

Strategijski razvoj digitalne transformacije Financijske agencije

Klobučar, Nikolina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Applied Sciences of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:383886>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Nikolina Klobučar, bacc. oec.

**STRATEGIJSKI RAZVOJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE
FINANCIJSKE AGENCIJE**

diplomski rad

Rijeka, 2024.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poduzetništvo

Nikolina Klobučar, bacc. oec.

**STRATEGIJSKI RAZVOJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE
FINANCIJSKE AGENCIJE**

diplomski rad

Mentorica:

dr. sc. socio. Ljerka Tomljenović, prof. struč. stud.

Studentica:

Nikolina Klobučar, bacc. oec.

MBS: 2423000047/22

Rijeka, 2024.

SAŽETAK

Digitalna transformacija postaje ključna za suvremeno poslovanje. Digitalizacija poboljšava operativnu učinkovitost, smanjuje troškove i omogućuje brže donošenje odluka temeljenih na podacima. Financijska agencija (FINA) kao lider u financijskoj industriji usvaja strategiju digitalne transformacije kako bi postala konkurentnija, prilagodljiva i bolje pozicionirana za dugoročan rast i održivost u sve dinamičnijem poslovnom okruženju. U diplomskom radu provedena je analiza planiranja i implementacije dugoročnih strategijskih ciljeva Financijske agencije. Cilj je razumjeti kako postavljanje mjerljivih ciljeva igra važnu ulogu i strategijskom razvoju, te kako formulirati ciljeve koji odražavaju viziju agencije, uzimajući u obzir promjene u financijskom okruženju. Istraživanje se temelji na SWOT analizi koja identificira snage, slabosti, prijetnje i prilike s kojima se Financijska agencija suočava. Analizirana je strategija digitalne transformacije Financijske agencije za razdoblje od 2021. do 2025. godine. Ova strategija obuhvaća dugoročni plan razvoja digitalne transformacije kroz zelenu i digitalnu tranziciju, s ciljem unapređenja financijskih i javnih usluga. Kontinuirano prilagođavanje strategije predstavlja izazov organizacije kako bi odgovorila na dinamične promjene u financijskom i tehnološkom okruženju. Modernizacija tehnološke infrastrukture ključna je za osiguravanje fleksibilnosti i konkurentne prednosti, omogućujući Financijskoj agenciji da odgovori na izazove i iskoristi prilike koje nosi digitalno doba.

Ključne riječi: strategija, strategijski razvoj, SWOT analiza, Financijska agencija, digitalna transformacija

SADRŽAJ

1.UVOD	1
1.1.Predmet istraživanja.....	1
1.2.Cilj rada.....	2
1.3.Metodologija istraživanja.....	2
1.4.Struktura rada	2
2.TEORIJSKE PRETPOSTAVKE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA	3
2.1.Definiranje koncepta strategije	3
2.2.Strateški razvoj	5
2.3.Analiza okoline.....	7
2.4.Formuliranje strategije	9
2.5.Implementacija strategije	10
2.6.Postavljanje misije, vizije i ciljeva	11
2.6.1.Misija.....	11
2.6.2.Vizija	12
2.6.3.Ciljevi	13
2.7. Strateško upravljanje ljudskim resursima	14
3. ULOGA STRATEGIJE U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE	16
3.1. Generički model konkurentske strategije.....	16
3.2. Poslovne strategije s inovacijama.....	18
4. OPĆI PODATCI FINACIJSKE AGENCIJE.....	20
4.1.Povijest poslovanja Finacijske agencije.....	20
4.2. Vlasnička, upravljačka i organizacijska struktura	21
4.3. Digitalne usluge Finacijske agencije	22

4.4.Društvena odgovornost	24
4.4.1.Zaposlenici.....	25
4.4.2.Edukacije i obrazovanje.....	26
4.5.SWOT analiza Fine.....	27
5.STRATEGIJSKI RAZVOJ FINANCIJSKE AGENCIJE	32
5.1.Misija i vizija Financijske agencije	33
5.2.Dionici i zainteresirane strane	34
5.3.Matrica materijalnosti	37
5.4.Strategija digitalne transformacije Financijske agencije	39
5.4.1.Strateški ciljevi i njihova realizacija	41
5.4.2.Digitalna transformacija	43
5.4.3. Vrijednosti digitalne transformacije	44
5.5. Strategijska perspektiva Financijske agencije	46
6.ZAKLJUČAK.....	48
LITERATURA	50
POPIS SLIKA I TABLICA.....	52

