanja cijena, optimizirati radnu učinkovitost kanala i povećati zadovoljstvo korisnika. Istodobno, banke moraju diverzificirati svoje izvore prihoda i istodobno održati troškove na niskoj razini i zatim ulagati u analitiku kako bi specijalizirale svoje operacije i isporučile superiorne proizvode i usluge koje na najbolji način udovoljavaju potrebama klijenata.

Dilema oko primjene hardvera (veliki ili skalabilni virtualizirani serveri) u bankarskoj industriji otkriva suočavanje sa složenošću poslovanja u svom back-officeu, dok druge imaju probleme s virtualizacijom. Primarno je potrebno utvrditi potencijalne prednosti postojeće arhitekture, u smislu da se pronađu nove funkcionalne mogućnosti, posebno kad su u pitanju glavni analitički sustavi čime se postiže fleksibilnost pri suočavanju s novim potrebama u poslovanju. Mobilnost je također jedan aspekt koji treba svakako uzeti u obzir kad se razmišlja o promjeni glavne arhitekture i o potencijalnim promjenama koje treba uvesti. Da bi se mogle nositi s današnjim izazovima i preprekama u poslovanju, posebno s preprekama koje imaju u svojim vlastiti sustavima, banke moraju stalno ulagati u svoju infrastrukturu i na taj način poboljšavati svoje poslovne procese, analitičke alate i sposobnost razmjene informacija među svim zaposlenicima organizacije.

Još jedno važno pitanje su veliki podaci i tehnologije pohrane podataka. Banke i financijske ustanove, ali i operatori telekomunikacija, trebaju alate kojima će sve te informacije izvaditi uz pomoć CRM (customer relationship management), CEM (customer experience management), BI (business intelligence) i sličnih alata. Konceptom velike količine podataka (engl. *Big Data*) tj. obradom golemih količina korisnih podataka strukturirani se podaci natječu s ne-strukturiranim podacima. S obzirom da se u bankarskom i telekomunikacijskom sektoru generiraju podaci, vidljiv je čudesan rast i potreba da u svemu tome nađu informacije koje imaju smisla i koje se mogu iskoristiti u poslovanju, primjenom najboljih načina prikupljanja i analiziranja podataka, što ne treba raditi s nestrukturiranim sadržajima. Prikupljanje podataka i njihova analiza te njihovo pretvaranje u smislene informacije, u uvide



XIV MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
*KORPORATIVNA SIGURNOST U BIH I ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA
SA EKONOMSKOG, PRAVNOG I KOMUNIKOLOŠKOG ASPEKTA*
XIV INTERNATIONAL CONFERENCE
*CORPORATE SECURITY IN B&H AND THE WESTERN BALKAN COUNTRIES
FROM ECONOMIC, LEGAL AND COMMUNICATION ASPECT*



16.-17. Decembar/December 2016.

koji će biti zanimljivi korisnicima, ono je na što se treba usmjeriti. Riječ je o rudarenju podataka, njihovoj analizi i uporabi. Kad su banke u pitanju, ne moraju svi podaci i analize biti povezani s korisnicima, nužna je svjesnost glede interne regulacije. Treba razlikovati podatke koji su u skladu s regulativnom i one koji nisu u tom segmentu. Ne mogu li se analizirati raspoloživi i potencijalno vrijedni podaci onda nije potrebno trošiti budžet na prikupljanje i analizu podataka. Praksa pokazuje da su mnoge vodeće banke u svijetu već prošle reorganizaciju svog poslovanja iz sustava koji je usmjeren prema proizvodima u sustave koji su usmjereni prema potrebama korisnika. U tom smislu, analiza velikih količina podataka može imati važnu ulogu u primjeni brojnih načina kojima se banke usmjeravaju prema svojim korisnicima. Zapravo, to može promijeniti paradigmu u brzini primjene dodatnih mogućnosti koje se nalaze oko mnogih funkcija koje su usmjerene prema korisnicima.

Kako banke i financijske ustanove koriste informacije koje su im na raspolaganju u cilju poboljšavanja zadovoljstva korisnika s jedne strane i, u razvoju novih rješenja i usluga za njih, s druge strane, banke moraju osluškiivati potrebe korisnika. Razvoj novih usluga i proizvoda ključan je čimbenik za razumijevanje današnjih korisnika. Banke moraju razviti operativni model koji mora biti u stanju odgovoriti na potrebe korisnika, moraju razviti internu fleksibilnost i skalabilnost kako bi mogle brže reagirati na promjene u operativnom modelu i donijeti korisnicima vrijednost, stvaranjem novih proizvoda i cjenovnih modela. Stvar je u tome da su klijenti spremni za te promjene, no pitanje je jesu li i banke spremne? To je glavna stvar prema kojoj se banke razlikuju međusobno. Banke su spremne optimizirati internu učinkovitost oko internih veza s korisnikom, ali će morati sve više seliti postojeću poslovnu kulturu u digitalno okruženje te izgraditi agilni operativni model poslovanja s posebnim fokusom na klijente. Jer klijenti su ti koji već danas definiraju ključne potrošačke i poslovne trendove, što se posljedično odražava i na samo poslovanje banaka kao i kreiranja proizvoda i usluga. Nameću se sasvim konkretna pitanja: (a) Kako u sve dinamičnijem okružju efikasno povezati procese u marketingu, prodaji i korisničkoj podršci te istovremeno povećati zadovoljstvo korisnika i korisničko iskustvo u zahtjevnom i natjecateljski nastrojenom financijskom sektoru? I (b) Kako banke mogu podići korisničko iskustvo na višu razinu stavljajući CRM sustav u centar svog poslovanja, koji će omogućiti bolju povezanost prodaje i marketinga te podići korisničko iskustvo na višu razinu uz istovremeno smanjenje troškova podrške? i (c) Koji su izazovi banaka s kojima se susreću već danas u svom poslovanju a koji nas izazovi očekuju sutra, u modernoj digitalnoj eri te kakve trendove mogu očekivati u sljedećih nekoliko godina?

