

# Inovacije bankarskih proizvoda i usluga s osvrtom na OTP banku d.d.

---

Žunić, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:560699>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžment



Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžment

**Inovacije bankarskih proizvoda i usluga s osvrtom na OTP banku d.d.**

**Diplomski rad**

Student/ica:

Iva Žunić

Mentor/ica:

prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Iva Žunić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Inovacije bankarskih proizvoda i usluga s osvrtom na OTP banku d.d.** rezultat mojeg vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojeg rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojeg rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 10. srpnja 2023.

## SAŽETAK

Inovacije su puno više od same ideje, one se razvijaju i izgrađuju do finalnog proizvoda. Vezane su uz znanje, nastaju kombinacijom različitih spoznaja i ideja. Štoviše, inovacije su proces visoke neizvjesnosti jer se različita znanja trebaju sklopiti u uspješnu inovaciju. Često predispozicije za inovacije ovise o tome kako se doživljava okruženje. Postavljaju se mnoga pitanja: Kako poduzeća trebaju uočiti signale iz okoline o nadolazećoj promjeni? Kako saznati potrebe tržišta koje još i ne postoje? Odgovor na pitanja leži u menadžmentu inovacija koji vodi brigu o formiranju inovacija, uočavanju oscilacija u okolini i pripremi budućih rješenja. Treba konstantno ulagati u ljude i organizaciju kako bi držali kontinuitet, bili fleksibilni i spremni na nova stalna učenja. Resursi koje posjeduje određena organizacija su jedino na raspolaganju, što može smanjiti nesigurnost i strepnju. Moderno inovacijsko bankarstvo posljednje vrijeme stječe sasvim nove karakteristike i polazišta te u velikoj mjeri odstupa od bankarstva kakvo je nekad postojalo. Važno je napomenuti da, bez obzira na tehnologiju, tržišne i socijalne uvjete, najvažniji element kreiranja konkurentske prednosti zapravo je u kontinuiranom (stalnom) inoviranju. Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su inovacije bankarskih proizvoda i usluga s osvrtom na OTP banku. Svrha ovog diplomskog rada je prikazati koje su to inovacije u proizvodima i uslugama koje banke pružaju danas, kako su inovacije prihvaćene kod korisnika i jesu li ljudima olakšale pristup informacijama kao i obavljanje bankarskih transakcija. Cilj ovog diplomskog rada je donijeti zaključak na temelju proučene literature, što su inovacije donijele klijentima banke, ali i samoj banci, te dokazati važnost menadžmenta inovacija.

**Ključne riječi:** inovacije, proizvodi, usluge, digitalne usluge, OTP banka, menadžment inovacija

## **ABSTRACT**

### **Innovations in banking products and services with reference to OTP bank d.d.**

Innovations are much more than the idea itself; they are developed and built up to the final product. They are related to knowledge and created by a combination of different cognitions and ideas. Moreover, innovation is a highly uncertain process because different knowledge needs to be assembled into a successful innovation. The opportunities for innovation often come from a different perspective of one's environment. However, many questions arise: how can companies observe signals from the environment about the upcoming change? How to find out the needs of the market that don't exist yet? The answer lies in innovation management which not only ensures the creation of innovations in a stable environment but also spots changes in the environment on time and potentially prepares for new solutions. This means there should be a constant investment in people and the organization in order for them to remain agile, flexible, and able to learn quickly. Resources possessed by the specific organization are the only available that can reduce uncertainty and apprehension. Modern banking has recently acquired completely new features and is largely different from banking as it once existed. It is important to note that regardless of technology, market, and social conditions the most important element of creating a competitive advantage is actually continuous (constant) innovation. In this thesis, the subject of research is the innovation of banking products and services with reference to OTP Bank. The purpose of this thesis is to show innovations in products and services banks provide today, how the innovations are accepted by users, and whether people have easier access to information as well as the performance of banking transactions. The goals of this thesis are to draw a conclusion based on the studied literature, what innovations have brought to the bank's clients, but also to the bank itself, and to prove the importance of innovation management.

**Keywords:** innovations, products, services, digital services, OTP bank, innovation management

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Svrha i ciljevi istraživanja</b> .....	1
<b>1.3. Metodologija</b> .....	3
<b>2. BANKARSTVO KAO DIO FINANCIJSKOG SEKTORA</b> .....	4
<b>2.1. Povijest bankarstva</b> .....	4
<b>2.2. Općenito o bankarstvu</b> .....	5
<b>2.3. Specifičnosti menadžmenta u bankarstvu</b> .....	6
<b>2.4. Karakteristike bankarskih usluga</b> .....	7
<b>3. MENADŽMENT INOVACIJA U BANKARSKOM SEKTORU</b> .....	9
<b>3.1. Općenito o menadžmentu inovacija</b> .....	9
<b>3.2. Upravljanje inovacijama u bankarskom sektoru</b> .....	11
<b>3.3. Uloga bankarskog menadžera u menadžmentu inovacija</b> .....	13
<b>4. KARAKTERISTIKE POSLOVANJA OTP BANKE d.d.</b> .....	16
<b>4.1. Osnovne informacije o OTP banci d.d.</b> .....	16
4.1.1. OTP banka i društveno odgovorno poslovanje .....	17
<b>4.2. Upravljanje inovacijama u OTP banci d.d.</b> .....	18
<b>4.3. Etičko bankarstvo u OTP banci d.d.</b> .....	19
<b>5. PROIZVODI I USLUGE OTP BANKE</b> .....	20
<b>5.1. Paketi usluga OTP banke</b> .....	23
<b>5.2. Korištenje usluge internet bankarstva</b> .....	25
<b>5.3. Korištenje usluge telefonskog bankarstva</b> .....	26
<b>5.4. Korištenje usluge mobilnog bankarstva</b> .....	28
<b>6. IZDOJENE INOVACIJE U PROIZVODIMA I USLUGAMA OTP BANKE</b> .....	30
<b>6.1. OTPetica</b> .....	30
<b>6.2. OTP Zaokružići</b> .....	33

<b>6.3.</b>	<b>Aplikacija "evomedoma"</b> .....	36
<b>6.4.</b>	<b>Korisnička podrška (video, chat)</b> .....	37
<b>6.5.</b>	<b>Klik kredit</b> .....	38
<b>7.</b>	<b>DIGITALNA TRANSFORMACIJA U BANKARSTVU</b> .....	41
<b>7.1.</b>	<b>Razvoj nove tehnologije i digitalna ekonomija</b> .....	41
<b>7.2.</b>	<b>Specifičnosti digitalizacije u bankarstvu i Fin-Tech</b> .....	42
7.2.1.	Dosezi primjene Fin-Techa u Republici Hrvatskoj .....	45
<b>8.</b>	<b>REZULTATI PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA</b> .....	47
<b>9.</b>	<b>RASPRAVA</b> .....	53
<b>10.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	55
	<b>LITERATURA</b> .....	56



# 1. UVOD

Inovacije su neizostavan čimbenik poslovanja i rasta poduzeća. Očekuje se da će učinkovitost inovacije postati ključni pokazatelj vodećih tvrtki. Prema Arnaboldi i Rossignoli (2015), „inovacija je dvosjekli mač: prava vrsta inovacije i povoljni uvjeti koji bi mogli potaknuti banke na ulaganja u nove tehnologije pomogli bi financijskom sustavu ispuniti svoje funkcije i kao posljedicu, osigurati rast, ali previše inovacija ili inovacija koja se neispravno koristi mogu imati ozbiljne posljedice na cjelokupno gospodarstvo.“

„Inoviranje je uvođenje novih ideja, dobara, usluga ili prakse s namjerom da budu korisni. U poslovnom smislu, pod inovacijom se smatra uvođenje i primjena novih ideja koje, kao rezultat, imaju povećanje vrijednosti (profita, kvaliteta, međuljudskih odnosa i drugo). Najkraće rečeno, inovacija je uvođenje isplativih novina. Upravljanje inoviranjem postaje jedna od najvažnijih karakteristika kvalitetnog upravljanja poslovnom organizacijom. Inoviranje je prestalo biti samo zvučna riječ u misijama i vizijama kompanija, već predstavlja potrebno stanje svijesti svake jedinice u poslovnoj organizaciji. Svaki zaposlenik mora u svakom trenutku biti svjestan koliko je inoviranje važno za uspjeh poslovne organizacije i da joj u tome pomogne.“ (Softić, n.d.)

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su inovacije bankarskih proizvoda i usluga. Istražene su bankarske inovacije OTP banke koje su uslijedile kao odgovor na nove tehnologije i tržišne promjene.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ovog diplomskog rada je prikazati koje su to inovacije u proizvodima i uslugama koje banke pružaju, kako su se proizvodi i usluge u bankama razvijali s obzirom na rast i napredak tehnologije, kako su inovacije prihvaćene kod korisnika, jesu li olakšale ljudima pristup informacijama kao i obavljanje bankarskih transakcija. Temeljna svrha rada je istražiti i opisati nove proizvode i usluge u bankarstvu, kao i prednosti koje one donose, kako bankama tako i korisnicima bankarskih usluga.

Ciljevi rada su:

1. prikupiti i analizirati dostupne podatke o inovacijama u bankarskim proizvodima i uslugama kao i specifično na primjeru OTP banke
2. istražiti funkciju te prednosti i nedostatke bankarskih inovacija
3. istražiti kako su inovacije utjecale na rast i razvoj banaka, ali i što su donijele korisnicima bankarskih usluga, ali i samoj banci;
4. istražiti koja su područja bankarskog poslovanja uvela inovacije i koje su najvažnije inovacije u svakom od tih područja te ukazati na važnost menadžmenta inovacija jer se njima ostvaruje konkurentnost na tržištu zbog toga što su inovacije ključni uzrok i posljedica promjena.

Istraživačka pitanja koja su obrađivana u radu su:

1. Koje su specifičnosti suvremenog poslovanja banaka?
2. Što je uzrok inovacijama?
3. Koliko su učinkovite inovacije u bankarskim proizvodima i uslugama?
4. Je li dostupnost informacija putem mobilnog i internet bankarstva omogućila bolju financijsku pismenost mladih?
5. Postoje li negativne strane inovacija i digitalizacije?

Ograničenja istraživanja ovog diplomskog rada su:

1. nemogućnost dobivanja svih potrebnih informacija prilikom provedbe dubinskog intervjua zbog poslovne povjerljivosti;
2. ispitivanje jedne osobe, a ne skupine ljudi;
3. nedostupnost dijela potrebnih podataka na Internet izvorima.

### **1.3. Metodologija**

Pri izradi diplomskog rada korišteni su sekundarni podaci iz dostupne literature. U radu su primijenjene sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije, metoda deskripcije. Za potrebe istraživanja teme ovog diplomskog rada primijenjena je i metoda case study, odnosno studija slučaja kako bi se na primjeru jedne banke koja djeluje u RH ispitalo koji su to inovativni proizvodi i usluge u bankarskom sektoru i provelo primarno istraživanje sa zaposlenicom OTP banke koja je zaposlena u Timu za kreditne proizvode.

## 2. BANKARSTVO KAO DIO FINANCIJSKOG SEKTORA

„Financijski sektor važan je element gospodarstva koji određuje brzinu i kvalitetu promjena. Trenutno su e-plaćanja i e-trgovina sastavni dio financijskog sektora. Financijski sektor prednjači u uvođenju i korištenju inovativnih tehnologija i digitalnih usluga za interakciju s klijentima.“ (Litvishko et al., 2020)

Važan čimbenik ekonomije svakako je financijski sektor. Dijeli se na sektor upravljanja imovinom, bankarstva i osiguranja. Gospodarstvo svake zemlje iznimno ovisi o efikasnosti ovog sektora. Rast digitalizacije doveo je do uvođenja naprednih načina pružanja financijskih usluga, jednostavno bilo je nužno za nastavak poslovanja. Zajednički naziv za proizvode, aplikacije, procese i poslovne modele nastale iz nove promjene okruženja je Fin-Tech. (Spremić, 2017).

Financijske institucije, ako žele ispuniti očekivanja svojih klijenata, prisiljene su prilagoditi svoje poslovanje okolnostima i promjenama s kojima se danas suočavaju i tako ponuditi nove proizvode i usluge.

### 2.1. Povijest bankarstva

Na temelju nekadašnjih starih zapisa može se zaključiti da je bankarstvo najstarija profesija među financijskim uslugama. Francuska riječ *banque* i talijanska riječ *banca* prije nekoliko stoljeća koristile su se kako bi označile „klupu“ ili „stol mjenjača novca“. Banka je u davnoj prošlosti kredite odobravalala samo nekim strukama, kao što su na primjer zemljoposjednici i brodari. Bankarstvo se u Europu proširilo iz Grčke i Rima. U srednjem vijeku krediti za najsiromašnije stanovništvo imali su najviše kamate. Kada je stiglo razdoblje renesanse, značajan dio depozita i kredita postao je dostupan imućnom stanovništvu. Zbog straha od gubitka bogatstva, ljudi su svoje dragocjenosti čuvali u bankama. Trgovci koji su robu prevozili morskim putem svoje srebro i zlato su čuvali u najbližoj banci te su se tako osigurali od mogućih krađa i oluja na moru. (Rose & Hudgins, 2015)

U povijesti, banke su bile među prvim međunarodnim poduzećima koja su imala hrabrosti ući na međunarodna tržišta i ponuditi usluge na udaljenim lokacijama. Prve banke bile su smještene oko Sredozemnog mora, uključujući Atenu, Kairo, Jeruzalem i Rim. Tako su

pomagale trgovcima financirati njihove isporuke sirovina i dobara. Uz to su razmjenjivali kovanice jedne zemlje za kovanice druge kako bi pomogli putnicima. (Rose 2005)

## **2.2. Općenito o bankarstvu**

Bankarstvo je neophodno za sve poslovne subjekte, državu i građane jer su današnji tržišni uvjeti i financijska tržišta nemoguća bez djelovanja banaka. Poslovanje banaka ima značajne pozitivne strane za sve natjecatelje na financijskom tržištu, unatoč brojim mišljenjima kako banka želi postići što veću korist na štetu običnih ljudi. (Ribić i Vakanjac, 2017)

U svojoj knjizi, Rose i Hudgins (2015) definiraju pojam banke kroz tri pojma: „ekonomskih funkcija, usluga koje pruža i zakonske utemeljenosti svoga postojanja.“ Banke su u povijesti bile poznate po rasponu financijskih usluga koje pružaju, od tekućih računa, kreditnih kartica, štednih planova, do kredita za poduzeća, potrošače i državu. Danas bankarske usluge uključuju: investicijsko bankarstvo, osiguranje, financijsko planiranje, savjetovanje kod pripajanja kompanija, prodaju usluga upravljanja rizikom poduzećima i potrošačima te ostale usluge. Kako se mijenjaju funkcije i usluge banaka u globalnom financijskom sustavu, tako se njihovi konkurenti susreću s velikim promjenama. U financijske institucije spadaju: trgovci vrijednosnicama, investicijske banke, brokerska poduzeća, kreditne unije, štedne institucije, investicijski fondovi i osiguravajuće kuće. Oni nastoje biti što sličniji bankama kada se radi o uslugama koje nude. (Rose i Hudgins, 2015)

„Najvažnije obilježje banke su kreditni i depozitni poslovi koje obavlja kontinuirano kao svoje glavne aktivnosti. Banka prima depozite po viđenju i odobrava poslovne kredite pa se može nazvati depozitno-kreditna institucija.“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, n.d.)

Poslovne banke najvažniji su subjekt među svim bankarskim institucijama. Posluju s poduzećima i potrošačima širom svijeta, primaju depozite i odobravaju kredite. Razlika između lokalnih banaka i banaka u financijskim centrima je u tome što su lokalne banke znatno manje i opslužuju lokalne zajednice, gradove i općine. Također, lokalne banke nude uži spektar financijskih usluga javnosti. Broj lokalnih banaka se smanjuje, ali se pokazuju kao jaki konkurenti na lokalnim područjima na kojima djeluju. S druge strane, banke u financijskim centrima pokrivaju cijele regije, države i kontinente te nude najširi spektar financijskih usluga. (Rose & Hudgins, 2015)

„Banke osiguravaju platni promet i čuvaju najveći dio štednje poduzeća i građana. Hrvatske banke su izgradile jednu od najgušćih mreža poslovnica i bankomata u srednjoj i istočnoj Europi. Uz stopu adekvatnosti kapitala od oko 25 %, hrvatski bankarski sustav je među deset najbolje kapitaliziranih bankarskih sustava na svijetu. U vrijeme ekonomske depresije nakon 2008., hrvatske banke su bile među rijetkima u Europi koje nisu koristile državne pomoći. Naši stručnjaci brinu da tako ostane i u svakoj eventualnoj sljedećoj krizi. Primjenom informatičke i druge tehnologije, banke, uz telekome i dio prerađivačke industrije, predvode u tehničkom napretku i osiguravaju troškovnu efikasnost na dobrobit građana i poduzeća. Banke spremno dočekuju tehnološke izazove budućnosti. Spremne su i za potpunu integraciju Republike Hrvatske u gospodarske i financijske tokove Europske unije prema najvišim standardima zaštite potrošača.“ (Hrvatska udruga banaka, n.d.)