1.UVOD

U današnjem digitalnom dobu, organizacije su suočene s imperativom prilagodbe i transformacije kako bi iskoristile prednosti tehnoloških inovacija i promjena u poslovnim okruženjima. Strategija i strateški razvoj igraju ključnu ulogu u procesu digitalne transformacije Financijske agencije. Obzirom na ubrzani tempo digitalizacije, Financijska agencija se nalazi pred izazovima poput optimizacije svojih poslovnih procesa, pružanja visokokvalitetnih usluga korisnicima, te ostvarivanja konkurentske prednosti. Definiranje jasnih ciljeva, identificiranje resursa i planiranje dugoročnih strategija ključno je za uspješnu implementaciju digitalnih inicijativa. Kroz strateški pristup, Financijska agencija može usmjeriti svoje napore prema područjima s najvećim potencijalom za unapređenje, kao što su digitalizacija procesa poslovanja, poboljšanje korisničkog iskustva i razvoj novih digitalnih rješenja i usluga. Strateški razvoj također uključuje kontinuirano praćenje tržišnih trendova, tehnoloških inovacija i promjena u regulatornom okruženju kako bi se osigurala agilna prilagodba i konkurentna prednost. Pritom je važno uspostaviti mehanizme evaluacije i mjerenja kako bi se pratila učinkovitost strategija i prilagodbe prema potrebi. U kontekstu Financijske agencije, strateški razvoj uključuje i promicanje kulture inovacija i digitalne pismenosti među zaposlenicima, osiguravajući da organizacijska kultura podržava promjene i kontinuirano učenje. Također, suradnja s relevantnim dionicima poput drugih javnih institucija, važan je element u postizanju sinergijskih efekata i stvaranju ekosustava koji potiče digitalnu transformaciju. Kroz strateški pristup i kontinuirani razvoj, Financijska agencija može optimizirati svoje poslovanje, pružiti bolje usluge svojim korisnicima, te u konačnici i ostvariti svoju misiju u digitalnom obliku.

1.1.Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je strategijski razvoj digitalne transformacije Financijske agencije. Fokus će biti usmjeren na analizu trenutnog stanja digitalne infrastrukture u Financijskoj agenciji, identifikaciju ključnih izazova i mogućnosti, te razmatranje strategija i

strateških ciljeva koji bi podržali uspješnu integraciju digitalnih tehnologija i procesa u sve aspekte rada agencije.

1.2.Cilj rada

Cilj diplomskog rada je doprinijeti teorijskom i praktičnom razumijevanju strategije i strateškog razvoja, te pružiti dublji uvid u strategiju i strategijski razvoj Financijske agencije i identificirati ključne faktore, izazove i mogućnosti koje utječu na njezinu uspješnu implementaciju.

1.3.Metodologija istraživanja

Metode istraživanja korištene u diplomskom radu jesu metoda analize i sinteze na bazi proučavanje stručne literature, knjiga i znanstvenih članaka, javno dostupnih baza podataka i interna baza podataka Financijske agencije.

1.4.Struktura rada

Struktura diplomskog rada podijeljena je u šest dijelova. U uvodnom dijelu predstavljena je tema diplomskog rada, predmet rada, cilj rada i njegova metodologija. U drugom dijelu opisane su teorijske pretpostavke strategije i strateškog razvoja. U trećem dijelu rada prikazana je uloga strategije u stvaranju konkurentske prednosti organizacije. Četvrti dio govori o općim podacima Financijske agencije. U petom dijelu rada govori se o Strategiji digitalne transformacije Financijske agencije. U šestom dijelu rada prezentiraju se zaključci autorice rada o provedenom istraživanju.

2. TEORIJSKE PRETPOSTAVKE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA

2.1. Definiranje koncepta strategije

Prema Alfredu Chandleru strategija se može opisati kao postavljanje osnovnih dugoročnih ciljeva organizacije te usvajanje pravca djelovanja i raspodjele resursa potrebnih za postizanje tih ciljeva (Buble, M. *et al.*, 2005., 3). Strategija utvrđuje kako organizacija namjerava zaposliti ljudske resurse, uključujući i znanje svojih ljudi, financijsku i materijalnu imovinu, kako bi postigla svoju misiju ili opće ciljeve i svoju viziju. (<https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/resource/developing-strategy/>, 20.02.2024.). Strategija je presudna za uspjeh organizacije i potrebno ju je definirati prije nego što se proizvede ili isporuči bilo kakav proizvod ili usluga. Učinkovita strategija izgrađena je oko tri ključna pitanja (<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy>, 20.2.2024.):

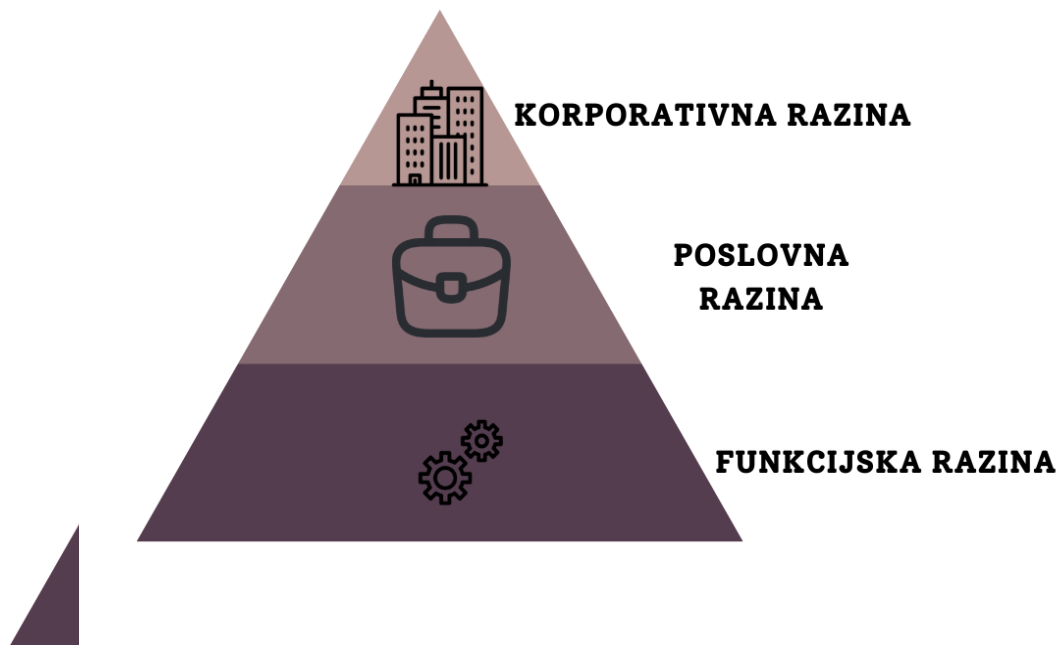
- Kako organizacija može stvoriti vrijednost za klijente?
- Kako poslovanje može stvoriti vrijednost za zaposlenike?
- Kako poslovanje može stvoriti vrijednost kod suradnje s dobavljačima?