Analitička rješenja za bankarski sektor imaju sve veću važnost i ulogu u svakodnevnom poslovanju. Može li se i kako uz pomoć kvalitetne analitike pretvoriti iz tradicionalnog i tromog bankarskog sustava u brzi i agilni fintech, kako kvalitetno ciljati kupce, mijenjati mentalitet zaposlenika i pristup u radu s novim zahtjevima korisnika, zašto je važno razvijati analitičku kulturu i upravljanje podacima unutar poslovanja banaka i slično.

Naglašeno, u bankarskom poslovanju ključni su proizvodi i usluge za klijente, ali i regulatorna pravila. Sve su to pravila igre koja zadugo postoje u financijskom svijetu. No, činjenica je da su zbog razvoja tehnologije te promjene danas puno brže, jer se tehnologija



puno brže razvija i napreduje. Svaka promjena je dobra i ide prema dobrom cilju. Bolja usluga, kvalitetnija koja nas manje košta. Valja istaknuti i kako su banke zapravo najveće *fintech*¹⁶⁶ kompanije na svijetu, no kako ih postojanje stroge regulative sputava u razvoju. Zato je važno mijenjati i prilagođavati regulatorna pravila kako bi se omogućilo bankama prilagođavanje digitalnoj ekonomiji.

Ključna stvar je kao i u svakom drugom poslovanju, osigurati vrijednost usluge klijetima za novac koji plate. Tehnologija je zato u poslovanju banaka bitna, ali bez strukture, organizacije i ljudi ta tehnologija nema smisla. Značajna je činjenica da su se trendovi poslovanja u bankama već danas promijenili, a tehnologija je rasteretila on-site poslovanje banaka, što se osjetno vidi kad se dođe u neku poslovnicu te kako online i mobilno bankarstvo imaju važnu ulogu u tome. Sasvim je sigurno da budućnost donosi zanimljivu dinamiku finansijskom sektoru, a može se očekivati i velika količina akvizicija fintech kompanija od strane tradicionalnih banaka. Očekuju se promjene u strukturi poslovanja bankarskih sustava i njihovoj kulturi organizacije, u ljudima i profilima radnih mjesta – što će biti dugotrajan proces, velik trošak i izazovan projekt. Evidentno je da će budućnost neizbježno donijeti promjene, kako kroz tehnologiju, koja će omogućiti bankama da ubrzaju i olakšaju takve procese transformacija, ali isto tako i zbog promjena u ponašanju potrošača, krajnjih korisnika, koji će imati najvažniju ulogu u tim promjenama i prilagodbama, koja će ići sve brže i brže. Naravno, banke se trebaju nastaviti boriti za klijente s ciljem pružanja što kvalitetnijih usluga. Glavna fokalna točka bankarske industrije treba biti na edukaciji i obrazovanju zaposlenika, a tehnologija je alat koja će joj omogućiti transformacije i ubrzati poslovne procese. Budućnost nije potpuno neizvjesna i ne treba je se bojati jer bankarski sustav posjeduje know-how, treba mu samo hrabrosti i inovativnosti, a najvažnije da se u središte interesa postave krajnji korisnici i slušaju i čim više implementiraju njihovi zahtjevi.

6. Zaključak

Globalizacija, taj svjetski fenomen, ishodište rasta i razvitka međunarodnih finansijskih potpomognut razvojem tehnologije i telekomunikacija snažno utječe na razvoj finansijskih sustava. Suvremeni finansijski sustav pod utjecajem globalnog povezivanja i standardizacije različitih finansijskih tržišta, tehnika i finansijskih tijekova, znanja i regulacije, nastavno utječe na finansijska tržišta, koja nude brojne nove mogućnosti i perspektive svim sudionicima. Osim tehničko-tehnoloških inovacija, i deregulacija je pomogla brojnim institucijama da se natječu efikasnije i osvoje sve veći udio globalnog tržišta finansijskih usluga.

U suvremenim okolnostima, značajne su promjene koje okupiraju pažnju ukupnog poslovnog svijeta i finansijskog sektora, a odnose se na činjenice koje govore da globalna ekonomija sazrijeva, industrije (i finansijska) prolaze digitalne transformacije ostvarujući time digitalni jaz prema prošlom razdoblju, kupac tržišta u nastajanju zauzima središnje mjesto na globalnom tržištu, poslovanje se odvija na hiperpogon, a poslovni sustavi (i finansijski sustavi) se reorganiziraju u zagrljaju digitalne ekonomije.

¹⁶⁶ *fintech tvrtke* – tvrtke koje razvijaju razne vrste tehnologija za finansijsku industriju



Literatura

- [1] Lane, N. (1999). "Advancing the Digital Economy into 21st Century". *Information Systems Frontiers*, 1(3), str. 317.
- [2] Oxford Economics (2011). „The New Digital Economy – How it will transform business“. *A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP*, June 2011,
- [3] Panian, Ž. (2002). *Izazovi elektroničkog poslovanja*. Zagreb: Narodne novine.
- [4] Rose, S. P. & Hudgins, C. S. (2015). *Upravljanje bankama i financijske usluge*. Zagreb: Mate d.o.o.
- [5] Sardar, Z. (2001). *Thomas Kuhn i ratovi znanosti*. Zagreb: Jesenski i Turk.