### **2.3. Specifičnosti menadžmenta u bankarstvu**

Menadžment u bankarstvu ima izuzetan doprinos u suvremenom bankarstvu jer prati kretanje bankarskih poslova. Banke danas imaju zadatak pratiti i proučavati suvremene trendove razvoja i poslovanja banaka u razvijenim zemljama te promatrati njihovu primjenu. Posebnu ulogu u tome ima menadžment banke. Početna osnova bankarskog menadžmenta je politika planiranja i razvoja banke. Bankarski menadžment označava moderan mehanizam rukovođenja bankama, polazeći od koncepcije rasta i razvoja banaka, uvođenja novih inicijativa u bankarske usluge i tehnoloških inovacija. (Rose i Hudgins, 2015)

Bankarski menadžment postaje velika prilika za sustav bankarstva. On posjeduje kvalitete poduzetnika i stručnjaka, bavi se bitnim pitanjima vezano uz novac i stvaranje novca. (Spremić, 2017)

Bankarski menadžment, postaje sve važniji. Brzo se razvija, ponajviše strategija upravljanja te dovodi do uspostavljanja pojedinih načela za formuliranje optimalnih bankovnih konstatacija. (Ercegovac, 2016)

„Bankarski menadžment obuhvaća strateško odlučivanje i provedbu donesenih odluka. Banke imaju iste ili slične ciljeve, ali različite načine na koje ih postižu. Upravo o menadžmentu ovisi hoće li banka postići konkurentsku prednost. Naime, ona može biti rezultat kombinacije poslova i resursa koji su pritom upotrijebljeni. Međutim, menadžment banke prvenstveno mora voditi računa o zadovoljstvu svojih klijenata te u skladu s time donositi odluke. Vođenje

bankovnih poslova ima veliki značaj u suvremenoj bankarskoj tehnologiji. Naime, potrebno je konstantno pratiti i proučavati trendove razvoja i poslovanja banaka u naprednim zemljama te razmatrati mogućnosti primjene u našem bankarstvu.“ (Ercegovac, 2016)

„Menadžment u bankarstvu ima jedinstven cilj: stvaranje jasne vizije pravog smjera bankovnih proizvoda te očuvanje stručne singerije sa zaposlenicima i korisnicima bankovnih proizvoda i stvaranju rješenja. Pravi vođa je orijentiran na princip znati zašto (učinkovitost), a menadžer je usmjeren na znati kako (učinkovitost). I dok vođa identificira slučaj, menadžer rješava slučaj.“ (Prester, 2010)

Poduzeće teško može opstati bez menadžmenta s obzirom na vrlo mnogo izazovnih promjena kojima je čovječanstvo danas izloženo. Iz svega proučenog, menadžment je orijentiran na ljude i međusobne poslovne odnose u organizaciji.

#### **2.4. Karakteristike bankarskih usluga**

U svojoj knjizi Rose i Hudgins (2015) navode klasifikaciju usluga koje banke stoljećima nude, kako slijedi:

1. obavljanje mjenjačkih poslova – to su bile prve usluge banaka. Banke su mijenjale jednu valutu u drugu uz proviziju;
2. diskontiranje komercijalnih zapisa i odobravanje poslovnih kredita – bankari su u prošlosti odobrivali kredite lokalnim trgovcima koji su prodavali dugove svojih klijenata banci kako bi brže došli do gotovine. Bio je potreban mali korak od diskontiranja komercijalnih zapisa do izravnog kreditiranja poslovnih subjekata za kupnju potrebnih zaliha robe ili izgradnju novih objekata – usluga koju danas pružaju banke;
3. ponuda štednih depozita – odobravanje kredita pokazalo se profitabilnim pa su banke krenule tražiti načine da prikupe dodatna sredstva za buduće kredite. Ponuda štednih depozita bila je jedan od najstarijih načina prikupljanja tih sredstava;
4. čuvanje dragocjenosti – u davnoj prošlosti banke i drugi trgovci (često zvani „zlatarima“) krenuli su čuvati zlato i ostale dragocjenosti u sigurnim sefovima.
5. podupiranje državnih aktivnosti kreditiranjem;
6. ponuda tekućih računa (depozita po viđenju) – industrijska revolucija dovela je do pojave novih finansijskih usluga, uključujući uslugu vođenja depozita po viđenju,

tekućih računa koji omogućavaju deponentima ispisivanje naloga za plaćanje robe i usluga koje banke ili drugi pružatelji financijskih usluga moraju odmah izvršiti. Te usluge plaćanja, koje nude ne samo banke već i kreditne unije, štedne ustanove, brokeri vrijednosnicama i drugi pružatelji financijskih usluga, pokazale su se kao jedna od ključnih usluga jer su značajno povećale efikasnost procesa plaćanja, čineći tako transakcije bržima i sigurnijima (...)

7. ponuda povjereničkih usluga – dugi niz godina banke, osiguravajuće kuće i kompanije za upravljanje imovinom upravljale su imovinom pojedinaca i financijskim poslovima uz određenu naknadu. Povjereničke usluge obuhvaćaju poslove vezane za obavljanje oporuke, upravljanje imovinom preminulog klijenta plaćanjem obveza koje terete tu imovinu, čuvanje vrijedne imovine te brigu da zakonski nasljednici zaista dobiju svoje nasljedstvo.

S dinamičnim i ubrzanim razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija mijenjaju se načini pružanja bankarskih usluga. Jedna od glavnih promjena, kako su se usluge obavljale davnije u prošlosti i kako se obavljaju sada, je mobilno bankarstvo putem kojeg ljudi obavljaju određene poslove bez odlaska u poslovnicu. Usluge mobilnog bankarstva Shaikh i Karjaluoto (2015) podijelili su na: „Financijske i nefinancijske usluge. U financijske usluge ubrajaju plaćanje računa, plaćanje između korisnika, doznake, donacije i kupovina GSM bona. U nefinancijske usluge spadaju provjera stanja, bankovni izvod, promjena lozinke, zahtjev za čekovnom knjižicom, obavijesti i lociranje bankomata.“ (Shaikh i Karjaluoto 2015, cit. u Biuk, 2023)

„Banke postupno otvaraju pristup klijentima za *online* uslugu u formatu 24/7/365. Ubrzani tempo života u društvu u cjelini doveo je do potrebe pružanja usluga bilo kada. Ova 24-satna dostupnost također predstavlja pritisak na bankarstvo. Budući da potrošači koriste internet i mobilne usluge 24 sata dnevno, zahtijevaju i odgovarajuća plaćanja. Pametni telefoni nove generacije pridonijeli su širokoj upotrebi mobilnih i internetskih usluga. Stoga potrošači mogu kreirati bankovne račune, platne kartice i depozite online bez dolaska u poslovnicu banke. Mnoge banke u svom poslovanju koriste i biometrijske tehnologije, poput prepoznavanja glasa ili skeniranja lica na temelju fotografije.“ (Litvishko, et al., 2020)



### **3. MENADŽMENT INOVACIJA U BANKARSKOM SEKTORU**

Inovacija je bitna u svim vrstama organizacija te ostaje jedan od najizazovnijih koraka za uspješnu provedbu posla i upravljanje tvrtkama (Kavadias i Hutchison-Krupat, 2020). Kako u svom radu navode Šunjić-Beus i Martinović (2022), : „u današnjoj osobito konkurentnoj globalnoj ekonomiji inovacije su najvažnije za održivi rast i radna mjesta u gospodarstvu. Razvoj civilizacije događa se na bazi inovacija i mnogih izuma.“

„Moderni menadžment je istodobno zahtjevan i praktičan. Zahtjevno je pronaći pravi način na koji uspješno voditi poduzeće u ovim brzim svakidašnjim promjenama. Jednostavna strana modernog menadžmenta ogleda se u menadžeru, koji ima slobodnu volju kako poticati radnu klimu i postupati sa svojim suradnicima. Temeljni zadatak modernog menadžera je poticati svoje zaposlenike, točnije pružati radnu inspiraciju.“ (Rupčić, 2018)

U svom radu, Pere Sikavica i Fikreta Bahtijarević-Šiber (2004) tvrde kako: „upravo moderni menadžment naglašava vrijednost „mekih varijabli“, a odnosi se na ljude, njihove vještine i kompetencije te stilove vođenja. U prošlosti fokus se stavljao na „tvrde varijable“, kao što su veličina, struktura, strategija, planiranje, tehnologija i kontrola.“

Za uspješnu inovaciju ne postoji niti jedan standardni recept. Aktivnosti, strukture i pravila za obavljanje inovacija ovise o vrsti ishoda inovacija koju organizacija provodi (Kavadias i Hutchison-Krupat, 2020).

#### **3.1. Općenito o menadžmentu inovacija**

„Menadžment inovacija u poduzeću temelji se na sljedećim aktivnostima: kreiranje inovacijske strategije, optimiziranje ideja, daljnji razvitak ideja, dijeljenje ideja u upotrebu i razvoj sustava za poticanje inovacija.“ (Jelić, Đurović i Jokić, 2015)

Prester (2010) o inovacijama navodi sljedeće činjenice: kvalitetne inovacije strateško su pitanje, traže inovativnu radnu klimu u organizaciji, također promiču promjene te uz sve navedeno zavise o vanjskim i unutarnjim vezama.

„Inovacija je složen i višestruk koncept. Često se dijeli na dvije vrste: tehnološke i netehnološke. Tehnološke inovacije povezane su s promjenama u tehničkom sustavu poduzeća ili tehničkoj jezgri, koja se sastoji od primarnih radnih aktivnosti organizacije. Tehnološke

inovacije utječu na bankarski sektor jednako kao i na druge gospodarske sektore. Radi se o stvaranju i primjeni novog tehnološkog znanja o tome kako učiniti stvari drugačije i bolje u smislu proizvoda i usluga poduzeća ili njegovih operativnih procesa. Čak i na niskim razinama istraživanja i razvoja, mali eksperimenti relativno su jeftin i brz način za stvaranje novog tehnološkog znanja koje može dovesti do inovacije proizvoda.“ (Heij, 2020)

U svom radu Heij (2020) navodi: „Inovacije proizvoda ili usluga su novi proizvodi ili usluge uvedene na tržište kako bi zadovoljile potrebe tržišta. Inovacije koje su usmjerene na nova tržišta i kupce, obično uključuju novo znanje koje se po prirodi vrlo razlikuje od većine baze znanja. Inovacija menadžmenta može poboljšati učinak tehnološke inovacije na čvrste ishode pružajući sadržajni organizacijski kontekst koji omogućava da se tehnološko znanje implementira i koristi kvalitetnije.“ YuSheng i Ibrahim (2020) u svom radu zaključuju: „Inovacija se smatra ključnim pokretačem dugoročnog uspjeha tvrtki na današnjim konkurentnim tržištima.“

„Istraživanje i razvoj, kao i inovacije, smatraju se kamenom temeljcem konkurentske prednosti, osobito za dugoročni uspjeh. Ulaganje u istraživanje i razvoj jedan je od najčešće korištenih pokazatelja tehnološke inovacije. To nije iznenađujuće jer je pojam inovacija pretežno povezan s istraživanjem i razvojem povezanim sa stvaranjem novih proizvoda. Inovacija proizvoda ključna je mjera učinkovitosti istraživanja i razvoja poduzeća jer pokazuje koliko učinkovito koristi novo tehnološko znanje. Tvrtke koje ulažu u istraživanje i razvoj imaju visoku razinu inovacije te su u stanju pobijediti tvrtke s nižim razinama inovacija. Razlog tome je što takve aktivnosti imaju pozitivne učinke na inovaciju proizvoda.“ (Heij, 2020)

U svom radu Heij (2020) navodi i sljedeće: „U početku, istraživanje i razvoj proširuje bazu znanja tvrtke uvođenjem različitih oblika novog znanja i njihovim kombiniranjem s postojećim znanjem. To pruža više i bolje prilike za stvaranje korisnih kombinacija znanja koje se mogu koristiti za realizaciju inovacije proizvoda.“ Šunjić-Beus i Martinović (2022) također se slažu i navode da se „inovacije javljaju u obliku novih proizvoda, novih procesa, nove organizacije, čime se smanjuju troškovi i povećava produktivnost i sl. Inovativne su organizacije one koje imaju dominantnu ulogu u kreiranju novih radnih mjesta, dodane vrijednosti, proizvodnji i distribuciji novih proizvoda.“

Disruptivne inovacije predstavljaju proces kreiranja novih proizvoda i usluga, uz pomoć novih tehnologija kako bi se u konačnici pobijedila konkurencija. Proizvodi proizašli iz disruptivnih inovacija fokusirani su na tržišta koja u prošlosti nisu mogli osvojiti. (Poslovni savjetnik, n.d.)

Disruptivne inovacije profesor Clayton Christensen na Harvardu opisuje kao „proces kojim proizvod ili usluga započinje kao jednostavna aplikacija na dnu tržišta i raste dok ne uništi konkurenciju.“ „Posljednjih godina svjedoči se sve bržim promjenama na globalnom tržištu. Pri tome, vodeću ulogu imaju disruptivni poslovni modeli. Disruptivnim tehnologijama smatraju se one koje mijenjaju uvriježene poslovne procese pa i cijele industrije, uvodeći potpuno nov model poslovanja temeljen na tehnologiji.“ (GoDigital, 2018) Kada velike tvrtke na pravi način spoje praksu upravljanja, tehnike i procese, tada bolje mogu pretvoriti nova tehnološka znanja, dobivena iz niske razine istraživanja i razvoja, u inovaciju proizvoda (Heij, 2020).

Na sposobnost inovacije utječu vanjski i unutarnji čimbenici koji objašnjavaju inovacijski proces poduzeća i ishod procesa (Iddris, 2016). Inovacije procesa također se smatraju važnom sposobnosti u poslovanju kako bi organizacija implementirala nove, poboljšane metode u poslovnim procesima. Ciljevi uvođenja sposobnosti inovacije procesa su zadovoljiti stalne zahtjeve kupaca te dodavanje novih značajki postojećim proizvodima koje bi zadržale lojalne kupce i privukle nove (Edeh et al., 2022). Purwati et al. (2021) potvrdili su da se „inovacijska sposobnost može postići ako direktori, menadžeri, nadzornici i praktičari financijskih posrednika mogu uspješno implementirati prakse upravljanja znanjem. Ova teza se povezuje s tezama Iddrisa (2011) koji tvrdi da je za izgradnju inovacijske sposobnosti potrebno točno, pravovremeno i sveobuhvatno znanje o svakom području upravljanja kao što su proizvodnja, marketing, ljudski resursi i financije.“ (Iddris, 2011, cit. u Edet et al., 2022)

### **3.2. Upravljanje inovacijama u bankarskom sektoru**

„U današnjem svijetu u kojem dolazi do promjena u tehnološkom i ekonomskom razvoju i gdje konkurencija postaje sve jača, uspijevaju banke koje raspolažu kvalitetnim proizvodima. Bankarski proizvodi namijenjeni su klijentima i zadovoljenju njihovih potreba.“ (Jelić, Đurović i Jokić, 2015)

Globalizacija i tehnološki napredak prisilili su tvrtke na konstantne inovacije i promjene. Organizacije ne samo da naglašavaju implementaciju i korištenje najsuvremenije tehnologije, već također razvijaju strategije za iskorištavanje informacija/znanja dostupnih u takvim sustavima za bolje poslovanje poduzeća (Naseer, et al., 2021). Bankarske inovacije su oružje kojim se banke uspješno brane od vanjskih turbulencija koje mogu donijeti negativne učinke na njihovo poslovanje. (Edeh et al., 2022)

„Osnovu upravljanja bankom u suvremenom bankarstvu danas čini politika planiranja i razvoja poslovne banke. Menadžment inovacija u bankama predstavlja bitnu funkciju pomoću koje se postižu očekivani rezultati, a usmjerena je na pravovremeno cirkuliranje informacija o poslovanju središnje banke i poslovnih banaka. Da bi se razumio bankarski menadžment, to podrazumijeva poznavanje marketinškog menadžmenta banaka općenito, upravljanja kadrovima i ostalih funkcija upravljanja poslovanjem.“ (Prester, 2010)

Torabi et al. (2020) smatraju da organizacije koje žele biti odgovorne i održive moraju biti spremne apsorbirati i koristiti inovacijske sposobnosti kako bi zaštitile bogatstvo dionika. Stoga, u okruženju neizvjesnosti, pružatelji financijskih usluga moraju prihvatiti promjene kako bi izdržali unutarnje i vanjske neprilike koje bi ih mogli zadesiti.

„Značajke inovativnosti u bankarskom sektoru prilično su različite od karakteristika koje se obično susreću u drugim sektorima. Prvo, za razliku od inovacija u proizvodnom sektoru, financijsku je inovaciju teško definirati. Za Framea i Whitea (2004), financijska inovacija definirana je kao inovacija proizvoda i organizacije koja omogućuje smanjenje troškova ili rizika za pojedinu banku i/ili poboljšanje usluga za financijski sustav u cjelini. Drugo, banke nisu jedini pokretači financijskih inovacija. Bankarski sektor također je krajnji korisnik inovacija razvijenih u drugim sektorima. Ponekad banke zajednički razvijaju inovacije s nefinancijskim tvrtkama, kao što su softverske kuće ili specijalizirane tehnološke tvrtke. Vrlo često se inovacija događa zahvaljujući interakciji s klijentima pa se tako širi i po odjelima.“ (Arnaboldi i Rossignoli, 2015)

Esdar et al. (2021) u svom radu navodi: „Svaka organizacija koja ne uspije razviti sposobnost inovacije ne bi se mogla oduprijeti konkurentima koji imaju ogroman kapital.“

„Banke bi trebale staviti poseban naglasak na organizacijske, procesne, proizvodne i marketinške inovacije, budući da se te vrste inovacija smatraju važnim instrumentima za postizanje rasta i profitabilnosti. Osim toga, zbog novih izazova s kojima se banke suočavaju u

vezi s rastućim troškovima akvizicije klijenata, povećanim očekivanjima klijenata, povećanom konkurencijom kao i brzim tehnološkim promjenama, banke se moraju uključiti u ekosustav otvorenih inovacija stvaranjem strateškog poslovnog saveza s drugim poduzećima u tehnologiji, telekomunikacijskim tvrtkama i drugim ISP-ovima (pružateljima internetskih usluga) kako bi strateški preusmjerili svoje operacije te smanjili troškove, povećali prihode i stvorili nove kanale te fleksibilne proizvode i usluge kako bi se proširile postojeće usluge i klijentima pružile inovativne i ugodne, jednostavne i prikladne bankarske usluge.“ (YuSheng i Ibrahim, 2020)

„Mugambi i Kinyua (2020) naglasili su da je bit izgradnje inovacijske sposobnosti u bankarskom poslovanju ostati relevantan, te prilagoditi suvremene usluge potrebama klijenata koje bi se time pretvorile u visoke performanse u smislu profitabilnosti i širenja poslovanja kroz učinkovitu implementaciju upravljanja znanjem.“ (Edeh, 2022) Nedostatak svijesti o sposobnostima za inovacije može dovesti do loše kvalitete proizvoda i usluga.