Mnoge obećavajuće poslovne inicijative nisu se ostvarile jer organizacija nije uspjela izgraditi svoju strategiju oko stvaranja vrijednosti. Kreativnost je važna u poslu, ali organizacija neće opstati bez prioriteta vrijednosti. Strategija pomaže menadžerima postaviti organizacijske ciljeve i daje organizaciji konkurentnu prednost. Određuje različite poslovne čimbenike kao što su cijena, dobavljači, regrutacija zaposlenika i raspodjela resursa. Čimbenik cijene određuje postavljanje cijene proizvoda i usluga na temelju zadovoljstva korisnika i cijene sirovina. Kod čimbenika dobavljači utvrđuje se izbor dobavljača, te hoće li se materijali nabavljati na održiv način. Čimbenik regrutacije zaposlenika vodi računa o tome kako privući i zadržati ljudske resurse. Kod čimbenika raspodjele resursa vodi se računa o tome kako učinkovito rasporediti resurse. Bez

jasne strategije organizacija ne može stvarati vrijednosti što znači da može doživjeti poslovni neuspjeh. (<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy> , 20.2.2024.).

Četiri temeljne komponente koje čine strategiju su: djelokrug, raspoređivanje resursa, specifične kompetencije i sinergija. Djelokrug određuje tržište na kojem organizacija konkuruje i na kojem se natječe. Raspoređivanje resursa određuje se kako će se raspodijeliti resursi po različitim područjima i u koja područja će se investirati. Specifične kompetencije pokazuju koliko se organizacija razlikuje od ostalih konkurenata. Sinergija prikazuje rezultat djelokruga, raspoređivanja resursa i specifičnih kompetencija jer pokazuje kako se različita poslovna područja nadopunjuju međusobno i kako stvaraju dodatne efekte. (Buble, 2006., 108)

Slika 1: Razine poslovnih strategija



Izvor: izrada autorice prema <https://consulterce.com/business-strategy/> , 20.2.2024.

1.Korporativna razina: Strategije korporativne razine strateški su planovi najvišeg menadžmenta organizacije. Oni čine izjavu o misiji, viziji i imaju temeljni utjecaj na dugoročnu izvedbu organizacije. Oni vode odluke o rastu, akvizicijama, diverzifikaciji i ulaganjima.

2.Poslovna razina: Strategije poslovne razine integriraju se u korporativnu viziju, ali s fokusom na specifično poslovanje. Na ovoj razini, vizija i ciljevi pretvaraju se u konkurentne strategije koje informiraju kako će se organizacija natjecati na tržištu.

3.Funkcijska razina: Strategije funkcijske razine osmišljene su kako bi odgovorile na koji način funkcijski odjeli poput marketinga, ljudskih resursa ili istraživanja i razvoja mogu podržati definirane poslovne i korporativne strategije organizacije.

Nije neuobičajeno da organizacija ima više strategija na svakoj razini. Zapravo, one su bitne kako bi se osiguralo da se različite potrebe svake razine točno definiraju. Iako višestruke strategije nose rizik od sukoba prioriteta i ciljeva, ti rizici se mogu smanjiti ako se njima pravilno upravlja. (<https://consulterce.com/business-strategy/> , 20.2.2024.).

2.2.Strateški razvoj

Strateški razvoj je proces istraživanja i identificiranja strateških opcija, odabira onih koje najviše obećavaju i odlučivanja o tome kako će se resursi rasporediti u organizaciji da bi se postigli ciljevi. Ključna pitanja koja treba razmotriti jesu pitanja koja organizacija treba postaviti u vezi sa svojom budućnošću, uključujući (<https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/resource/developing-strategy/> , 20.2.2024.):

- Kojim se poslom bavimo?
- Kojim bismo se poslom trebali baviti?
- Gdje želimo biti?
- Što nije tako uspješno?
- Kako smo došli do ove točke?
- Što je dobro, a što loše prošlo?
- Kako možemo poboljšati svoju poziciju?

- Koje su nam opcije otvorene?
- Što bi nas moglo spriječiti da ne ostvarimo ciljeve?
- Što ne bismo trebali činiti?