Koncept bankarskih inovacija sve je značajniji i igra bitnu ulogu u sve konkurentnijem i dinamičnijem bankarskom sektoru. Banke ne bi trebale tražiti samo nove prilike, već moraju djelovati inovativno kako bi bile uspješne te tako postigle stabilnost u radu. Inovacija je ključna za postizanje konkurentske prednosti. (Lichtenthaler, 2020)

### **3.3. Uloga bankarskog menadžera u menadžmentu inovacija**

Uvoditi inovacije nije jednostavno, ali je nužno. Kada se spomene riječ „inovacije“, to odmah asocira na nešto moćno čime će se ostvariti konkurentska prednost, ali uspjeh uopće nije zajamčen. Menadžeri banaka trebali bi imati znanje, autoritet i moć kako bi mogli na pravilan način planirati, organizirati i kontrolirati poslovne aktivnosti.

„Menadžment se stvara, a ne "rađa". Menadžer mora vladati suvremenim metodama upravljanja i organizacije rada u banci. Glavna zadaća menadžmenta je osigurati i koristiti bankarske resurse te ih vještim upravljanjem transformirati. Kako bi banka postigla cilj, mora imati kvalitetan menadžment. Osim toga, dobrog menadžera određuju leaderske vještine i sposobnosti. Cilj menadžmenta banke je kreiranje rješenja koja će usmjeriti poslovanje banke prema željenom rezultatu.“ (Jelić, Đurović i Jokić, 2015)

Menadžeri se u bankama nalaze na različitim razinama upravljačkih funkcija kao što su predsjednici banaka, direktori direkcija, menadžeri i voditelji kreditnih odjela. Danas su poslovne banke suočene sa značajnim zadaćama u pogledu stvaranja poslovnih politika koje omogućavaju obećavajuću kontrolu rizika i napetost u tržišnim uvjetima poslovanja. U tom smislu osobitu će ulogu imati strateški menadžment banke, čija je zadaća procijeniti srednjoročnu poziciju bankovne politike. Sve to dovest će do potencijalnih revizija pojedinih planova, ali će osigurati optimalnu prilagodbu financijskim transformacijama. (Ercegovac, 2016)

Bankarski menadžer u suvremenim uvjetima poslovanja inovator je financijske strukture. Menadžer mora poznavati bankarsko poslovanje kao i suvremene financije. Uprava banke predvodnik je promjena i aktivni sudionik provođenja novih poslovnih modela upravljanja u financijskim institucijama. Cilj bankarskog menadžera je pravodobno uočiti čimbenike rizika i prepreke suvremenog bankarskog menadžmenta iz okoline te svoja znanja iz ovog područja ukomponirati u funkciju stabilnosti i uspješnosti poslovanja. (Jelić, Đurović i Jokić, 2015)

„Osobine koje pobliže opisuju bankarskog menadžera su:

1. kreativnost i sposobnost
2. upornost i ustrajnost
3. fleksibilnost i otvorenost
4. motiviranost
5. vizionarstvo i inicijativa
6. istraživački duh i sklonost eksperimentiranju
7. neovisnost i samostalnost
8. uvjerljivost u iznošenje ideja i obrana mišljenja
9. samopotvrđivanje
10. spremnost na suradnju
11. pravilan odabir kadrova i suradnika
12. pravovremena procjena rizika
13. vjera u sebe, svoj rad, uspjeh, svoju stručnost i sposobnost. (Jelić, Đurović i Jokić, 2015)

Sve navedene kvalitete treba racionalno sagledati. Za bankarske menadžere kažu da su opsjednuti samo borbom u natjecateljskoj utakmici, a konačan ishod uspješnih menadžera su novac i prosperitet koji imaju sve veću cijenu. (Jelić, Đurović i Jokić, 2015)

„Bankarski menadžeri dobro su upućeni u monetarno upravljanje, financijski marketing i bankarski inženjering. Profesionalno surađuju s fizičkim i pravnim osobama, kao svojim klijentima i partnerima. Direktor banke je inovator financijske strukture banke i financijskih plasmana.“ (Leko i Stojanović, 2018)

Proces transformacije novih tehnoloških znanja u inovacije proizvoda i usluga zahtijeva prilagodbu i ujednačenost ostalih različitih područja znanja, kao što su proizvodnja i marketing.

„Inovacija menadžmenta podržava tu transformaciju stvaranjem koherentnijeg i slobodnijeg društvenog sustava unutar tvrtke, što tada omogućava da se novo tehnološko znanje integrira i koristi učinkovitije. Poznati su i menadžeri koji sudjeluju u inovacijama u upravljanju i također služe kao inovacijski uzori za svoje zaposlenike. To tada smanjuje barijere ponašanja u smislu prevođenja visokih razina istraživanja i razvoja u uspješnu inovaciju proizvoda.“ (Heij, 2020)

Pomoću tehnoloških inovacija menadžment definira ciljeve novih poslovnih procesa. Ozbiljan menadžer odgovorno daje odluke o angažiranju nužnih resursa (ljudskih, financijskih, opreme itd). Menadžer koji je usmjeren na razvoj poduzeća odluke donosi ciljano i efikasno. (Softić, n.d.)

Ključna razlika između modernog i klasičnog menadžera ogleda se u tome što moderni menadžer u fokus stavlja zahtjeve konkurencije i prilagođavanje promjenama te u skladu s tim djeluje, dok klasični menadžer težište stavlja na pronalaženje idealne organizacijske strukture. Uspješni menadžer treba znati slušati i biti spreman na kompromise, mora biti potpuno uključen u rad svih zaposlenika kako bi realno i racionalno mogao donositi odluke. Menadžeri se moraju odreći nekih stvari ako je to za dobrobit kompanije, ne smiju misliti samo na vlastitu korist i interese malog kruga ljudi. Moraju realno i objektivno razmišljati i gledati na situacije u organizaciji te isto tako donositi odluke. Ako to ne rade, stvara se nerealna slika cijele organizacije i zaposlenika te će dobri zaposlenici samo ispaštati i neće biti motivirani. (Rose i Hudgins, 2015)

## **4. KARAKTERISTIKE POSLOVANJA OTP BANKE d.d.**

### **4.1. Osnovne informacije o OTP banci d.d.**

„OTP banka d.d. proizlazi iz snažne mađarske banke, najbrže rastuće bankarske grupe u srednjoj i istočnoj Europi. Zemlje u kojima posluje OTP Grupa su: Mađarska (sjedište), Albanija, Bugarska, Crna Gora, Hrvatska, Moldavija, Rumunjska, Rusija, Slovenija, Srbija i Ukrajina.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

OTP banka d.d. broji preko 2000 zaposlenika, po veličini je četvrta na bankarskom tržištu u Hrvatskoj. Ima mrežu preko 100 poslovnica po cijeloj Hrvatskoj. Split je sjedište OTP banke u RH s još nekoliko poslovnih pozicija u Zadru, Zagrebu, Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku. (Službena internet stranica OTP banke)

OTP grupa je odgovorni pružatelj usluga i aktivni dionik društava u kojima posluje. Održivost je ključna vrijednost kojom upravljaju njihovim utjecajima, ulažući u lokalne zajednice i razvoj financijske kulture. (Poslovna dokumentacija, 2020)

„Članice OTP grupe u Hrvatskoj su:

- OTP banka d.d.
- OTP Leasing d.d.
- OTP Invest d.o.o.
- OTP Nekretnine d.o.o.
- SB Zgrada
- Georg d.o.o.“ (Službena *web* stranica OTP banke d.d.)

OTP grupa razvija pristupačne i moderne proizvode i usluge koje klijentima omogućuju uspješno ostvarenje njihovih financijskih potreba u digitalnom dobu. Stalno ispituju nove mogućnosti razvoja, istražuju i uvode najbolje prakse. U razvoju stalno imaju nekoliko stotina projekata i razvijaju partnerstva s vodećim Fin-Tech kompanijama u regiji. OTP grupa na bankarskom tržištu Mađarske te Srednje i Istočne Europe jamči vrhunske usluge za više od 16,3 milijuna svojih klijenata u 11 zemalja i mreži od 1500 poslovnica. Za dobrobit klijenata brine se oko 38 000 zaposlenika OTP grupe. Strateški cilj OTP grupe je postati najuspješnija univerzalna bankarska grupa u Srednjoj i Istočnoj Europi. Smjer ostvarenja tog cilja dokazale



su i uspješne akvizicije proteklih nekoliko godina, čime je OTP grupa postala najbrže rastuća financijska grupa u regiji. (Poslovni dokument OTP banke, 2021)

Prema Izvješću o održivosti 2021. godine, OTP banka proglašena je najboljom bankom u 2021. godini prema izboru The Bankera. Čak 93 % zaposlenika sudjelovalo je u edukacijskim programima. Također, proglašena je najboljim skrbnikom prema Global Investoru.

Poznati financijski časopis Global Finance po sedmi put proglašava OTP banku najboljom bankom skrbnika u Hrvatskoj u 2023.godini. Trebalo je ispuniti preko deset kriterija. OTP grupa primila je priznanje kao najbolja financijska grupacija u Srednjoj i Istočnoj Europi. Priznanje OTP banke velika je nagrada za predanost i trud uložen za praćenje tržišnih potreba i unaprjeđenje poslovnih aktivnosti u regiji. (Poslovna dokumentacija OTP banke d.d., 2023)

#### **4.1.1. OTP banka i društveno odgovorno poslovanje**

„OTP banka ponosi se činjenicom da provodi društveno odgovorno poslovanje u svojim aktivnostima. Banka pokušava održavati kontakt s interesno-utjecajnim skupinama. Posluje po brendom Zeleno svjetlo za sport, obrazovanje, znanost, kulturu, zdravlje, poduzetništvo...“ (Službena internet stranica OTP banke)

U članku na stranici Moj posao, za regionalni sajam poslova u listopadu 2022., navodi se kako OTP banka ima jako dobar kolektivni ugovor u Hrvatskoj. U članku se navodi da zaposlenici banke imaju iznimno dobre uvjete rada, od kojih su: 13. plaća, isplata regresa u svibnju svake godine, prigodni darovi za zaposlenike, božićni darovi za djecu, naknade za zaposlenike od 1327,23 EUR kada dobiju dijete, nagrade za lojalnost banci te naknade za posebne uvjete rada. Svojim zaposlenicima osigurali su sistematske preglede te financiranje kulturnih i sportskih događaja. Također, nude posebne uvjete za korištenje bankarskih usluga i stambene kredite. Banka zaposlenicima daje 32 dana godišnjeg odmora, a roditeljima djece s poteškoćama u razvoju i osobama s invaliditetom i više dana. Takvim zaposlenicima banka je omogućila i rad na pola radnog vremena. Omogućuju roditeljima plaćeni dopust za prvi dan škole ili vrtića. Ako su zaposlenici voljni volontirati, banka im također daje slobodne dane te mogućnost plaćenog dopusta za dodatno školovanje i usavršavanje.

## 4.2. Upravljanje inovacijama u OTP banci d.d.

Vrijedni i stručni zaposlenici, suvremena tehnološka rješenja te univerzalne ponude proizvoda čine OTP banku pouzdanim partnerom. Najviši standardi kvalitete rada zaposlenika i vrijednost koju stvaraju temelj su uspjeha koji postižu u OTP grupi. Inovacije koje razvijaju u svojoj velikoj bankarskoj organizaciji utječu na konkurentnost i doprinose stvaranju banke spremne za poslovanje u 21. stoljeću. Poslovnu strategiju temelje na stabilnosti, profitabilnosti, rastu i inovacijama. Među europskim su bankarskim grupacijama s najboljom kapitalnom pozicijom i likvidnošću, što im omogućuje stvaranje uvjeta za stabilno poslovanje i rast. Profitabilnost poslovanja je temelj stalnog razvoja i rasta, dok tržište prepoznaje vrijednost koju donose dioničarima (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021 i Izvješće o održivosti, 2021).

Odjel Inovacija digitalnih kanala u OTP banci d.d. zadužen je za izgradnju, razvoj i inovacije na digitalnim kanalima i proizvodima banke putem kojih postojeći i potencijalni klijenti komuniciraju s bankom, ugovaraju proizvode ili, jednostavno rečeno, koriste digitalne usluge banke. Odjel je organiziran u tri tima od kojih je jedan fokusiran prvenstveno na proizvode digitalnog bankarstva (Mobilno i Internet bankarstvo), drugi radi na promicanju i razvijanju novih proizvoda i usluga koje se ugovaraju i koriste uglavnom digitalnim kanalima (Digitalni onboarding, KYC, Klik), dok je treći tim odgovoran za CMS (glavnu *web* stranicu). Nastali su iz odjela za Agilnu digitalnu transformaciju i interno rade koristeći načela agilne metodologije u svakodnevnom radu, od ceremonija do inkrementalnog pristupa razvoju proizvoda te iterativnog planiranja i razvoja. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

Između ostalog, nedvojbeno je da digitalno financijsko poslovanje ima mnoge prednosti u odnosu na prijašnje poslovanje. Podmirivanje financijskih obveza putem mobilnog bankarstva pruža jednostavnost u svakodnevnom životu – potrebno je samo očitati barkod s uplatnice te u par klikova platiti račun. Osim toga, mogu se ostvariti dodatni bodovi i pogodnosti koje banka pruža svojim korisnicima (kao npr. OTP banka u OTPetici). Mobilno bankarstvo štedi novac i vrijeme koje bi morali potrošiti na odlazak u banku ili poštu, također, pruža mogućnost kontrole računa u bilo kojem trenutku.

„OTP banka 2021. godine uvodi *closed loop alat*. Alat služi za testiranje zadovoljstva klijenata uslugama u poslovnica. Klijent u roku od 48 sati od dolaska u poslovnicu prima SMS anketni upitnik u kojem kroz nekoliko pitanja daje svoj osvrt na usluge OTP banke. Na ovaj

način OTP banka može u brzom vremenskom periodu reagirati na nezadovoljstvo klijenata.“ (Izvješće o održivosti, 2021)

Ideaportal pokrenuta krajem 2020. predstavlja zajedničku platformu zaposlenika OTP banke te daje mogućnost svima bez obzira na hijerarhiju da sudjeluju u budućim inovacijama banke. Putem *online* platforme zaposlenici predstavljaju inovativne ideje orijentirane rješavanju postojećih problema kao i unaprjeđenje poslovnih procesa. Ideje se mogu predlagati individualno ili u timovima te se ujedno potiče i timski rad. Najbolje ideje izlažu se na Demo danu. (Izvješće o održivosti OTP banke, 2021)

### **4.3. Etičko bankarstvo u OTP banci d.d.**

U svom radu, Kundid (2014) objašnjava razliku između etičkog i društveno odgovornog bankarstva. Dok se društveno odgovorno bankarstvo više bazira na dobrovoljnoj nadogradnji, etičko bankarstvo zahtijeva ekstremnu posvećenost ekološkim i društvenim pitanjima.

Ključni sustav etičkih pravila banke, koji ujedno nadograđuje interne akte banke i odluke propisa RH, zove se Etički kodeks. Kodeks pokazuje smjer kojim bi se zaposlenici trebali voditi u poslovanju - to uključuje izvršavanje dnevnih zadataka i međuljudske odnose kako s kolegama tako i s poslovnim partnerima. Upute u Etičkom kodeksu odnose se na članove Uprave i Nadzornog odbora banke, za radnike i pružatelje usluga. Navedeni članovi dužni su se pridržavati navedenih odredbi za vrijeme trajanja radnog odnosa, na radnom mjestu i izvan radnog vremena. Banka od svojih radnika želi transparentno ponašanje i u slučajevima koji nisu propisani Etičkim kodeksom. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2016)

„OTP grupa sa svojim menadžmentom posvećuje pažnju poštivanju zakonskih propisa i zauzimaju jasan stav kada je riječ o prevenciji i nepodržavanju bilo kakvog oblika korupcije te pruža potporu za suzbijanje korupcije.“ (Izvješće o održivosti OTP banke, 2021)

Svi zaposlenici OTP banke potpisuju etički kodeks s kojim su upoznati svi dobavljači tijekom sklapanja poslova. Banka vodi brigu o tome da svi zaposlenici razvijaju svijest o etičkim normama pa ih redovno educira i kontrolira usklađenost teorije i prakse. (Izvješće o održivosti OTP banke, 2021)

## 5. PROIZVODI I USLUGE OTP BANKE

OTP banka d.d. kao financijska institucija uspijeva pametno odgovoriti na zahtjevne situacije koje su neizbježne na tržištu konkurencije. Neprestano uvodi inovativne stvari u proizvode i usluge, investira u sigurniju i realniju konverzaciju s klijentima, širi mrežu poslovnica i bankomata. Osluškujе i promatra tržište te se prilagođava potrebama i željama klijenata. Banka nudi uslugu privatnog bankarstva i time pruža korisnicima više načina za upravljanje njihovim financijskim sredstvima. To pružaju posebno osmišljeni proizvodi i usluge koji osiguravaju ljudima brzo obavljanje transakcija. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

OTP banka je 2006. godine uvela uslugu OTPdirekt koja uključuje internet bankarstvo i telefonsko bankarstvo. Usluga OTP mobilno bankarstvo uvedena je 2013., a ugovaranje funkcije OTP m-token kao samostalne funkcije izvan usluge OTPdirekt 2020.godine. Usluge se mogu ugovoriti u svim poslovnicama banke, a usluge OTP mobilno bankarstvo i funkcija OTP mobilni token dodatno i putem internet bankarstva za građane. Za pristup internet bankarstvu i telefonskom bankarstvu koristi se klasični hardverski token, uređaj za generiranje jednokratnih zaporki i digitalno potpisivanje naloga ili funkcija OTP mobilni token. Za pristup usluzi OTP mobilno bankarstvo i/ili funkciji OTP m-token koristi se pametni mobilni telefon s instaliranom aplikacijom OTP mobilno bankarstvo uz obavezan pristup internetu. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

**Proizvodi i usluge** OTP banke su paketi (opisani u sljedećem podnaslovu), Visa Gold kartica, PB Club / PB klub +, različito poslovanje, štedno-ulagački proizvodi, brokersko poslovanje, kreditna ponuda i skrbništvo nad vrijednosnim papirima.

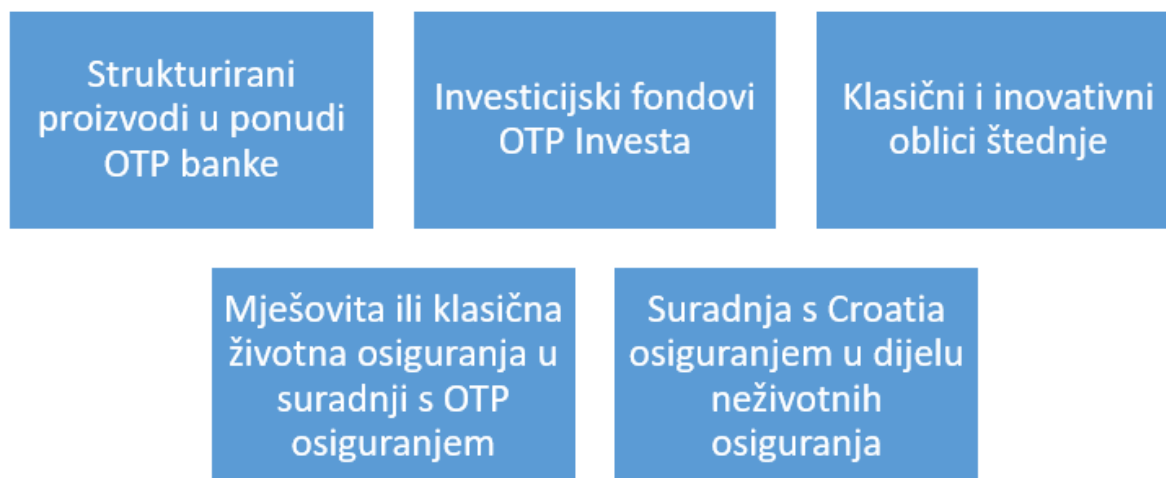
Na službenoj web stranici OTP banke, opisani su proizvodi i usluge OTP banke, kako slijedi:

1. „**Paket OTP Premium** namijenjen je korisnicima usluge privatnog bankarstva i nudi široku ponudu proizvoda, usluga i povlastica koje će ispuniti sve bankarske potrebe klijenata.“ (Službena *web* stranica OTP banke)
2. **Paket OTP Digital** – omogućava klijentima brzu i jednostavnu komunikaciju s bankom na način da bez dolaska u poslovnicu otvore tekući račun.
3. **Paket OTP indeks** – OTP banka studentima i srednjoškolicima starijima od 15 godina nudi pogodnost besplatnog otvaranja i vođenja studentskog paketa.
4. **Paket OTP e-Indeks** nudi usluge *online* bankarstva studentima kao na primjer m-token, *m-banking* i internet bankarstvo (OTP Direkt). Ugovaranje i mjesečna

članarina su bez naplate naknade.

5. **Paket OTP Standard** – nudi jednostavnije poslovanje s bankom uz niže troškove vođenja računa i povoljnije uvjete ugovaranja kredita.
6. „**Visa Gold kartica** prestižno je i prepoznatljivo sredstvo plaćanja koje korisnicima pruža sigurnost i vrhunsku uslugu gdje god se nalazili. U sklopu paketa OTP Plus i OTP Premium banka nudi karticu bez naplate naknade koja se može koristiti kao charge ili revolving model. Uz ostale pogodnosti Visa Gold kartice koja je prihvaćena u cijelom svijetu banka nudi besplatnu pravnu i medicinsku pomoć u svim dijelovima svijeta, kao i putno osiguranje bez naplate naknade.“ (Službena *web* stranica OTP banke)
7. „**Riznično poslovanje** - klijentima privatnog bankarstva OTP banke omogućen je pristup rizničnim uslugama putem djelatnika Tima prodaje proizvoda riznice. Uloga Tima prodaje proizvoda riznice je trgovina proizvodima riznice s klijentima Banke. Pored navedenog, Timu prodaje proizvoda riznice u cilju je njegovanje dobrih odnosa s klijentima banke te pružanje svih potrebnih informacija, a koje se tiču djelokruga financijskih tržišta. Klijenti Privatnog bankarstva koji imaju ugovoren paket OTP PB Club+ istu pogodnost mogu ostvariti za transakcije volumena već od 5.000 eura.“ (Službena *web* stranica OTP banke)
8. „Kada je riječ o osiguranju budućnosti i izgradnji financijske sigurnosti, OTP banka pruža brojna rješenja za ostvarivanje štedno-investicijskih ciljeva, uz potporu u brizi za budućnost, govori se o **štedno-ulagačkim proizvodima**.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

Na slici 1. prikazani su štedno-ulagački proizvodi OTP banke.



Slika 1. Štedno-ulagački proizvodi OTP banke

Izvor: vlastita izrada prema službenoj stranici OTP banke, izvor:

<https://www.otpbanka.hr/privatno-bankarstvo/stedno-ulagacki-proizvodi>

Strukturirani proizvodi dodani su sa svrhom unaprjeđenja i izgradnje proizvoda za korisnike privatnog bankarstva. Navedeni proizvodi daju priliku klijentima da ulažu u razne vrste imovine. „Strukturirani proizvod ima svrhu zadovoljiti potrebe klijenata u smislu da omogućuje sudjelovanje u složenijim ulaganjima uz specifičan međuočnos prinosa i rizika.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

9. **„Brokersko poslovanje** - klijentima privatnog bankarstva OTP banke nudi se mogućnost pristupa domaćem i stranom tržištu kapitala te kupoprodaja dužničkih i vlasničkih vrijednosnih papira uz posredstvo djelatnika Tima za brokersko poslovanje. Samostalno trgovanje vrijednosnim papirima na domaćem tržištu kapitala - Zagrebačkoj burzi omogućeno je i putem trgovinske platforme *e-trader*, dok se realizacija kupoprodaje vrijednosnih papira na inozemnim tržištima kapitala ostvaruje putem naloga uz posredstvo Tima za brokersko poslovanje.“ (Službena *web* stranica OTP banke)
10. **„Kreditiranje** – OTP banka nudi široku paletu kreditnih proizvoda, od gotovinskih do turističkih, stambenih i lombardnih kredita uz prioritet pri odobravanju i obradi kreditnog zahtjeva. U gotovinske kredite ubrajaju se KLIK kredit (*online*), gotovinski krediti s fiksnom kamatnom stopom, OTP Express gotovinski kredit, studentski kredit za obrazovanje, gotovinski kredit za umirovljenike i studente. U stambene kredite

spadaju stambeni kredit, stambeni kredit za izgradnju, kredit za pomorce, kredit bez hipoteke.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

Odjel razvoja korporativnih proizvoda usmjerio je svoje aktivnosti prvenstveno na unaprjeđenje postojećih te razvoj i implementaciju novih proizvoda i usluga za korporativne klijente, s ciljem povećanja profita te zadržavanja postojećih i privlačenja novih klijenata, kao i na praćenje konkurentnosti ponude, unaprjeđenje postojećih, razvoj i implementaciju novih razvojnih rješenja u domeni elektroničkih kanala prodaje te digitalizaciju poslovnih procesa. Dio Odjela razvoja korporativnih proizvoda je Tim za Internet bankarstvo i korporativne račune čija je primarna uloga razvoj i implementacija te unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga u domeni Internet bankarstva i poslovanja s korporativnim računima. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

## **5.1. Paketi usluga OTP banke**

Paketi usluga namijenjeni su različitim segmentima klijenata kao što su studenti i umirovljenici. Paket je zajednički naziv za različite bankarske proizvode i usluge koji su međusobno povezani i namijenjeni određenim klijentima (npr. paket za studente). Njima korisnici ostvaruju uštedu jer mjesečno izdvajaju manji iznos nego kada bi proizvode iz paketa koristili pojedinačno. (Službena *web* stranica OTP banke)

U nastavku su opisani najvažniji paketi koje nudi OTP banka.

„**Paket OTP Premium** - ponuda paketa OTP Premium uključuje: vođenje tekućeg, deviznog i žiro-računa, vođenje tekućeg i deviznog računa OTP Dinamik štednje bez naknade, isplatu mirovine prvog dana u mjesecu, Mastercard Standard charge/Visa Classic charge karticu bez upisnine i članarine za osnovnog korisnika, Visa Gold charge karticu bez upisnine i članarine za osnovnog i dodatnog korisnika, povoljniju kamatnu stopu na revolving kredit po Visa Gold kreditnoj kartici, podizanje gotovog novca na bankomatima drugih banaka u Republici Hrvatskoj vlasničkom Mastercard debit/Maestro/Visa Electron karticom tekućeg računa, tri transakcije mjesečno bez naknade, ugovaranje i korištenje usluge OTPdirekt (internet bankarstva i telefonskog bankarstva) bez naknade, ugovaranje i korištenje OTP mobilnog bankarstva bez naknade, povoljniju kamatnu stopu na stambene kredite i povoljniju kamatu na dogovorno oročenje iznad 25.000 eura.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

„**Paket OTP Digital** – ovaj paket nudi osnovne proizvode i *online* usluge te na taj način olakšava svakodnevno upravljanje financijama. Paket nudi otvaranje i vođenje tekućeg računa bez troškova naknade, uslugu internet bankarstva bez plaćanja mjesečne članarine, ugovaranje i korištenje usluge OTP Mobilno bankarstvo i uslugu m-token bez naplate naknade.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

„**Paket OTP indeks** – prilagođen je studentima i srednjoškolcima starijima od 15 godina, u paketu je moguće jednostavnije i povoljnije ugovoriti brojne usluge, kao što su vođenje studentskog tekućeg i žiro računa koje je potpuno besplatno. Također, omogućeno je ugovaranje Visa *web prepaid* kartice bez upisnine i članarine. Pri dolasku u banku dovoljno je priložiti indeks ili potvrdu o upisu u novu akademsku godinu na fakultetu.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

**Paket OTP e-Indeks** - namijenjen je fizičkim osobama između 18 i 26 godina starosti, odnosno redovnim ili izvanrednim studentima na studiju u RH. Omogućava podizanje gotovine na bankomatima drugih banaka jednom u mjesecu, također bez troška naknade, zatim besplatnu obradu kreditnog zahtjeva te pravo na povoljne kamatne uvjete iz ponude modela gotovinskih kredita za studente i besplatne *online* kreditne transfere putem m-bankinga prema svim računima unutar i izvan banke.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

**Paket OTP Standard** – nudi jednostavnije poslovanje s bankom uz niže troškove vođenja računa i povoljnije uvjete ugovaranja kredita. Usluga pruža jednostavnost upravljanja financijama.

„Ostali paketi OTP banke su: Paket OTP InterNet, Paket OTP MiniNet, Paket OTP Plus, Paket OTP Aenior i OTP Senior Plus. Paketi OTP Senior i OTP Senior Plus namijenjeni su umirovljenicima. OTP Senior Plus nudi posebnu uslugu naziva OTP kućna asistencija, a pomoću koje se može pozvati pomoć u slučaju da dođe do određenih kvarova u kući.“ (Službena *web* stranica OTP banke)



## 5.2. Korištenje usluge internet bankarstva

Korisnici pomoću internet bankarstva OTP banke mogu provjeriti stanje računa bilo kada i bilo gdje, prebaciti novčana sredstva s jednog računa na drugi, potvrditi da su depoziti primljeni, čekovi isplaćeni, *online* transakcije izvršene i provesti *online* plaćanje računa. Litvishko et al. (2020) navode kako trend brzog rasta internet bankarstva potvrđuje postojanje ogromne potražnje za ovom vrstom bankarskih usluga. Troškovi usluga korisnicima putem interneta su minimalni, što izaziva interes kupaca.

Usluga Internet bankarstvo za korisnike OTP banke omogućuje korištenje različitih transakcija među kojima su najvažnije prikazane na slici 2.



Slika 2. Glavne transakcije Internet bankarstva  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

U ostale usluge Internet bankarstva OTP banke spadaju:

- Online ugovaranje (aktivacija/deaktivacija/ažuriranje parametara)
- SMS info usluge (SMS kontrola kartica, SMS kontrola računa, SMS na uipt)
- Online ugovaranje individualnih i internih trajnih naloga
- Online devizna doznaka u inozemstvo
- Online zahtjev za aktivaciju OTP mobilnog tokena
- Ugovaranje OTP mobilnog bankarstva
- Obavljanje transakcija po vlastitim računima i po računima na koje je klijent opunomoćen
- Online ugovaranje/zamjena Paketa
- SEPA upravljanje izravnim terećenjima
- Ugovaranje e-računa
- Upravljanje kanalima dostave dokumentacije
- OTPetica
- GDPR privole
- Izmjena/pregled tajne riječi (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

Kada je riječ o Internet uslugama, treba posebno naglasiti problematiku sigurnosti podataka klijenata. Internet se pokazuje posebno osjetljivim na slučajeve prijevara i krađe **identiteta** gdje nezakonita osoba uzima povjerljive podatke o korisnicima ili organizacijama te ih zloupotrebljava i narušava ugleda žrtava. Da bi dodatno zaštitili svoje komitente, neki su pružatelji financijskih usluga, kao što je KeyBank, počeli inzistirati na tome da svi njihovi *online* korisnici registriraju svoja računala u banci te se na taj način banka obvezuje obavijestiti korisnike ako se pokrene određena aktivnost s uređaja koji nije evidentiran u banci. (Rose i Hudgins, 2015)

### **5.3. Korištenje usluge telefonskog bankarstva**

Klijenti koji ugovore OTP direkt uslugu ili funkciju m-token izvan usluge OTP direkt, imaju mogućnost obavljanja upita i transakcija putem telefona uz prethodnu autentifikaciju klijenta tokenom ili m-tokenom. Informacije o stanju računa putem govornog automata (IVR – Interactive Voice Response) dostupne su 24 sata dnevno. Operateri Kontakt centra izvršavaju transakcije putem telefona u aplikaciji Kontakt centar (*web* sučelje slično Internet bankarstvu).

Razgovori s klijentima u Kontakt centru se snimaju i služe kao dokaz izvršenja transakcije po nalogu klijenta. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

„Telefonsko bankarstvo omogućava izvršavanje sljedećih transakcija:

- mogućnost kontrole stanja i prometa po svim računima (vlastiti i opunomoćenički računi)
- mogućnost kontrole stanja i prometa po kreditima, oročenjima, kreditnim karticama, punomoćima i jamstvima
- pregled trajnih naloga
- prijenosi s računa na račun fizičkih osoba unutar banke
- oročenja s promjenjivom i fiksnom kamatnom stopom
- rentna štednja s promjenjivom i fiksnom kamatnom stopom
- prijenosi na planiranu štednju i dječju planiranu štednju
- kupoprodaja deviza (unutar vlastitih računa)
- otplata rate kredita u OTP banci
- plaćanje revolving kredita po Visa Classic revolving kartici
- uvid u tečajnu listu
- depozitni i tečajni kalkulator.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

**Telefonsko bankarstvo i pozivni centri** – telefon je najpopularniji kanal kojim komitent i banka uspostavljaju kontakt. Stručnjaci tvrde da će telefon u budućnosti biti temeljni bankovni kanal isporuke jer se na taj način može trgovati velikim brojem različitih usluga, isporučiti ih te verificirati po niskim troškovima. Financijske institucije razvijaju pozivne centre kako bi olakšali svojim klijentima lakše i brže pružanje informacija i provođenje transakcija, izbjegavajući vožnju ili hodanje do poslovnice ili bankomata. Telefoni sve više postaju „prijenosne banke“ i „elektronički novčanici“. S druge strane, mobilno bankarstvo ima nedostatke, kao što su virusi u nekim prijenosnim sustavima koji mogu povećati rizik pristupanja osobnim financijskim podacima preko mobilnog telefona. Zbog toga su financijske mobilne usluge još uvijek ograničene brojem i opsegom. (Rose & Hudgins, 2015)

#### 5.4. Korištenje usluge mobilnog bankarstva

Kao inovativna bankarska usluga, mobilno bankarstvo daje priliku bankama za zadržavanje klijenata, ali i mogućnost privlačenja novih klijenata.