Postavljanje ovih pitanja ključno je za usmjeravanje organizacije prema uspjehu i održivosti. Ona pomažu u razumijevanju trenutnog stanja organizacije, postavljanju ciljeva te identifikaciji prepreka i mogućnosti za napredak. Analiza dosadašnjih uspjeha i neuspjeha omogućuje uvid u snage i slabosti organizacije. Razmatranje opcija i mogućih prepreka omogućuje razvoj strategija za poboljšanje i postizanje ciljeva. Ova pitanja potiču organizacijsku refleksiju, potragu za inovativnim rješenjima te usmjeravanje na dugoročni uspjeh. U konačnici, postavljanje ovih pitanja omogućuje organizaciji da razvije jasnu viziju, postavi ciljeve i strategije kako bi se mogla prilagoditi promjenama na tržištu.

Pratiti sljedeće korake strateškog razvoja ključno je za uspjeh organizacije iz nekoliko važnih razloga: (<https://www.cascade.app/blog/process-of-strategy-development> , 20.2.2024.):

1. **Odrediti strateški položaj:** Prije nego što organizacija krene u novu stratešku avanturu, mora popraviti svoj trenutni status. SWOT analiza je djelotvoran alat koji daje holistički pregled trenutne situacije organizacije. Potrebno je zabilježiti ključne podatke kao što su prihodi, zaposlenici, razine zadovoljstva i slično, a što više informacija ima za usporedbu kasnije, bolje će se razumjeti učinak strategije i kako je prilagoditi budućnosti.
2. **Definiranje vizije:** potrebno je provesti cjelokupni poslovni plan, viziju, misiju i ostvarive strateške ciljeve. Potrebni su mjerljivi, realni i vremenski ograničeni ciljevi.
3. **Odrediti prioritetne strateške ciljeve:** Potrebno je razmišljati o proračunu, vremenu, utjecaju i usklađivanju svih dnevnih poslova s organizacijskim ciljevima i vizijom. Potrebno je napraviti hijerarhiju ciljeva koja vodi donošenju odluka pri suočavanju s izazovima jer uz jasnoću prioriteta ciljeva, zaposlenici će se znati usredotočiti na ono što je važno i što je manje važno.
4. **Odrediti ljudske resurse koji će sudjelovati u strateškom razvoju:** Suradnja je ključna kod razvijanja strategije, te je stav usmjeren na zaposlenike može biti od koristi u svakoj fazi razvoja strategije, ali je imperativ nakon što se postave i odrede prioriteti primarnih ciljeva. Potrebno je razmotriti koji pojedinci i timovi su potrebni za postizanje ciljeva. Gdje

više timova ima isti cilj, potrebno je osigurati da postoje jasni kanali za komunikaciju i suradnju između njih.

5. **Raspodjela resursa:** Potrebno je odlučiti koja su područja najvažnija i kako smanjiti gubitke. Treba uključiti ograničenja kako se ne bi nesvjesno potrošio proračun, te je potrebno uključiti mrežu za nepredviđene troškove.
6. **Raspodjela odgovornosti:** U ovoj fazi potrebno je podijeliti informacije sa zaposlenicima. S fokusom usklađivanja timova, potrebno je svima dati odgovornosti o onome što trebaju činiti, kada trebaju činiti i zašto trebaju činiti. Kada zaposlenici imaju pojedinosti i upute, lakše je poduzeti akciju. Ovaj korak pomaže organizaciji da napravi skok od plana do implementacije.
7. **Povratne informacije i fokus:** Potrebno je pratiti i mjeriti napredak s povratnim informacijama podataka u stvarnom vremenu gdje se mogu identificirati problemi i otkriti prilike za dodavanje vrijednosti postavljenoj strategiji.
8. **Nagraditi uspjeh:** Ako organizacija udvostruči svoje prihode zbog uspješno provedene strategije, potrebno je dogovoriti strukturu nagrada koja će pomoći da zaposlenici ostanu motivirani i zadovoljni, te kako bi ih se u konačnici i zadržalo na poslu.

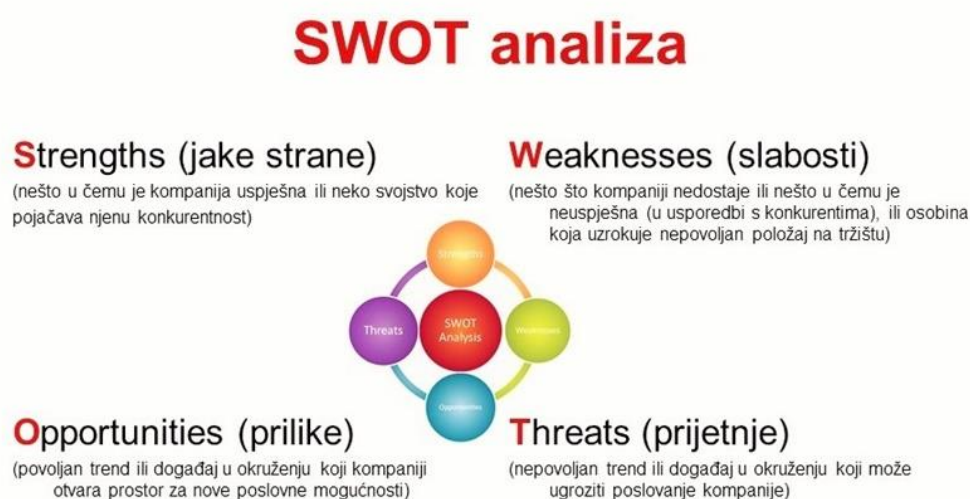
Praćenje koraka strateškog razvoja važno je za organizaciju jer osigurava usmjeravanje prema ciljevima, optimalnu potrebu resursa, jasnoću u radu i kontinuirano prilagođavanje. To stvara temelj za dugoročni uspjeh organizacije, održavajući je konkurentnom i sposobnom prilagoditi se dinamičnim tržišnim promjenama. Definiranje vizije i postavljanje prioriteta motivira i usmjerava zaposlenike, dok angažman ljudskih resursa osigurava potrebne vještine i znanje za ostvarenje ciljeva. Praćenje napretka pomaže u prepoznavanju i ispravljanju nedostataka, dok nagrađivanje uspjeha održava visoku razinu motivacije i angažmana unutar organizacije.

2.3. Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta počinje analizom okoline, što podrazumijeva praćenje, procjenu i dijeljenje informacija o vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji su ključni ljudima u organizaciji. Ova analiza često se naziva skeniranje okoline, a cilj joj je identificirati ključne

faktore – kako interne tako i eksterne elemente koji će oblikovati budućnost organizacije. Jednostavan pristup ovom procesu je SWOT analiza, koja identificira trenutne i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije u tržišnom okruženju. (Buble, M. *et al.*, 2005., 9)

Slika 2:SWOT analiza



Izvor: <https://plaviured.hr/swot-analiza/> , 21.2.2024.

Eksterna okolina obuhvaća faktore izvan organizacije koji nisu pod kontrolom vrhovnog menadžmenta (prilike i prijetnje). Ti faktori čine okvir u kojem organizacija djeluje, uključujući općenite trendove u društvenom okruženju ili specifične čimbenike u industriji. Interna okolina organizacije sastoji se od faktora unutar organizacije na koje menadžment može utjecati (snage i slabosti). Ti faktori oblikuju kontekst unutar kojeg organizacija operira, uključujući organizacijsku strukturu, kulturu i resurse koji mogu pružiti konkurentsku prednost. Menadžeri moraju razumjeti svrhu analize okoline, prepoznati različite razine organizacijske okoline te primijeniti preporučene smjernice za provođenje analize. (Buble, M. *et al.*, 2005., 9)

2.4. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije predstavlja proces strateškog razmišljanja koje uvelike ovisi o iskustvu i osobnim karakteristikama najutjecajnijeg pojedinca. To je domena visokog menadžmenta, koji, ako mudro odabere, može potražiti ekspertnu podršku od menadžmenta na nižim razinama. Ovaj proces odražava mogućnost suradnje, korištenje akumuliranog znanja i iskustva te izgradnju povjerenja na svim razinama vođenja i izvršenja zadataka unutar poduzeća. (Mencer I., 2012., 169). Također, formuliranje strategije predstavlja proces stvaranja dugoročnih planova koji omogućuju efikasno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline, uzimajući u obzir snage i slabosti organizacije. Ovo uključuje razvoj prikladnih strategija i uspostavljanje smjernica politika kako bi se ostvarila odabrana strategija. Strategija poduzeća oblikuje sveobuhvatan plan djelovanja koji omogućuje ostvarenje vizije, misije i ciljeva organizacije. Njezina svrha je maksimizirati konkurentske prednosti i minimizirati konkurentske slabosti. (Buble, M. *et al.*, 2005., 10).

Postoje dva pristupa formuliranju strategije. Prvi je razvijen šezdesetih godina dvadesetog stoljeća, tvrdeći da postoji jasna razlika između formuliranja strategije i njezine implementacije. Klasičan pristup formuliranju strategije tvrdi da se strategija mora izričito definirati, da struktura organizacije slijedi strategiju, te da strategija proizlazi iz formalnog vođenja unutar organizacije. Prema ovom pristupu, ključne aktivnosti u formuliranju strategije uključuju identifikaciju prilika i prijetnji u okolini organizaciji, procjenu rizika za različite alternative, te pronalaženje ekonomske strategije kao strateške alternative koja usklađuje prilike i mogućnosti na prihvatljiv način. Drugi pristup, razvijen 1980-ih godina, detaljnije strukturira formalnu analizu potrebnu za razvoj uspješne strategije. Ovaj pristup naglašava dublji ulazak u okolinu poduzeća, posebno u konkurentnu situaciju na tržištu, te razvija generičke strategije poput troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja. Također, pruža nekoliko zanimljivih perspektiva o tome kako strategije mogu biti grupirane. Ovaj pristup uveo je niz novih sistemskih i analitičkih elemenata. Pri formuliranju strategije, važno je analizirati poteškoće ulaska novih igrača na tržište, pregovaračku moć dobavljača i prijetnju zamjenskim proizvodima. Prema ovom pristupu, donositelj strategije procjenjuje sile koje utječu na konkurenciju u određenoj industriji i njihove

posljedice, te identificira snage i slabosti poduzeća. Formuliranje strategije provodi se primjenom strateške analize i strateškog izbora. (Buble, M. *et al.*, 2005., 106)