„Mobilno bankarstvo oblik je inovacije koji se koristi za obavljanje transakcija putem bankarske aplikacije preuzete na pametne mobitele koji se pretvaraju u džepne banke. Svodi se na davanje financijskih i bankarskih usluga uz pomoć mobilnih telekomunikacijskih prijenosnika. Ove usluge obavljaju se distancirano od tradicionalnih poslovnica. Kao rezultat toga, mobilno bankarstvo moglo bi se označiti kao bankarstvo izvan poslovnice. Neki autori smatraju mobilno bankarstvo dodatkom e-bankarstva, dok ga drugi smatraju zasebnim kanalom isporuke.“ (Chalabi, 2020)

Mobilno bankarstvo postalo je glavni trend današnje svakodnevice. Banke su morale nužno poboljšati usluge i smanjiti cijene, s obzirom da svi više koriste mobilne uređaje banka je svoje usluge plasirala putem mobilnih uređaja. Snažna konkurencija utjecala je na stalno poboljšanje kvalitete usluga.(Uroš, 2015)

„Banke nastoje ići u korak s tehnološkim napretkom kako bi usvojile nove strategije te zadovoljile potrebe kupaca i istovremeno im ponudile bolje proizvode i usluge. Mobilno bankarstvo omogućava uporabu mobilnih uređaja za pružanje bankarskih usluga. Uređaji koji se koriste za mobilni pristup internetu uključuju: prijenosna računala, PDA (Personal Digital Assistant) računala, tablet računala, mobitele, pametne telefone itd. Osnovna karakteristika ovih uređaja je da su prenosivi i dostupni svugdje bilo kad i bilo gdje.“ (Uroš, 2015)

OTP banka d.d. putem *m-bankinga* donosi osvježenje u svoje proizvode i usluge. Aplikacija korisnicima pruža brojne funkcionalnosti. (Poslovna dokumentacija, 2020)

„Prema informacijama sa službene stranice OTP banke, funkcionalnosti koje aplikacija nudi su (otvoreni dio aplikacije):

- prijava u OTP m-banking,
- prijava u OTP m-token,
- demo verzija u kojoj se mogu pregledati sve funkcionalnosti aplikacije,
- uvid u važeću tečajnu listu i arhivu tečajeva,
- navigaciju prema najbližoj poslovnici ili bankomatu OTP banke,

- mogućnost deaktivacije m-banking računa (deaktivacija računa ne povlači raskid ugovora, već nudi reset podataka same aplikacije; za ponovno korištenje aplikacije potrebno je zatražiti aktivacijske ključeve u poslovnici ili putem internet bankarstva),
- mogućnost deaktivacije m-token računa (deaktivacija računa ne povlači raskid ugovora, već nudi reset podataka same aplikacije; za ponovno korištenje aplikacije potrebno je zatražiti aktivacijske ključeve u poslovnici ili putem internet bankarstva).“ (Službena *web* stranica OTP banke)

## 6. IZDOJENE INOVACIJE U PROIZVODIMA I USLUGAMA OTP BANKE

Inovacije su u samoj srži vezane uz učenje, za sobom donose drastične promjene i rizik te zahtijevaju neizvjesna ulaganja koja će se vratiti u ne tako bliskoj budućnosti. „Neovisno o tome koliko je usavršen sustav za razvoj novih proizvoda i procesa, on neće dati vidljive učinke ako ne postoji poticajni organizacijski kontekst, struktura i process koji osigurava napredak tehnoloških promjena.“ (Prester, 2010)

Istraživajući inovacije OTP banke, prema mišljenju autorice ovog rada, kao specifične inovacije izdvojene su:

1. OTPetica
2. OTP Zaokružići
3. aplikacija "evomedoma"
4. korisnička podrška (video, chat)
5. Klik kredit.

### 6.1. OTPetica

OTPetica je besplatan program vjernosti OTP banke u kojem klijenti na zabavan i jednostavan način skupljaju bodove za ispunjene izazove koje definira banka i mijenjaju ih za atraktivne nagrade. Nagrade se unose u obliku nagradnih kodova koje klijenti koriste za ostvarivanje pogodnosti koju ona donosi. Na slici 3. prikazan je model OTPetica. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)



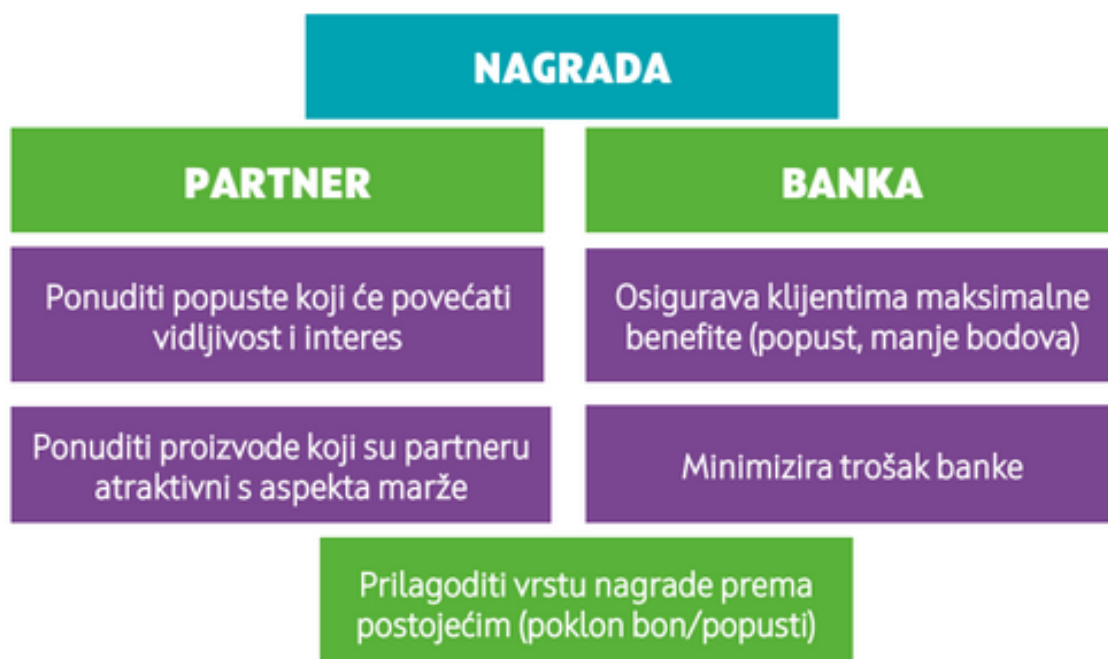
Slika 3. Model funkcije OTPetice  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

OTPetica je program lojalnosti koji izdvaja OTP banku od konkurencije te je zanimljiv klijentima s obzirom na to da donosi brojne pogodnosti u smislu popusta i poklon bonova u suradnji s partnerima OTP banke (dm, Konzum, Prima, Cine Star, Flix Bus, e-kupi, Ghetaldus optika, Wolt itd...) U slučaju da partner već ima svoj program vjernosti ili koristi kodove, isti se mogu učitati pomoću OTPetice. Na slici 4. prikazani su partneri u programu OTPetice.



Slika 4. Partneri u programu OTPetice  
(Službena stranica OTP banke: <https://www.otpbanka.hr/otpetica>)

Nagrada za ispunjene izazove u aplikaciji OTPetica je popust ili usluga/proizvod partnera koju klijent ostvaruje u zamjenu za OTPetica bodove. Partner i banka zajedno definiraju nagradu koju partner želi uključiti u OTPeticu. Banka donosi konačnu odluku o vrijednosti i vrsti nagrade u interesu svih uključenih strana. Slika 5. prikazuje definiranje nagrade i poslovne suradnje u programu OTPetice. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)



*Slika 5. Definiranje nagrade i poslovne suradnje u programu OTPetice  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)*

Nagrade se u OTPetici unose u obliku nagradnih kodova koje klijenti koriste za ostvarivanje pogodnosti koju ona donosi. Nagrade kodove može generirati banka i partner.

Upravljanje kodovima u programu OTPetice odvija se na sljedeći način: ako partner već ima svoj program vjernosti ili koristi kodove, isti se mogu učitati u OTPetici. Partner u zaštićenoj Excel tablici dostavlja listu kodova banci. Klijenti nagradne kodove u OTPetici mogu preuzeti putem nekoliko kanala kao što su e-mail, SMS ili ispisane na papir. Kodovi se u OTPetici mogu prikazati kao skup znamenki (slova, brojevi, znakovi i sl.) ili u obliku barkoda. Partner je dužan osigurati sustav za unos i provjeru koda (kako bi se iskorišten kod poništio) i omogućiti kupovinu sukladno uvjetima nagrade. Partner u unaprijed dogovorenom vremenskom periodu banci šalje popis iskorištenih nagrada kako bi se iste označile i u sustavu OTPetice. Slika 6. prikazuje dvije mogućnosti prikazivanja kodova u OTPetici, a to su barkod i bročani kod. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)





*Slika 6. Mogućnost prikazivanja kodova u OTPetici  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)*

Slika 7. prikazuje izvještavanje o iskorištenoj nagradi u programu OTPetice.



*Slika 7. Izvještavanje o iskorištenoj nagradi u programu OTPetice  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)*

OTPetica partnerima omogućuje promociju putem bančnih kanala (Facebook, Instagram, *web* stranica) te povećava ukupan promet i zadovoljstvo poslovanja o čemu svjedoče mnogobrojni korisnici programa OTPetice. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

Postupak registracije i prijave u program vjernosti je jednostavan - putem linka u mobilnom ili internet bankarstvu. Još jedna zanimljivost koju nudi OTPetica svojim korisnicima je mogućnost prebacivanja bodova jednog korisnika prema drugom korisniku.

## **6.2. OTP Zaokružići**

OTP Zaokružići donacijski je program koji je pokrenula OTP banka u suradnji s Mastercardom kako bi pomogla i omogućila bolju zdravstvenu skrb djeci u Hrvatskoj. OTP banka ponosi se činjenicom kako je društveno odgovorno poslovanje važan dio poslovne prakse banke. Preko deset godina pod brendom „Zeleno svjetlo za...“ doprinose boljim uvjetima u društvu, sportu, zdravstvu i edukativnim programima. Program funkcionira na način da, nakon što se aktivira usluga u OTPetici, prilikom kartičnog plaćanja, OTP banka će svaki iznos kupnje tom karticom zaokruživati automatski na prvu sljedeću desetinu eura, tj. od 0,01 EUR do 0,09 EUR, a zaokruženi centi će biti dodani na račun u banci samo u svrhe navedenog projekta. Prikupljeni novac daruje se dječjim bolnicama u Hrvatskoj za nabavku potrebne opreme, kako bi se

olakšao boravak djeci u teškim bolesničkim danima. Na ovaj način, svi koji odaberu ovu opciju postaju donatori bolje dječje zdravstvene skrbi u Hrvatskoj. (Službena *web* stranica OTP banke)

OTP Zaokruži pokrenut je krajem 2020., a popularnost doživljava tijekom 2021. godine. Predstavlja jedinstveni proizvod s dodanom društvenom vrijednošću jer je kombinacija bankarskog i kartičnog proizvoda i usluga te ima humanitarni karakter. Svi klijenti koji aktiviraju program automatski nakon prvog kartičnog plaćanja postaju donatori. (Izvješće o održivom razvoju OTP banke, 2021)

Kada klijent ugovara OTP Zaokruži nije potrebno opet prikupljati osobne podatke. Banka strogo čuva privatnost svih fizičkih osoba koje su sudionici donacijskog programa. Korisnici sami biraju žele li biti anonimni ili prihvaćaju da njihova imena budu javno objavljena. Slika 8. prikazuje način na koji funkcionira model OTP Zaokruži. (Poslovna dokumentacija OTP banke - Opći uvjeti donacije „Zaokruži“, 2020)



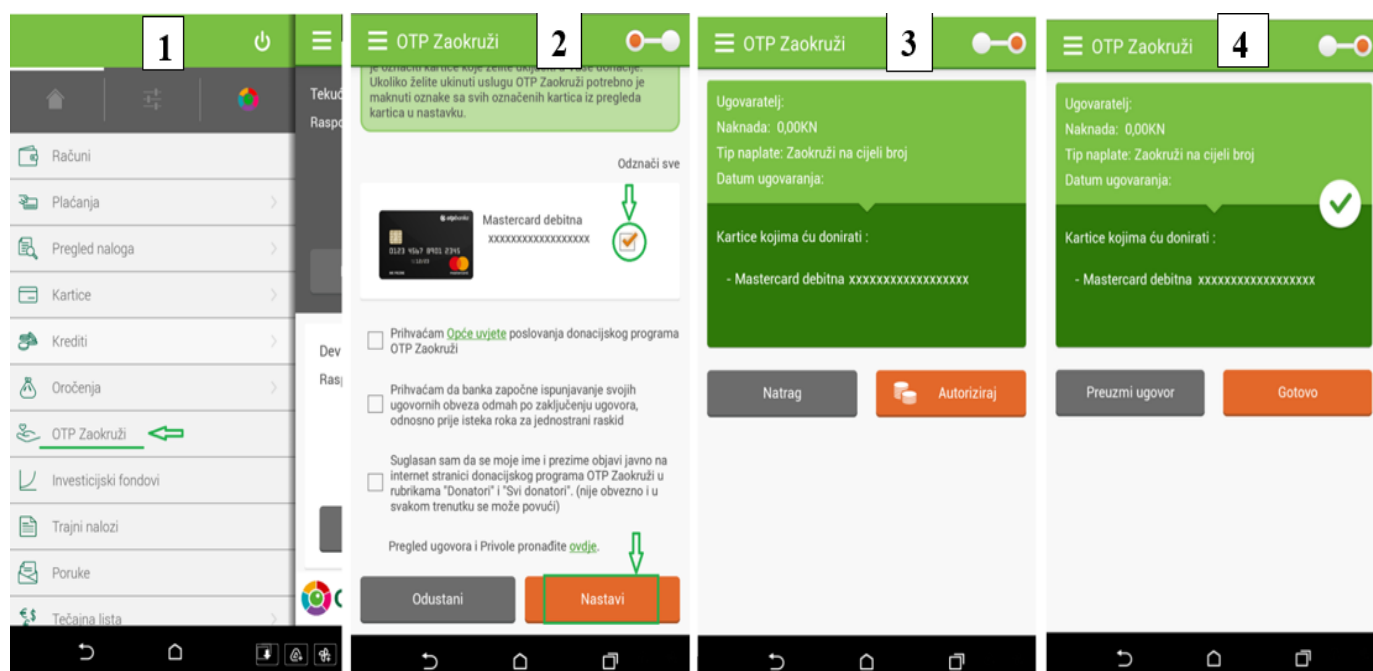
Slika 8. Slikovni prikaz modela OTP Zaokruži  
(Službena stranica OTP banke)

OTP banka d.d. jamči da će se sva donirana sredstva putem donacije Zaokruži upotrijebiti za donaciju dječjim bolnicama. Popis bolnica i odjela koji se financiraju sredstvima donacije objavljeni su na *web* stranici banke i u poslovnicama OTP banke. Popis se svakako može proširivati. Viši menadžment Direkcija – Direkcija prodaje i marketinga, Direkcija ljudskih potencijala i korporativnih poslova u dogovoru s Upravom banke odabiru bolnice za koje će se

prikupljati novčana sredstva.

Kod donacije Zaokruži nije moguće doniranje sredstava putem kartica opunomoćenika već može biti izvršena samo preko vlasnika kartice. Donatoru se donirani iznos prikazuje kroz izvod po tekućem računu i u pregledu prometa putem Internet i mobilnog bankarstva. (Poslovna dokumentacija OTP banke - Opći uvjeti donacije „Zaokruži“, 2020)

Na slici 9. prikazani su koraci uključivanja i aktivacije „OTP Zaokruži“.



Slika 9. Prikaz aktivacije OTP Zaokruži  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

Pritiskom tipke OTP Zaokruži na glavnom izborniku otvorit će se zaslon s popisom svih Mastercard kartica na koje se može odobriti *OTP Zaokruži*. Nakon što se odabere kartica na kojoj se želi ugovoriti *OTP Zaokruži*, nakon pritiska tipke *Nastavi* otvara se zaslon s informacijama o ugovaranju usluge *OTP Zaokruži*. Pritiskom na tipku *Autoriziraj* i očitavanjem PIN-a ugovara se *OTP Zaokruži* na odabranim karticama.

„Za potrebe ažuriranja ugovorenih kartica u glavnom izborniku klikom na opciju *OTP Zaokruži*, označe se kartice koje se žele uključiti u uslugu ili uklone kartice koje se žele isključiti iz usluge, pritiskom na tipku *Nastavi* otvorit će se zaslon sa informacijama o ažuriranju usluge *OTP Zaokruži*. Pritiskom na tipku *Autoriziraj* i unosom PIN-a ažurira se opcija *OTP Zaokruži* na željenim karticama.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2020)

Ako klijent želi otkazati uslugu, na glavnom izborniku klikom na opciju *OTP Zaokruži*, potrebno je samo ukloniti sve kartice. Nakon odabira tipke *Nastavi* otvorit će se ekran s potrebnim informacijama o ažuriranju/raskidanju usluge. Za konačan raskid potrebno je odabrati tipku *Autoriziraj* i unijeti PIN.

„Projekt „Zaokruži“ pruža jedinstvenu priliku za isticanjem temeljnih vrijednosti Banke prema ključnim dionicima, kako na vanjskoj tako i unutarnjoj razini. Projekt „Zaokruži“ otvara mogućnost korištenja nove komunikacijske platforme i sadržaja kojima se šalju ključne poruke i ostvaruju komunikacijski ciljevi koji podržavaju i poslovne ciljeve i strateški smjer razvoja Banke. Projekt pruža priliku za reputacijsku izgradnju brenda Banke kao banke koja je uistinu posvećena društveno odgovornom poslovanju i ulaganju u zajednicu te se kroz komunikaciju projekta mogu povezati sve dosadašnje društveno odgovorne aktivnosti Banke kojima se podržava navedena tvrdnja.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke - Procedura provođenja donacijskog programa Zaokruži, 2022)

„Temeljene ključne poruke projekta OTP Zaokruži koje su u skladu sa strategijom Banke su:

- ✓ U Banci društveno odgovorno poslovanje je integrirano u sve naše poslovne politike.
- ✓ Banka podupire zajednice u kojima radimo i živimo.
- ✓ Zajedno s našim klijentima stvaramo bolje uvjete za zdravstvenu skrb djece diljem Hrvatske.
- ✓ Uključivanjem u projekt „Zaokruži“ postajete izravni donatori bolnicama koji se skrbe za naše najmlađe.
- ✓ Zajedno s Mastercardom doniramo početnih milijun kuna, pomozite nam da taj iznos bude veći i da boravak djeci u bolnicama bude što ugodniji.
- ✓ Podižemo svijest o solidarnosti i humanitarnom društvu.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke - Procedura provođenja donacijskog programa Zaokruži, 2022)

### **6.3. Aplikacija "evomedoma"**

**Aplikacija evomedoma** je aplikacija koja olakšava traganje za nekretninom, bez obzira na to što klijenti žele kupiti, prvu nekretninu, vikendicu ili neku drugu nekretninu. Ova aplikacija olakšava korisnicima da na jednom mjestu pretražuju sve dostupne oglase, bez posjećivanja više oglasivača. Uz to, mogu lakše usporediti cijene nekretnina, npr. ako se ponuda određene nekretnine razlikuje u cijeni na drugim platformama.

Nadalje, „evomedoma“ nudi kreiranje pretraživanja prema određenim kriterijima, koje navedu korisnici aplikacije. Ako se omogući i dozvoli ova opcija, aplikacija će prilikom pojave nove nekretnine na tržištu poslati obavijest na uređaj korisnika, za nekretnine koje odgovaraju postavljenim kriterijima korisnika.

Aplikacija „evomedoma“ izvrstan je alat koji olakšava praćenje oglasa nekretnina u pravo vrijeme. Vrhunske nekretnine brzo se prodaju pa je važna brza reakcija i kontakt. (IndexHR, 2022)

Aplikacija OTP banke „evomedoma“ omogućava pretragu nekretnina za prodaju ili najam. Danas se većina mladih, koji ne posjeduju vlastitu nekretninu, a žele živjeti odvojeno od roditelja, pita koja im je pametnija opcija: živjeti u najmu ili kupiti vlastiti stan. Na to pitanje utječe mnogo faktora, zbog čega je teško donijeti odluku.

#### **6.4. Korisnička podrška (video, chat)**

Opcija Korisnička podrška u glavnom izborniku nudi mogućnost četiriju načina za kontakt: telefon, video, audio i *chat*. Na taj način, klijenti dolaze lako i brzo do traženih informacija. Ne trebaju ići u poslovnice i čekati redove, već određene stvari mogu lakše i brže obaviti pomoću mobilnog bankarstva.

OTP banka d.d. stalno prati koje su nove tržišne potrebe i s tim nastoji poboljšati poslovne procese, sve kako bi klijentima olakšala komunikaciju i poslovanje s bankom. Korisnička podrška još jedan je korak kojim se banka želi približiti svom cilju, a i klijentima. (Službena *web* stranica OTP banke)

**Telefonski razgovor** jedna je od opcija korisničke podrške koja dozvoljava provođenje financijskih transakcija, pod uvjetom da su korisnici token uređaja ili m-token funkcionalnosti u sklopu aplikacije OTP banke.

**Audio razgovor** opcija pruža mogućnost razgovora s operaterom preko interneta, bez obzira na to gdje se klijent nalazi, u vlastitoj zemlji ili inozemstvu. Između ostalog, audio pozivima može se pristupiti i putem usluge internet bankarstva i aplikacije mobilnog bankarstva preko ikone „Korisnička podrška“.

**Video razgovor** treća je opcija, slična audio razgovoru samo što uz razgovor uključuje video te se tako korisnici osjećaju kao da su u poslovnici. Pristup je isti kao i kod prethodne opcije, putem mobilnog ili internet bankarstva.

**Chat (dopisivanje)** je namijenjen klijentima banke koji ne vole razgovarati, već se lakše izražavaju pisanim putem. OTP banka je za njih razvila opciju *Chat*. Pomoću *Chata* korisnici dolaze do traženih informacija, čak i tada kada nisu dostupni za video ili audio razgovor.

„**Govorni automat** pruža mogućnost informacija o tečajnim listama banke ili stanja kunskog ili deviznog računa.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

## 6.5. Klik kredit

„Korisnik kredita je fizička osoba s državljanstvom Republike Hrvatske i prijavljenim prebivalištem na području RH ili zemlje članice Europske unije koja ispunjava uvjete kreditne sposobnosti OTP banke.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2021)

Na službenoj *web* stranici OTP banke navedeni su uvjeti za uspješno podizanje kredita putem interneta:

- „Korisnik kredita može biti kreditno sposoban građanin RH od 21. godine starosti, uz to obavezan je status klijenta, s tim da se može ostvariti naknadno u roku od tri mjeseca.
- Valuta – EUR, visina kredita od 1000 do 30 000 EUR
- Fiksna kamatna stopa 5,49 % godišnje, efektivna kamatna stopa 5,98 %
- Klik kredit odobrava se bez troška odobravanja
- Kredit je potrebno otplatiti kroz deset godina
- Isplata kredita obavlja se na tekući račun korisnika
- Otplata kredita obavlja se u jednakim mjesečnim ratama ili trajnim nalogom s deviznog ili tekućeg računa.“ (Službena *web* stranica OTP banke)

Slika 10. prikazuje karakteristike Klik kredita.



*Slika 10. Karakteristike Klik kredita*  
(Službena web stranca OTP banke)

Slika 11. prikazuje proces realizacije Klik kredita.



*Slika 11. Proces realizacije Klik kredita*  
(Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

Nadalje, važno je napomenuti da prilikom realizacije Klik kredita korisnik ostvaruje 300 bodova u OTPetici.

U Izvješću o održivom razvoju OTP banke iz 2021. godine istaknute su i sljedeće inovacije OTP banke.

„**Možeidrugачije** kampanja: U 2021. OTP banka pokrenula je brend imidž kampanju pod nazivom Može i drugačije. Namjera je kampanje snažnim porukama ohrabriti klijente da izraze svoje raznolike karakteristike i talente te da se oslobode u svojim izborima ostvarenja osobnih ili profesionalnih ideja i snova. Kampanjom podržavaju raznolikost, uključivost i jednaka prava za sve.“ (Izvješće o održivom razvoju, 2021)

**„Zeleni krediti za vozila:** U 2021. OTP banka pokreće financiranje klijenata za nabavu električnih i hibridnih automobila uz novčanu potporu Fonda za zaštitu okoliša i financirali nabavku triju takvih vozila. “ (Izvješće o održivom razvoju, 2021)

OTP grupa je odgovorni pružatelj usluga i aktivni dionik društva u kojima posluje. Održivost je ključna vrijednost kojom upravljaju njihovim utjecajima, ulažući u lokalne zajednice i razvoj financijske kulture. (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2020)



## **7. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U BANKARSTVU**

### **7.1. Razvoj nove tehnologije i digitalna ekonomija**

Uvođenje IT inovacija definira se kao širenje tehnologije unutar organizacije. Uvjeriti ljude da usvoje novu tehnologiju na poslu nije lako. U ljudskoj je prirodi da se ljudi opiru promjenama, čak i kada su one dobre za njih. Uspješno uvođenje IT inovacija na poslu zahtijeva znatne organizacijske resurse i trud svih uključenih strana (Bunjak, Bruch i Černe, 2022).

„Transformacijsko vodstvo povezano je s uspješnom digitalnom transformacijom na poslu, što može biti pozitivno povezano s informacijskom pismenošću vođe i inovativnim procesima u organizaciji. Istraživanja pokazuju da usvajanje novih tehnologija zahtijeva promjene u poslovnim procesima, koje se ne bi mogle implementirati bez uključenosti najvišeg menadžmenta, dobre komunikacije između onih koji su uključeni u proces promjena te, konačno, uspješne implementacije inovativnih ideja potaknutih tehnologijom.“ (Bunjak, Bruch i Černe, 2022)

Primjena modernih tehnologija u poslovnom okruženju najčešće donosi poboljšanje i ubrzavanje poslovanja, ali, s druge strane, koliko može donijeti dobroga tako može donijeti i negativne učinke ako se ne donese odgovarajuća strategija. Uvođenje modernih tehnologija nije nimalo lak zadatak, ispred sebe ima nekoliko prepreka. Tri temeljne prepreke su financiranje, sposobnost usvajanja naprednih tehnologija te društveno, političko i ekonomsko okruženje. (Ivančević i Ravlić, 2021)

U današnje vrijeme nezamislivo je poslovati bez digitalizacije i njenih sredstava koji su od iznimne važnosti za lakše i brže dijeljenje informacija i obavljanje posla. Digitalnu ekonomiju karakteriziraju novi modeli poslovanja, proizvoda i usluga, a odnosi se na ekonomiju inovacija i ekonomiju znanja. Ljudi koriste snagu svog uma kako bi stvorili i napravili nove vrijednosti. Primjena digitalne tehnologije, posebno informacijsko-komunikacijske tehnologije temelj je digitalne ekonomije. (Spremić, 2017)

„Organizacije mogu imati različito tempo u procesu digitalizacije koji će uglavnom ovisiti o njihovim ciljevima i pritisku konkurencije na tržištu. Za digitalno napredne organizacije usvajanje IT inovacija značilo bi uvođenje visokih tehnologija kao što su umjetna inteligencija, strojno učenje i virtualna stvarnost ili, ovisno o organizacijskim potrebama, nešto manje

naprednih tehnologija kao što su mobilne aplikacije ili analitika društvenih medija za poboljšanje poslovnih procesa.“ (Bunjak, Bruch i Černe, 2022)

„Digitalna ekonomija koncipirana je u pet dijelova: implementacija naprednih tehnologija, integracija progresivnih strategija rada, upotreba digitalnih platformi poslovanja, izvrsni digitalni modeli poslovanja i vođenje temeljeno na stvaranju novih vrijednosti.“ (Prester, 2010)

Najvažnije obilježje digitalizacije je transformacija poslovanja, odnosno stvaranje korjenitih promjena u poslovnim procesima. Digitalni modeli poslovanja su sve aktivnosti koje se odvijaju elektroničkim putem, a kojima se stvara nova vrijednost. (Spremić, 2017)

## **7.2. Specifičnosti digitalizacije u bankarstvu i Fin-Tech**

„Uvođenje informacijskih tehnologija utječe na kretanje radne snage i sustav upravljanja osobljem u bankarskom sektoru. Korištenje digitalnih tehnologija omogućuje smanjenje troškova u svim fazama upravljanja ljudskim resursima kroz proces automatizacije. Istodobno, raste potražnja za visokokvalificiranim kadrovima s iskustvom u financijskom sektoru i potrebnim skupom vještina u području informacijskih i digitalnih tehnologija. Nove elektroničke tehnologije pomažu bankama promijeniti svoje odnose s klijentima i pronaći nove načine za ostvarivanje profita. Nadogradnja gospodarstva na put informatizacije temeljni je čimbenik povećanja učinkovitosti na tržištu rada.“ (Litvishko et al., 2020)

„Financijski sektor jedna je od glavnih industrija u kojoj se aktivno koriste digitalne tehnologije. Same financijske usluge usko su povezane s mogućnošću korištenja IT infrastrukture i digitalnih rješenja“, rekao je Daniyar Akishev, bivši predsjednik Nacionalne banke Kazahstana. D. Akishev primijetio je da je posljednjih godina pružanje *online* usluga putem interneta i mobilne aplikacije postale su najvažniji trend u financijskom sektoru.“ (Litvishko et al., 2020)

„Prilike koje dolaze s novim komunikacijskim tehnologijama s vremenom su doprinijele napretku i poboljšanom asortimanu novih proizvoda i usluga u bankarskom sektoru. Brojne pozitivne značajke koje su aplikacije pružile bankarskom sektoru nove tehnologije su smanjenje troškova, povećanje tržišnog udjela, masovno komuniciranje, bolja komunikacija s korisnicima, inovacije i razvoj novih aktivnosti.“ (Pjanić i Marjanović, 2010)

„Danas glavna strategija bankarstva nije samo sposobnost zadovoljiti potrebe potrošača, već i biti u stanju predvidjeti ih i oblikovati. Kako bi ubrzala inovacije, tvrtka kupuje Fin-Tech projekte i stvara vlastite IT odjele za razvoj vlastitih proizvoda ili tehnoloških rješenja.“ (Anisimova i Komisarov, 2020) S ciljem učinkovitog odgovora na sve veću konkurenciju i pritisak na inovacije, postojeće banke mogu slijediti različite pristupe za suradnju s Fin-Techom, kao što su ad hoc partnerstva, povećanje ulaganja u nove tehnologije i akvizicija postojećih Fin-Tech tvrtki (Kwon et al., 2023).

U svom radu Kwon et. al (2023) osvrću se na tumačenje autora Carney (2017), Philippon (2019), Demir et. al (2020), Frost (2020) da, nedavna pojava tehnoloških inovacija u financijskim uslugama ili "Fin-Tech" značajno preoblikuje bankarsku industriju. Digitalni pomak obilježen ogromnim tehnološkim napretkom tijekom prošlog desetljeća smatra se neizbježnim i nezaustavljivim. Prihvatanje nove digitalne tehnologije za uspješnu transformaciju starog načina obavljanja ključnih funkcija predstavlja priliku za tradicionalne banke da iskoriste postojeće snage i natječu se s novim sudionicima na tržištu. Takva transformacija omogućuje bankama da brzo prihvate digitalnu eru i poboljšaju svoju tehnološku fleksibilnost. Potencijal usvajanja Fin-Techa za poboljšanje produktivnosti i učinkovitosti banaka, smanjenjem troškova, također će vjerojatno učiniti cjelokupni financijski sustav otpornijim i inkluzivnijim, otvarajući vrata segmentima stanovništva s nedostatkom i bez bankovnih usluga. (Kwon et. al, 2023)

„Lideri, organizacije i društva diljem svijeta trebaju okvire temeljene na dokazima s kojima bi mogli voditi učinkovite tehnološke promjene na djelu, posebno u vremenima koja karakteriziraju brzi prijelazi na nove tehnologije. Kao odgovor na tehnološke promjene, inovacije se smatraju jednim od ključnih stupova organizacijskog uspjeha i društvenog prosperiteta. Organizacije i njihovi zaposlenici stoga su primorani usvojiti inovacije informacijske tehnologije (IT), definirane kao proces u kojem se tehnologija u nastajanju prepoznaje i integrira u već postojeću upotrebu tehnologije.“ (Bunjak, Bruch i Černe, 2022)

Posljednjih je godina sve veća važnost koncepta Fin-Tech koja je značajno utjecala na bankarsku industriju, a moderne tehnološke inovacije, od robotike do umjetne inteligencije i strojnog učenja, redefiniraju tradicionalni način poslovanja banaka. Sve je veći pritisak kako postati više digitalan kako bi se odgovorilo na rastuće sofisticirane financijske potrebe i suočilo se s konkurencijom. Potencijal za Fin-Tech poduzeća da ponude jeftinije i prilagođenije proizvode slične proizvodima banke, kako pojedincima tako i

poduzećima, predstavlja ozbiljnu prijetnju tradicionalnim aktivnostima banaka, s implikacijama u smislu ukupne financijske stabilnosti. Pravodobno usvajanje tehnoloških inovacija omogućuje vodećim tvrtkama da steknu prednost u odnosu na konkurente uz smanjenje troškova posredovanja i proširenje pristupa financiranju. Fin-Tech inovacije uglavnom se odnose na tri segmenta proizvoda koji su izravno povezani s osnovnim bankarskim funkcijama (usluge plaćanja, obračunavanja i namire; usluge kredita, depozita i prikupljanja kapitala; i usluge upravljanja ulaganjima). (Kwon et al., 2023)

Fin-Tech je krovni koncept koji se široko definira kao dizajn i isporuka financijskih proizvoda i usluga putem informacijske tehnologije. Dva su glavna razloga zašto je Fin-Tech bitan. Prvi proizlazi iz sazrijevanja niza različitih tehnologija koje su pojačale njegov komercijalni potencijal, uključujući, između ostalog, Internet-of-Things, analitiku podataka i umjetnu inteligenciju. Drugi proizlazi iz dobrobiti za koje se očekuje da će proizvesti. Za potrošače, Fin-Tech povećava pristup i smanjuje troškove financijskih usluga. Za financijske institucije, Fin-Tech poboljšava učinkovitost njihovog poslovanja i povećava doseg i bogatstvo njihovih usluga. (Bračun i Turkalj, 2020)

„Fin-Tech inovacije utječu na poslovne banke i mijenjaju njihovu poslovnu praksu. Kako bi se što bolje prilagodila trendovima u razvoju Fin-Tech inovacija, industrija komercijalnog bankarstva ubrzava digitalnu transformaciju i poboljšava razinu Fin-Tech inovacija banke.“ (Chengming et al., 2022) “FinTech” je izraz kojim se opisuju procesi, proizvodi, aplikacije i poslovni modeli koji su nastali iz promjene okruženja.