2.5. Implementacija strategije

Implementacija strategije važan je korak u ostvarivanju ciljeva organizacije. Bez adekvatne provedbe planova i akcija, strategija ostaje samo slovo na papiru. Važno je da organizacija ima jasne smjernice i mehanizme za provedbu strategije, te da redovito prati napredak i prilagođava se promjenama u okolini. Implementacija strategije je proces aktiviranja prethodno definiranog strateškog plana. Uvođenje novih strategija u praksu može rezultirati promjenama u okolini koje zahtijevaju prilagodbu. Ako okoline nije prilagodljiva, poduzeće mora prilagoditi strategiju ili se prilagoditi okolini. Srž procesa implementacije je strateška promjena. Implementacija je suštinski zamjena stare strategije novom koja bi trebala poboljšati konkurentnost poduzeća u odnosu na druge. To ovisi o dvije ključne stvari: razvoju novog strategijskog plana u pravo vrijeme i sposobnost poduzeća da izvrši potrebne promjene za uspješnu implementaciju strategije. Dobro ili loše oblikovanje strategije te dobra ili loša implementacija dovode do četiri različita stanja važna za poduzeće i njegove menadžere, a to su: uspjeh, igre na sreću, problem i neuspjeh. (Buble, M. *et al.*, 2005., 157).

Slika 3: Dijagnoza strateških problema



Izvor: Buble, M. *et al.*, 2005., 158

Uspjeh se postiže kada se kombinira dobro oblikovana strategija s uspješnom implementacijom, što rezultira povećanom izvrsnošću u svim fazama poslovanja poduzeća, te je to poželjno stanje. *Igre na sreću* je situacija u kojoj je strategija loše oblikovana, ali je unatoč tome

dobro implementirana što može imati katastrofalne posljedice jer menadžeri mogu teško predvidjeti rezultate budućih aktivnosti, stavljajući cijelo poslovanje poduzeća na „rulet“. *Problem* predstavlja suprotnu situaciju, gdje je strategija dobro oblikovana, ali je loše implementirana što također može prouzročiti štetne posljedice. *Neuspjeh* se događa kada je strategija loše oblikovana i loše implementirana što je najteža situacija za menadžere, čiji je glavni zadatak povratak na poziciju dobro oblikovane i uspješno implementirane strategije. Budući da takav prijelaz ne može biti trenutani, javljaju se problemi dugoročnih troškova i neizvjesnosti za zaposlenike, dok se povjerenje u menadžment smanjuje. (Buble, M. *et al.*, 2005., 158)

2.6. Postavljanje misije, vizije i ciljeva

Misija, vizija i ciljevi ključni su za stratešku orijentaciju organizacije jer pomažu zaposlenicima u razumijevanju temeljnih načela po kojima se vodi organizacija. To su ključne komponente poslovne strategije budući da pomažu u određivanju prioriteta, raspodjeli resursa i osiguravaju da svi zaposlenici rade prema istim ciljevima, stvarajući plan za budućnost. Kada se uzmu u cjelini, misija, vizija i ciljevi nude strateški okvir koji olakšava donošenje odluka, motivira zaposlenike i prenosi identitet organizacije vanjskim dionicima. (<https://www.opengrowth.com/resources/mission-and-vision-why-is-it-important>, 23.2.2024.).

2.6.1. Misija

Misija organizacije predstavlja skup poruka koje jasno definiraju svrhu postojanja poduzeća, istovremeno naglašavajući karakteristike kupaca, uključujući njihove potrebe i specifične želje, te resurse i tehnologije potrebne za proizvodnju proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe. Definiranje misije organizacije je dinamičan proces koji potiče poslovnu dinamiku unutar organizacije, gdje se potiče stalno unapređenje i rast poslovanja, uz neprekidno ocjenjivanje snaga i slabosti te kritičko promatranje postignutih rezultata u kontekstu prilika i prijetnji. Misija organizacije treba biti osnova za određivanje prioriteta, strategije, planova i operativnih postupaka. (Mencer, 2012., 173-175). Glavni razlozi za definiranje misije organizacije ističu da ona služi kao

vodič u sustavu strateškog planiranja, jasno određuje svrhu poslovnih operacija i aktivnosti, prepoznaje zajedničku svrhu koja nadilazi osobne i odjelne interese, potiče zajednička očekivanja zaposlenika na svim razinama, promovira izgradnju zajedničkih vrijednosti i snažne organizacijske kulture i pruža smjernice za stilove vođenja. (Buble, M. *et al.*, 2005., 91).

Prema Druckeru, postoji pet ključnih pitanja koja menadžment može koristiti kako bi preispitao definiranu misiju poduzeća (Weirich, Heinz i Koontz, 1994., 193):

1. Kojim se poslom bavimo?
2. Tko su naši kupci?
3. Što je vrijednost za naše kupce?
4. Koje su naše sposobnosti?
5. Koji bi trebao biti posao u našoj budućnosti?

Ova pitanja ključna su jer menadžment treba dati odgovore na njih kako bi poduzeće bilo uspješno i pratilo globalne promjene u okruženju. Misija je važna jer mora biti motivirajuća za zaposlenike, realna, ostvariva, jasna, specifična te usmjerena prema tržištu.