„U kontekstu razvoja Fin-Tech inovacija, korištenje Fin-Tech inovacija poslovnoj banci može poboljšati njezinu sposobnost upravljanja rizikom, čime se smanjuje njezino preuzimanje rizika.“ (Chengming, et al., 2022)

„Pružanje pristupa financijskim uslugama komitentima – putem telefona, računalnih terminala, TV ekrana ili drugih elektroničkih uređaja iz njihovog doma, s radnog mjesta ili bilo kojeg drugog mjesta možda je krajnji cilj dugoročne evolucije isporuke financijskih usluga.“ (Leko i Stojanović, 2018)

„Digitalna inovacija više nije stvar izbora, već imperativ za sva poduzeća u svim sektorima. Međutim, iskustva s tehnologijom možda zaslužuju više pažnje. Zajedničko vodstvo i suradnja ubrzavaju proces usvajanja IT-a, a time tvrtke mogu razviti IT kompetencije i vještine zaposlenika promicanjem suradničkih programa informacijske pismenosti kako bi se olakšalo

učenje i podijeljena odgovornost pri usvajanju novih tehnologija. Slično tome, tvrtke mogu osigurati razmjenu informacija o novim tehnologijama između tradicionalnijih poslovnih okruženja i poduzeća koja su već napredna u korištenju sofisticiranih tehnologija u nastajanju i na taj način graditi suradnju i saveze učenja.“ (Bunjak, Bruch i Černe, 2022)

„Puno je brže i jednostavnije zatražiti kredit telefonski ili *online* zahtjevom nego dolaziti u banku do koje morate proći gužve, pronaći parking za vaše vozilo te čekati u redovima. Međutim, za neke važne financijske usluge danas – posebice tekuće račune, manje štedne depozite, sefove te potrošačke kredite i kredite za male poduzetnike – fizička prisutnost još je uvijek od znatne važnosti za brojne komitente (osoba koja izdaje naloge za određene radnje i poslove banci ili posredniku).“ (Rose i Hudgins, 2015)

### **7.2.1. Dosezi primjene Fin-Techa u Republici Hrvatskoj**

U svom radu, Bračun i Turkalj (2020) navode da je Fin-Tech svjetski poslovni poduhvat koji ne poznaje granice država, u zadnje vrijeme i RH sve više koristi Fin-Tech rješenja. „U tu svrhu prvenstveno se koristi PayPal koji je od 2011. godine dostupan u RH, a danas ga podržava većina hrvatskih banaka kroz korištenje njihovih kreditnih kartica za plaćanje putem interneta. Jedna od većih stranih Fin-Tech kompanija čija je usluga također dostupna u RH je i *online* banka Revolut, koja je u samo nekoliko mjeseci uspjela dostići više od 50 000 korisnika. Revolut je prije četiri godine bio zamišljen kao kartica za putovanja kod koje su svi troškovi koji nastaju prilikom podizanja gotovine, plaćanja i razmjene valuta na putovanju u inozemstvu u potpunosti smanjeni. Vrlo brzo je prerastao tu početnu ideju.“ (Bug.hr, 2019)

Teško je nabrojati sve prednosti koje donosi Fin-Tech u poslovanje. Glavna prednost je praktičnost i brzina. (Bračun i Turkalj, 2020)

Republika Hrvatska poprilično kasno kreće primjenjivati Fin-Tech tehnologiju. Financijsko tržište u Hrvatskoj organizirano je prateći komercijalne banke pa se bankarska industrija vodi zreloom industrijom u zoni reorganizacije, kako bi bila spremna na nove promjene koje uzrokuje Fin-Tech. (Bračun i Turkalj, 2020)

„Sve banke nastoje unaprijediti inovacije u svoje poslovanje kako bi postale jak financijski igrač uvođenjem Fin-Techa. Biuk, (2022) u svom radu navodi da je financijska tehnologija spoj financija i tehnologije.“ „Naravno, tehnologija je uvijek imala utjecaj na financijsku industriju, sa značajnim napretkom koji mijenja način na koji financijska industrija djeluje.“

(Goldstein, Jiang i Karolyi, 2019) „Područje Fin-Tech u širem smislu uključuje sve tvrtke koje implementiraju inovativna rješenja usmjerena na poboljšanje ili unaprjeđenje financijskog sektora. U odnosu RH i EU vidljiv je značajan napredak u području digitalizacije. Banke ili osiguravajuća društva regulirana su Europskom direktivom o platnim uslugama pri čemu je omogućeno mladim tvrtkama jednostavnije povezivanje i protok informacija.“ (Biuk, 2022)

Pandemija COVID-19 narušila je poziciju bitnog izazivača koju su Fin-Tech kompanije isprva imale. Za vrijeme pandemije Fin-Tech kompanije bile su primorane smanjiti troškove kako bi egzistirale.

„Do sada su Fin-Tech tvrtke na hrvatskom tržištu prvenstveno ulazile u domenu platnog prometa, kartičnog poslovanja i novčanih transakcija. Ubrzo će se i to promijeniti jer svaka bankarska strategija da bi bila uspješna mora uočiti uspješnije operativne poslovne modele, koji obuhvaćaju uvođenje novih usluga, osvajanje novih klijenata i u konačnici stvaranje dodatnih prihoda. S obzirom na malo vremena za prilagodbu banke u RH trebat će ubrzano prilagoditi svoje poslovanje osobito u domeni novih tehnologija, algoritamskih procjena rizika, grupnog financiranja i skoringa klijenata.“ (Bračun i Turkalj, 2020)

## 8. REZULTATI PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada slijede rezultati istraživanja ovog diplomskog rada. Proveden je dubinski intervju u kojem je sudjelovao jedan ispitanik, odnosno zaposlenica OTP banke iz Tima za kreditne proizvode, Odjel razvoja proizvoda za masovne klijente. Cilj dubinskog intervjua bio je dobiti odgovore na pitanja koja nisu imala odgovore u dostupnoj literaturi te iz prve ruke dobiti mišljenje zaposlenice OTP banke. Pomoću ostalih metoda nije se moglo doći do pravih informacija kako OTP banka podnosi troškove koje mora pretrpjeti zbog inovacija koje mora provoditi. Na ovaj način, direktno od zaposlenice OTP banke, dobio se odgovor na pitanje na koji način banka privlači i zadržava klijente da bi se dobio jasniji uvid u predmet istraživanja i odgovore na istraživačke ciljeve.

- 1) *Koliko su se inovacije bankarskih proizvoda i usluga pokazale uspješnima za banku i koje prednosti su donijele banci?*

„Banka kontinuirano radi na optimizaciji poslovnih procesa s ciljem poboljšanja korisničkog iskustva s aspekta klijenata i djelatnika. Trenutno je banka u procesu digitalne tranzicije i agilne transformacije, a u skladu s tim inovacije u svim aspektima poslovanja su u fokusu banke. Inovativni proizvodi koje je banka plasirala na tržište, pri čemu možemo istaknuti *online* otvaranje računa koji se pokazao značajnim s aspekta privlačenja novih klijenata, prije svega profila mladih klijenata koji su ujedno i target za akviziciju. Inovacije proizvoda i usluga pokazale su se iznimno uspješnima s obzirom na to da omogućuju *feedback* klijenata, ukazuju na razinu zadovoljstva klijenata, a posljedično nam jamče i poboljšanje iskustva i zadovoljstva klijenata.“

- 2) *Kako banka podnosi troškove izazvane brojnim inovacijama i digitalizacijom?*

„Budući da su digitalna tranzicija i agilna transformacija trenutno jedni od strateških ciljeva banke, troškove resursa vezane uz inovacije i digitalizaciju smatramo ulaganjem, a ista su trenutno u fokusu banke. Najveći izazov s kojim se banka susreće je utrošak ljudskih resursa, odnosno alokacija ljudskih resursa na različite inovativne projekte u tijeku s obzirom na dinamične trendove na tržištu rada.“

- 3) *Što možete reći, na koji način OTP banka može i privlači ljude da postanu korisnici OTP proizvoda i usluga?*

„OTP banka kontinuirano analizira tržišne trendove, uzima u obzir da je vrijeme svakog klijenta dragocjeno, a strateški fokus su mladi ljudi koji su okrenuti inovacijama i žive u digitalnoj eri. U skladu s navedenim, kontinuirano radimo na razvoju digitalnih kanala za komunikaciju s klijentima. Proizvodi poput otvaranja tekućeg računa *online* i, npr. program lojalnosti OTPetice s brojnim benefitima za klijenta svakako omogućuju lakši „proboj“ do novih klijenata. Banka trenutno intenzivno radi na unaprjeđenju mobilnog bankarstva i razvoju aplikacije odobravanja gotovinskog kredita *online* kako bi klijentima omogućila vrhunsko korisničko iskustvo kroz brzo i fleksibilno ugovaranje željenih proizvoda, bez čekanja u poslovnici. Dodatno, OTP banka kontinuirano radi na raznim aktivnostima za edukaciju postojeće baze starijih klijenata u cilju preusmjeravanja na digitalne kanale (u poslovnicama imamo *meeter-greeter* osobe zadužene za edukaciju i usmjeravanje ljudi vezano za novitete na tržištu).“

- 4) *OTP banka d.d. proglašena je najboljom bankom u 2021. godini u Republici Hrvatskoj. Čitajući članak na službenoj stranici u oko mi je upala rečenica: "Na vrlo dinamičnom hrvatskom bankarskom tržištu, **OTP banka izdvaja se od konkurencije temeljem svoje predanosti inovacijama i uslugama klijentima**, kao i hvalevrijednih napora u pružanju podrške gospodarstvu zemlje kroz poteškoće koje je donijela 2020. godina." Možete li objasniti o kakvim je predanostima riječ i po čemu se OTP banka izdvaja od ostalih banaka u Hrvatskoj?*

„Primarno možemo istaknuti projekte poput OTPetice – program lojalnosti koji je jedinstven na tržištu, kojim nagrađujemo svoje lojalne klijente i stvaramo povezanost s njima. OTP Zaokruži – hvalevrijedan projekt prepoznat na tržištu te usmjeren prema društveno odgovornom poslovanju.“

- 5) *Koje inovacije se posebno ističu, što biste izdvojili s obzirom da m-banking imaju gotovo sve banke danas?*

- a) OTPetice program je lojalnosti koji nas definitivno ističe u odnosu na konkurenciju te budi pažnju i interes klijenta s obzirom na to da donosi brojne pogodnosti u okviru popusta i poklon bonova u suradnji s našim partnerima (dm, Konzum itd.)



- b) OTP Zaokružiti
- c) Aplikacija "evomedoma"
- d) Korisnička podrška (video, chat)
- e) Klik kredit
- f) Ideaportal – interni portal za zaposlenike koji omogućuje iznošenje ideja i prijedloga za inovacijama kako unaprijediti poslovne procese, proizvode i implementirati inovacije. Ovaj kanal omogućuje da se čuje glas svih zaposlenika, bez obzira na radno mjesto i da svi zajedno sinergijom omogućimo daljnji razvoj.

6) *Postoji li mogućnost da do 2030. neće postojati kreditne kartice kakve danas poznajemo i koristimo, već će postojati samo "e - kartice" na mobilnim uređajima, s obzirom na to da se što više želi smanjiti korištenje plastike?*

„Kao što smo i prethodno naveli, kontinuirano pratimo tržišne trendove i strateški cilj banke je dati svoj doprinos u kontekstu tih trendova. Ovaj pristup je svakako nešto o čemu se razmišlja i teži u budućnosti, međutim, važno je naglasiti i uvažiti regulatorni aspekt koji u značajnoj mjeri ovakve inovacije u ovom trenutku ograničava. Što se tiče ekološke osviještenosti, nije na odmet naglasiti kako je banka dio ESG (Environmental, social, and governance) strategije i u tom svjetlu kontinuirano radi na unaprjeđenju postojećih i uvođenju novih proizvoda i usluga. U skladu s tim, osnovan je i Odjel za održivi razvoj koji koordinira i intenzivno radi na tim aktivnostima.“

7) *Ako se digitalizacija nastavi razvijati, a sigurno hoće, postoji li razlog za brigu za ljude i njihova radna mjesta, ako će uređaji ili aplikacije obavljati posao umjesto ljudi koji to rade danas? Kako to može biti dobro za buduće generacije kada gledamo u tom smjeru? Postoji li mogućnost da dođe do ukidanja poslovnica ili nekih drugih radnih mjesta?*

„Iako danas digitalizacija u velikoj mjeri utječe na redukciju „front to end“ komunikacije s klijentima, svakako potiče alokaciju ljudskih resursa na druga radna mjesta. Digitalna transformacija utječe na razvoj novih trendova i stvara potrebu, odnosno otvara mogućnosti za novim zanimanjima. U tom svjetlu, vjerujemo da i mlađe generacije prate trendove i usmjeravaju svoje buduće karijere u skladu s istim. U skladu s digitalnom transformacijom, banka je u potrazi za novim zanimanjima koja su nužna za održavanje i daljnji razvoj

digitalizacije, prije svega to su zanimanja u IT sektoru, ali i zanimanja poput *data scientista*, *cloud data architecta*, *cloud data engineer* (matematički i računalni smjer).“

8) *Kako je COVID - 19 utjecao na razvoj inovacija u 2020. i 2021. godini te kako je utjecao na edukaciju samih zaposlenika?*

„Tijekom pandemije fokus je bio na razvoju proizvoda koji će olakšati klijentima premostiti financijske prepreke. Kako je u tom periodu značajno porasla potražnja za moratorijima uslijed gubitka radnih mjesta i smanjenja plaća, intenzivno se radilo na optimizaciji procesa na način da se reducira broj dolazaka u poslovnici. U tom kontekstu razvio se *online* zahtjev za moratorijem, što je bilo vrlo izazovno zbog vrlo kratkog vremenskog roka i regulatornih prepreka. Sama pandemija utjecala je na novi način rada, odnosno banka je svim zaposlenicima kojima su poslovne obveze to dozvoljavale, omogućila rad od kuće. Hibridni rad smo nastavili primjenjivati i dalje s obzirom na pozitivne reakcije zaposlenika. U skladu s navedenim, u tjednu je omogućeno dva dana rada od kuće, a po potrebi i više. Dodatno, edukacije zaposlenika moguće su i *online*, čime se omogućio i veći broj raznovrsnih edukacija, ovisno o preferencijama i potrebama zaposlenika u okviru njihovih radnih mjesta.“

9) *Vjerujete li da će OTP banka postati lider u inovacijama proizvoda i usluga i zašto?*

„OTP banka intenzivno radi u smjeru da bude dio ovog trenda, čemu svjedoči i digitalna transformacija koja se trenutno odvija u banci.“

10) *Što OTP banka još može ponuditi i na koji način poboljšati financijsku pismenost mladih?*

„OTP banka kontinuirano organizira posjete fakultetima (posljednji posjet Odjel informacijskih tehnologija, Sveučilište u Zadru) na kojima nastoji mladim ljudima približiti proizvode i usluge te im ukazati na sve mogućnosti koje im isti pružaju. Također, sudjeluje i na fakultetskim panelima na kojima predstavlja digitalnu transformaciju koju trenutno provodi i educira mlade ljude o stvarnim zbivanjima i prilikama na tržištu. Smatramo da su fakultetski paneli izvrsna prilika za obostrano učenje i moguću suradnju.“

11) „*Ovo je priznanje za trud, rad i posvećenost svakog od naših gotovo 2500 kolegica i kolega koji su u uvjetima pandemijskog poslovanja ostvarili zamjetne poslovne rezultate, povećali tržišni udio, istovremeno uspijevajući odgovoriti na potrebe klijenata i tržišta u izrazito zahtjevnim uvjetima poslovanja.*“ *Slažete li se s izjavom predsjednika Uprave OTP banke d.d. Balázsa Békeffya? Dakle, možete li reći da ste produktivniji dok radite od kuće ili u uredu?*

„U potpunosti se slažemo s njegovim izjavama s obzirom na rezultate koji su premašili sva očekivanja svakog od nas. Djelatnici prilagođavaju svoj posao na rad od kuće / u uredu na način da optimiziraju produktivnost ovisno o segmentu posla koji odrađuju. Konkretno, na primjeru Tima razvoja kreditnih proizvoda možemo reći da smo za određeni dio posla puno produktivniji kad radimo od kuće ako se radi o individualnom pristupu zadatku, međutim, ako se radi o timskom zadatku svakako preferiramo biti svi zajedno u uredu kako bi sinergijom došli do željenih rezultata.“

12) *Zaostaje li OTP banka za konkurencijom kada gledamo u smjeru uvođenja novih inovacija u proizvode i usluge? Objasnite.*

„OTP banka kontinuirano prati tržište i držimo korak s trendovima po pitanju inovacija. U nekim segmentima možemo se pohvaliti i s inovacijama s kojima smo lideri na tržištu (OTPetica, Ideaportal i sl.)“

„Uz navedene inovacije spomenula bih „**Ideaportal – interni portal za zaposlenike**“ koji omogućuje iznošenje ideja i prijedloga za inovacijama kako unaprijediti poslovne procese, proizvode i implementirati inovacije. Ovaj kanal omogućuje da se čuje glas svih zaposlenika, bez obzira na radno mjesto i da svi zajedno sinergijom omogućimo daljnji razvoj.“

13) *Koja banka u Republici Hrvatskoj po Vašem mišljenju konkurira s OTP bankom u inovacijama proizvoda i usluga? Objasnite.*

„OTP banka promatra tržište u cijelosti te ne stavlja svoj fokus posebno na konkretne banke. Analiziramo sve dostupne proizvode i usluge na tržištu. S aspekta inovacija, svakako treba istaknuti Erste banku koja je prva uvela *online* odobravanje gotovinskih kredita te ZABU koja također ima dosta mogućnosti ugovaranja *online* proizvoda.“

Nakon provedenog intervjua dobivena je jasnija slika uvođenja inovacija unutar OTP banke. Kroz odgovore i mišljenje jedne ispitanice dobio se uvid u dublje slojeve poslovanja OTP banke koji bi se istražili na teži način da nije bilo intervjua. Dubinski intervjui olakšalo je istraživanje teme ovog diplomskog rada, odgovori su se dobili direktno iz prve ruke zaposlenice OTP banke.

## 9. RASPRAVA

Riječ „inovacija“ automatski asocira na nešto novo, na inovativne proizvode, ali inovacije procesa proizvodnje imaju velik značaj i bitnu ulogu. Napraviti i izmisliti nešto posve novo na tržištu velika je konkurentska prednost. „Inovacije su avantura, putovanje kroz nepoznata područja koja imaju lažna staništa, krive oznake na putu, slijepe ulice i neočekivane probleme. Uspješna inovacija znači da se uspješno prijeći taj rizični put. I ako inovaciju prihvati tržište i ona se proširi na šire područje, onda je to sretan završetak avanture s uspješnim povratom početne investicije.“ (Prester, 2010)

OTP banka isključivo radi na poboljšanju i unaprjeđenju svojih proizvoda i usluga te cjelokupnog svog kolektiva. Konkurencija svakako služi tome da, kao tržišni igrač, vide u kojem smjeru se treba razvijati i ulagati. OTP ima dva velika konkurenta – Erste & Steiermärkische Bank d.d. i Zagrebačku banku d.d., ali to ih svakako ne koči u zacrtanim ciljevima. To su itekako dokazali svim korjenitim promjenama kroz proizvode i usluge. (Vlastiti osvrt na temelju dubinskog intervjua)

Uspoređujući s jedne strane napredak digitalizacije i uvođenje inovacija te, s druge strane, ljude i njihova radna mjesta, postavlja se pitanje hoće li to negativno utjecati na zaposlenike i njihova radna mjesta u banci. Odgovor zaposlenice OTP banke pojašnjava tu zabrinjavajuću činjenicu, te pokazuje, kako inovacije mogu donijeti prosperitet i lakšu budućnost klijentima i zaposlenicima banke. Na temelju ovog podatka zaključuje se da nema straha da će digitalizacija zamijeniti ljudski rad, već će samo tražiti nova zanimanja i nova radna mjesta. To će zahtijevati od poslodavaca bolju i kvalitetniju edukaciju zaposlenika, a samim time i prilagodbu svih ljudi u organizaciji novim uvjetima. Potražnja za informatičarima i matematičarima već sada raste.

OTP banka d.d. ozbiljno ulaže u digitalnu transformaciju, otvaraju se nova radna mjesta u banci, prvenstveno u IT sektoru. Velika je potražnja za informatičarima, matematičarima, elektrotehničarima i sličnim, srodnim zanimanjima. Oni predstavljaju budućnost banke. Banka time pokazuje da je na dobrom putu postati lider u inovacijama bankarskih proizvoda i usluga. To potvrđuje i izjava predsjednika Uprave OTP banke Balázsa Békeffya u obraćanju zaposlenicima 2021.godine: „Sigurno vam je poznato da smo u proteklim godinama ostvarili rast tržišnih udjela zahvaljujući marljivom radu, fokusu i doprinosu svih vas. Vjerujem da ste zapazili mnoge brze reakcije i uspješne nove inicijative

koje smo pokrenuli i ostvarili u proteklom razdoblju: od inicijativa održivosti i odgovornosti, podrške zaposlenicima i lokalnim zajednicama nakon potresa do onih koje su jedinstvene na razini cijele naše OTP grupe, poput ekipe Digitalnog marketinga koja je ostvarila fantastične rezultate ili digitalne akvizicije kojom smo privukli izvanredno veliki broj klijenata koji su nove račune otvarali digitalnim kanalima. Premda ne mogu spomenuti sve zaslužne projekte i pojedince u ovom kratkom dopisu, mislim da svi zajedno imamo razloga biti ponosni na sebe i sva naša ostvarenja.“ (Poslovna dokumentacija OTP banke, 2022)

U OTP banci izrazito je sjajan potez Ideaportal u koji su uključeni svi zaposlenici. Na taj način su svi uključeni u proces unaprjeđenja poslovnih procesa, bez obzira na poslovnu poziciju. Kako je u radu navedeno, inovacije se stvaraju spajanjem različitih prijedloga, ideja i znanja.

Banka ima itekakve prednosti s uvođenjem novih inovacija u proizvode i usluge. Uvođenje inovacija i digitalizacije u bankarski sustav zahtijeva visoke izdatke i ulaganja u zaposlenike kako bi zaposlenici upoznali s novim načinom poslovanja. Zadovoljni korisnici i oni koji će to tek postati glavni su cilj uvođenja digitalne transformacije u banke.

Kao i sve, tako i proces digitalizacije i uvođenje inovacija ima svoje prednosti i nedostatke. Proces digitalne transformacije odvija se puno bržim tempom nego što će zaposlenici možda to biti u mogućnosti apsorbirati i naviknuti se na novi način rada. Jedan od ciljeva digitalne transformacije je ubrzanje svih procesa, plića hijerarhija koja podrazumijeva protočnu komunikaciju i brzo dijeljenje informacija. Zaposlenici se moraju prilagoditi novim načinima rada koji se sve brže mijenjaju i moraju biti spremni za usvajanje novih znanja kontinuirano, što je u velikom broju slučajeva puno duži proces u odnosu na digitalizaciju koja progresivno napreduje, kako bi se mogli prilagoditi tržišnim izazovima. Isto tako, postoji rizik da će se uvođenje inovativnih proizvoda i usluga negativno odraziti na dio klijenata starije populacije.

## 10. ZAKLJUČAK

Nedvojbeno je za spomenuti kako su inovacije OTP banke, spomenute u radu, itekako donijele pozitivne učinke i zadovoljstvo korisnika te postavile OTP banku na visoku poziciju na tržištu.

Često se može čuti izraz „ljudi su naše najveće bogatstvo“, što je za većinu postao klišej. Ali kada se radi o inovacijama, ljudi su od suštinskog značenja. Inovacije su pravi dokaz kako je timski rad važan kako bi se zajednička kreativnost implementirala u dobru inovaciju.

Doprinos istraživanja u ovom diplomskom radu ogleda se u tome da se radom prikaže pregled najnovijih znanstvenih teza i praktičnih primjera na području inovacija i menadžmenta inovacija u bankarskom poslovanju. Također, doprinos je i u tome što su u radu prikazane pozitivne i negativne strane u kontekstu inovacija bankarskih proizvoda i usluga na primjeru OTP banke.

Digitalna transformacija nikad ne prestaje, to je opsežan i zahtjevan poslovni proces. Agilna transformacija daje nove izazove banci i tjera je na prilagodbu novim izazovnim promjenama. Kako bi opstala i odgovorila na tržišne izazove, banka mora postaviti jasne ciljeve, realizirati strategiju kojom će na te izazove uspješno odgovoriti, ali isto tako i dalje biti spremna na prilagodbe. Temeljni cilj digitalizacije je brže i lakše serviranje potreba korisnika. Korisnik je u središtu događaja - ako se gleda šira slika iz ugla klijenta, to to uspješan recept koji će osigurati lidersku poziciju. Uz sve to, važno je educirati zaposlenike jer su oni ti koji su pokretač i važna karika u ostvarenju pozitivnih rezultata.

# LITERATURA

## ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:

1. Anisimova, V.Y., i Komisarov, A.S. (2020) Innovations in the banking sector: challenges of 2020. *Samara National Research University* [online], 11(4), (2020), str. 12-19. < dostupno na: <https://journals.ssau.ru/eco/article/view/8276> >, [1.3.2023.]
2. Arnaboldi, F., i Rossignoli, B. (2015) Financial innovation in banking. *Department of Law "Cesare Beccaria", University of Milan and Centre for Research in Banking and Finance, University of Modena and Reggio Emilia, In Bank risk, governance and regulation* [online], str. 127-162. <dostupno na: [meetings\\_Arnaboldi\\_Rossignoli.pdf](meetings_Arnaboldi_Rossignoli.pdf) ([unicatt.it](http://unicatt.it)) >, [17.2.2022.]
3. Biuk, M. (2023) Čimbenici prihvaćenosti mobilnog bankarstva u Republici Hrvatskoj. *Završni specijalistički*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli [online], str. 1-154. < dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:316165> >, [29.4.2023.]
4. Bračun, S., i Turkalj, K. (2020) Utjecaj fin-tech kompanija na digitalnu transformaciju bankarstva u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 10(2) [online], str. 78-91. <dostupno na: <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.3> >, [18.11.2022.]
5. Bunjak, A., Bruch, H., i Černe, M. (2022) Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption, *International Journal of Information Management* [online], 66, str. 1-13. <dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401222000500> >, [28.2.2023.]
6. Chalabi, F. (2020) The Impact of Innovation on Banking Performance: Evidence from Lebanese Banking Sector, *Journal of Applied Finance & Banking* [online], 10(6), str. 175-202. <dostupno na: [https://www.sciencypress.com/Upload/JAFB/Vol%2010\\_6\\_9.pdf](https://www.sciencypress.com/Upload/JAFB/Vol%2010_6_9.pdf) >, [2.3.2023.]
7. Chengming, L., Si H., Yuan T., Shiqi S., Lu N., (2022) Does the bank's FinTech innovation reduce its risk-taking? Evidence from China's banking industry, *Journal of Innovation & Knowledge* [online], 7, str. 1-14. <dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000592> > [21.2.2023.]
8. Edeh, F. O., Zayed N. M., Nitsenko V., Brezhnieva-Yermolenko O., Negovska J., Shtan M., (2022) Predicting Innovation Capability through Knowledge Management in the Banking Sector, *Journal of Risk Financial Management* [online], 15, str. 1-12.



- <dostupno na: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/7/312> >, [25.2.2023.]
9. Heij, C. V., Volberda H. W., Van den Bosch F. A. J., Hollen R. M. A., (2020) How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation, *R&D Management*, 50(2) [online], str. 1-18. <dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/radm.12396> >, [23.2.2023.]
  10. Iddris, F. (2016) Innovation Capability: A Systematic Review and Research Agenda, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* [online], 11, str. 235-260, <dostupno na: <https://www.informingscience.org/Publications/3571> > [25.2.2023.]
  11. Ivančević, T., & Ravlić, T. (2020) Implementacija novih tehnologija u poslovanje poduzeća. *Politehnika i dizajn* [online], 8(04), str. 229-234., <dostupno na: <https://polytechnicanddesign.tvz.hr/index.php/ojs/article/view/373> >, [29.11.2022.]
  12. Jelić, Miloje, A., Đurović, J. i Jokić, A. (2015) Značaj bankarskog menadžmenta, *FBIM Transactions* [online], 3(1), str. 56-64 <dostupno na: [https://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2015/5\\_07.pdf](https://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/5_07.pdf) >, [26.11.2022.]
  13. Kavadias, S., i Hutchison-Krupat, J. (2020) A Framework for Managing Innovation, *Informa Pubs Online* [online], str. 202-228. <dostupno na: <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/educ.2020.0219> >, [27.2.2023.]
  14. Kundid, A. (2014) Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, *Financije nakon krize: forenzika, etika i održivost, CROSBİ* [online], Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 243-264., <dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/845444> >, [18.10.2022.]
  15. Kwon K. Y., Molyneux P., Pancotto L., Reghezza A. (2023) Banks and FinTech Acquisitions. *Journal of Financial Services Research* [online], str. 1-35. <dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10693-022-00396-x> >, [29.5.2023]
  16. Litvishko, O., Beketova K., Akimova B., Azhmukhamedova A., Islyam G., (2020) Impact of the Digital Economy on the Banking Sector, *E3S Web of Conferences 159* [online], 159, str. 1-10. <dostupno na: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/19/e3sconf\\_btse2020\\_04033/e3sconf\\_btse2020\\_04033.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/19/e3sconf_btse2020_04033/e3sconf_btse2020_04033.html) >, [23.2.2023.]
  17. Martinović, D., Šunjić-Beus, M. (2022) Inovacije i digitalizacija – čimbenici razvoja moderne ekonomije, *Časopis HAZU BiH godina IV, broj 5* [online], Mostar, str. 1-180. <dostupno na: [https://vidici.ba/wp-content/uploads/2023/03/Vidici5\\_web.pdf#page=26](https://vidici.ba/wp-content/uploads/2023/03/Vidici5_web.pdf#page=26) >, [22.04.2023.]

18. Naseer, S., Khawaya K. F., Qazi S., Syed F., Shamim F., (2021) How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation, creative cognitive style, and climate for innovation, *International Journal of Information Management* [online], 56 <dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401220314596>>, [1.3.2023.]
19. Pjanić, M. & Marjanović, D. (2010) Inovacije bankarskih proizvoda i usluga u funkciji rasta i razvoja poslovanja banaka. In: XV internacionalni naučni skup SM2010 "Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu" Subotica-Palić, 22. april 2010. godine. Ekonomski fakultet, Subotica. ISBN 978-86-7233-252-0, *IRIES Repository of Institute of Economic Sciences* [online], str. 1-10. <dostupno na: <http://ebooks.iien.bg.ac.rs/1240/>>, [17.2.2022.]
20. Ribić, D., & Vakanjac, D. (2017) Proces kreditiranja građana od strane banaka u Republici Hrvatskoj. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 8(1), str. 29-37. <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195828>>, [18.2.2022.]
21. Torabi, M., Safdari R., Nedjat S., Mohammad K., Goodarzi M., Dargahi H., (2020) Design and psychometrics of the assessment instrument for innovation capabilities of medical sciences universities using the cube model approach, *National Library of Medicine Iranian Journal of Public Health* 49(2): 323–331, <dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7231711/>>, [1.3.2023.]
22. Bussiness solutions, Trendovi koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti, n.d., <dostupno na: [http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR\\_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf](http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf)>, [15.2.2022.]
23. Uroš, T. (2015) Perspektive mobilnog bankarstva, *International Scientific Conference of IT and Business - Related Research* [online], str. 437-440. <dostupno na: <https://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/437-440.pdf>>, [29.11.2022.]
24. YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2020) Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana, *SAGE Open* [online], str. 1-12. <dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244020920892>>, [25.2.2023.]

## KNJIGE:

1. Ercegovac, R. (2016) Teorija i praksa bankovnog menadžmenta. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet
2. Leko, V. i Stojanović, A. (2018) Financijske institucije i tržišta. Zagreb: Ekonomski fakultet
3. Prester, J. (2010) Menadžment Inovacija. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
4. Rose, P. S. i Hudgins, S. C. (2015) Upravljanje bankama i financijske usluge. 8. izd. Zagreb: Naklada Mate d.o.o.
5. Rose, P. S. (2005) Menadžment komercijalnih banaka. 4. izd. Zagreb: Mate d.o.o.
6. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa [online]*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet <Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:625818> > , [Datum pristupa: 20.9.2022.]
7. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
8. Spremić, M. (2017) Digitalna transformacija poslovanja. Zagreb: Ekonomski fakultet-Zagreb

## INTERNET IZVORI:

1. GoDigital (2018) *Što su to disruptivna inovacija i tehnologija te tko su vodeći igrači u ovoj igri* <dostupno na: <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-su-to-disruptivna-inovacija-i-tehnologija-te-tko-su-vodeci-igraci-u-ovoj-igri/>>, [24.1. 2023.]
2. Hrvatska udruga banaka (n.d.) *O bankarstvu u RH* <dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>>, [3.8.2022.]
3. Izvešće o održivosti 2021. (2021) Grupa OTP banke, <dostupno na: [https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTP%20BANKA\\_Izvesce%20o%20o%20drzivosti\\_2021\\_FIN\\_0.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTP%20BANKA_Izvesce%20o%20o%20drzivosti_2021_FIN_0.pdf)>, [21.1.2023.]
4. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (n.d.) <dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=5713>>, [3.8.2022.]
5. Moj bankar.hr (2020) *Najbolje mobilno bankarstvo* <dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Vijesti/Najbolje-mobilno-bankarstvo>>, [15.2.2022.]
6. Moj posao (2022) *OTP Banka: Banke odavna nisu dosadna mjesta, a kod nas svatko može ponuditi svoju ideju, dati mišljenje i sudjelovati u raznim projektima* <dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82678/OTP-Banka-Banke-odavna-nisu-dosadna-mjesta-a-kod-nas-svatko-moze-ponuditi-svoju-ideju-dati-misljenje-i-sudjelovati-u-raznim-projektima/2/>>, [24.10.2022.]
7. OTP Banka (2023) *aplikacija „evomedoma“* <dostupno na: <https://www.evomedoma.hr/unajmljivanje-ili-kupnja-vlastite-nekretnine/>>, [18.1.2023.]
8. OTP Banka (n.d.) *O nama* <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/otp-grupa>>, [18.8.2022.]
9. OTP banka (n.d.) *Održivost*, <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/o-nama/drustveno-odgovorno-poslovanje>>, [18.8.2022.]
10. OTP Banka (2020) *OTP LAB, inovacijski hub OTP banke, drugu godinu zaredom osvojio prestižnu nagradu Global Finance Magazina za najbolji financijski inovacijski lab u 2020. godini* <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/otp-lab-inovacijski-hub-otp-banke-drugu-godinu-zaredom-osvojio-prestiznu-nagradu-global-finance>>, [18.2.2022.]
11. OTP banka, *Klik kredit* <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/klik-kredit/#faq-panel>>, [18.12.2022.]

12. OTP Banka (n.d.) *Online usluge OTP banke*, < dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/gradani/online-usluge> >, [18.2.2022.]
13. OTP Banka (2023) *OTP banka d.d. potvrdila svoj status jedne od vodećih banaka skrbnika u Hrvatskoj* <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/otp-banka-dd-potvrdila-svoj-status-jedne-od-vodecih-banaka-skrbnika-u-hrvatskoj?menu=fin> >, [29.3.2023.]
14. OTP Banka (2023) *OTP banka d.d. najbolja banka u Hrvatskoj po izboru Global Financea* <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/otp-banka-dd-najbolja-banka-u-hrvatskoj-po-izboru-global-financea> >, [29.3.2023.]
15. OTP Banka (n.d.) *Paketi OTP Banke* <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/gradani/paketi> >, [18.2.2022.]
16. OTP Banka (n.d.) *Proizvodi i usluge*, <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/privatno-bankarstvo/proizvodi-usluge> >, [18.2.2022.]
17. OTP Banka (n.d.) *Proizvodi za jednostavnije financijsko poslovanje*, <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/gradani/proizvodi-za-jednostavnije-financijsko-poslovanje> >, [18.2.2022.]
18. OTP Banka (n.d.) *Računi i usluge*, <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/gradani/racuni-usluge> >, [18.2.2022.]
19. OTP banka (n.d.) *Telefonsko bankarstvo za građane*, <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/gradani/telefonsko-bankarstvo> >, [10.12.2022.]
20. OTP banka (n.d.) *OTP Zaokruži*, <dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/otp-zaokruzi> >, [20.8.2022.]
21. Poslovni savjetnik (n.d.) <dostupno na: [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_133\\_low\\_14.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_133_low_14.pdf) >, [8.4.2023.]
22. Softić L. (n.d.) *Softconsulting: Menadžment inovacija*, <dostupno na: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/08/Menadzment-inovacija.pdf> >, [29.8.2022.]
23. 24 sata (2022) *Uz novu mobilnu aplikaciju potraga za nekretninom nikada nije bila jednostavnija*, <dostupno na: <https://www.24sata.hr/promo-sadrzaj/uz-novu-mobilnu-aplikaciju-potruga-za-nekretninom-nikada-nije-bila-jednostavnija-808052> >, [30.8.2022.]

## POPIS SLIKA

Slika 1. Štedno-ulagački proizvodi OTP banke .....	22
Slika 2. Glavne transakcije Internet bankarstva .....	25
Slika 3. Model funkcije OTPetice .....	30
Slika 4. Partneri u programu OTPetice .....	31
Slika 5. Definiranje nagrade i poslovne suradnje u programu OTPetice .....	32
Slika 6. Mogućnost prikazivanja kodova u OTPetici.....	33
Slika 7. Izvještavanje o iskorištenoj nagradi u programu OTPetice .....	33
Slika 8. Slikovni prikaz modela OTP Zaokruži .....	34
Slika 9. Prikaz aktivacije OTP Zaokruži .....	35
Slika 10. Karakteristike Klik kredita.....	39
Slika 11. Proces realizacije Klik kredita .....	39