2.6.2. Vizija

Izjava o viziji usredotočuje se na svoje ciljeve i težnje što opisuje kako će budućnost izgledati ako organizacija ostvari svoju misiju. Također su bezvremenski, čak i ako organizacija promjeni svoju strategiju, vizija često ostaje ista. Dobro osmišljena izjava o viziji premošćuje sadašnjosti i budućnost, istovremeno uspostavljajući standard za izvrsnost. (<https://www.opengrowth.com/resources/mission-and-vision-why-is-it-important> , 23.2.2024.). Dobro oblikovana izjava o viziji mora zadovoljiti sljedeće karakteristike (Buble, M. *et al.*, 2005., 89):

- Biti kratka, općenita i apstraktna
- Razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u organizaciji
- Specifična: mora istaknuti jedinstvene elemente koji organizaciju razlikuju od drugih,
- Ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička

- Prepoznatljiva svakome,
- Izvodljiva: iako ambiciozna, treba biti realno ostvariva,
- Uključenost svih u proces razvoja vizije,
- Vremenski ograničena,
- Povezana s temeljnim vrijednostima organizacije, i
- Uključuje etičke standarde i kulturne komponente.

2.6.3. Ciljevi

Poslovni ciljevi su ciljevi koje organizacija očekuje da će postići u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi obično predstavljaju širu svrhu organizacije i rade na uspostavljanju krajnjeg cilja prema kojem zaposlenici trebaju raditi. (<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-goals> , 23.2.2024.). Karakteristike poslovnih ciljeva obuhvaćaju kvantitativnost, mjerljivost, realnost, razumljivost, izazovnost, određenost prema važnosti utjecaja, održivost, primjerenost, i kulturološka prihvatljivost. Određivanje poslovnih ciljeva donosi niz koristi, jedna od njih je da osigurava zadržavanje željenog pravca poslovanja, dopušta sinergiju, pripomaže pri evaluaciji, utvrđuje prioritete, smanjuje neizvjesnost, minimalizira konflikte, pomaže pri alokaciji resursa, pomaže pri dizajniranju radnih mjesta i osigurava temelj za donošenje poslovnih odluka. (Mencer, 2012., 182-183). U okviru strateških ciljeva, oni mogu biti ili „tvrđi“ ili „meki“ odnosno koji su precizno mjerljivi ili ne. Obje vrste ciljeva trebaju biti definirane za različite dionike, kupce, zaposlenike, zajednice i dioničare.

Tablica 1: "Meki" i "tvrđi" strateški ciljevi

„Meki“ strateški ciljevi	„Tvrđi“ strateški ciljevi
<p>Kupci</p> <p>-Da kupci govore svojim prijateljima o našoj organizaciji</p> <p>Zaposlenici</p> <p>-Više novozaposlenih je preporučeno organizaciji od strane stalnih zaposlenika</p> <p>-Poticati etičnost i poštovanje</p> <p>Zajednice</p> <p>-Steknuti reputaciju vidljivog i cijenjenog doprinositelja zajednici</p> <p>Dioničari</p> <p>-Unaprijediti korporativnu odgovornost</p>	<p>Kupci</p> <p>-Povećati broj klijenata za 5% godišnje</p> <p>Zaposlenici</p> <p>-Zadržati broj zaposlenih na sadašnjoj razini</p> <p>Zajednice</p> <p>-70% zaposlenika volontira u zajednici</p> <p>Dioničari</p> <p>-Rast prihoda za 7% i neto prihoda za 14% godišnje</p> <p>-Predstaviti pet novih proizvoda godišnje</p>

Izvor: izrada autorice prema: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/strategic-goals> , 23.2.2024.

2.7. Strateško upravljanje ljudskim resursima

Strateško upravljanje ljudskim resursima ključno je za ostvarivanje strategije i strateških ciljeva organizacije. Ljudski resursi najvažniji su resurs organizacije i njihova učinkovita upotreba može biti presudna za uspjeh. Selekcija i zapošljavanje kandidata sa potrebnim znanjima i vještinama osigurava resurse za postizanje strategije i strateških ciljeva. Obukom i razvojem zaposlenika doprinosi se njihovom rastu i usavršavanju čime organizacija ostaje konkurentna. Motivirani zaposlenici ključni su za postizanje izvrsnosti u radu, potičući produktivnost i kreativnost. Suradnja i komunikacija unutar organizacije osiguravaju usklađenost i zajednički rad prema istim ciljevima. Od velike je važnosti svake organizacije da ima integrirani pristup u upravljanju ljudskim resursima kako bi se postigla sinergija i kako bi se maksimizirao učinak. Takav pristup omogućava učinkovitost i uspjeh organizacije kako bi postigla strateške ciljeve. Strateško upravljanje ljudskim resursima je proces koje organizacije koriste za upravljanje svojim

zaposlenicima. To je način da se osigura da se ljudski resursi organizacije koriste na način koji podržava ciljeve organizacije. Uz strateško upravljanje ljudskim resursima organizacije mogu učinkovitije upravljati učinkom i razvojem zaposlenika, kao i kreirati programe i politike koje podržavaju cjelokupnu strategiju organizacije. Primjeri programa i politika kojima se upravlja ljudskim resursima jesu sljedeći: (https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/#why_strategic_human_resources_is_important_section , 28.2.2024.):

- Upravljanje učinkom: stvaranje sustava za praćenje i poboljšanje učinka zaposlenika
- Obuka i razvoj: identificiranje razvojnih potreba zaposlenika i pružanje obuke i resursa koji će im pomoći da se poboljšaju
- Naknade i beneficije: dizajniranje kompenzacija i programa beneficija koji privlače i zadržavaju zaposlenike
- Odnosi sa zaposlenicima: upravljanje odnosima sa zaposlenicima za stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Ovo je samo nekoliko primjera vrsta programa i politika koje mogu biti dio strateškog upravljanja ljudskim resursima. Konkretni programi i politike razlikovat će se ovisno o ciljevima organizacije i potrebama zaposlenika. Strategija ljudskih resursa vodi ljudske resurse prema postizanju poslovnih ciljeva uz usklađivanje s vrijednostima organizacije. Provedba strategije ljudskih resursa koja je usmjerena na njegovanje zajednice, autonomije, usklađenosti vrijednosti između zaposlenika i organizacije i rast zaposlenika, može povećati zadržavanje, angažman, produktivnost, učinak i profit. Organizacije sa strateškim upravljanjem ljudskim potencijalima su konkurentnije, prilagodljivije, produktivnije te privlače i zadržavaju talentirane zaposlenike, što poboljšava poslovne performanse i dugoročni uspjeh.

3. ULOGA STRATEGIJE U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE

Dobro postavljenom strategijom organizacije postižu konkurentsku prednost na tržištu jer usmjeravaju svoje napore prema iskorištavanju jedinstvenih prilika. To uključuje diferencijaciju proizvoda ili usluga, optimizaciju procesa, fokusiranje na specifične segmente tržišta i brzu prilagodbu promjenama. Kroz ove pristupe, organizacija stvara vrijednost za kupce i stvara prednost u odnosu na konkurenciju, osiguravajući dugoročni uspjeh i održavanje tržišnog udjela. Konkurentska prednost je sredstvo za postizanje organizacijskih ciljeva. Imati konkurentsku prednost znači da će organizacija imati resurse koji su potrebni da bi ostvarili svoje ciljeve. Kada organizacija nadjača svoje konkurente, to znači da mogu financirati više istraživanja i razvoja kako bi poboljšali svoje proizvode ili usluge, mogu potrošiti više na oglašavanje i promociju kako bi privukli kupce, mogu donirati dobrotvornim organizacijama za poboljšanje odnosa u zajednici, a svojim vlasnicima mogu osigurati veću dobit (<https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/the-role-of-strategy-in-management/> , 28.2.2024.)

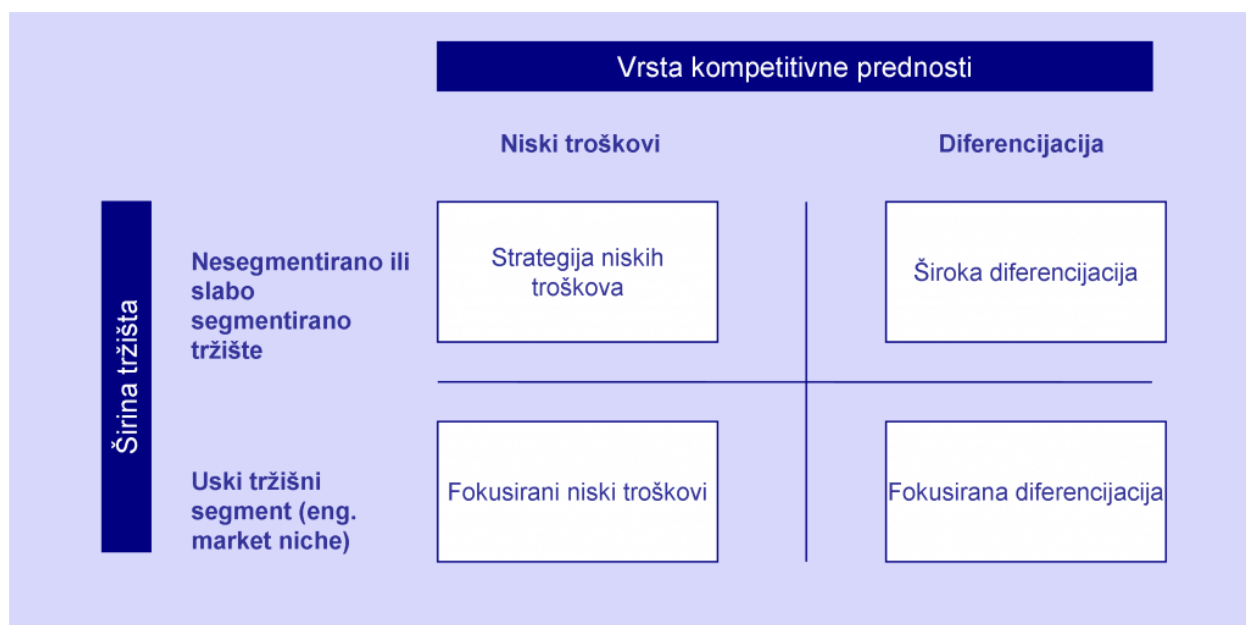
3.1. Generički model konkurentske strategije

Da bi organizacija postigla konkurentsku prednost, potrebno je odabrati vrstu prednosti koju želi postići i odrediti ciljano tržišno područje. Konkurentsku prednost ostvaruje poduzeće kada je efikasnije od konkurencije u obrani od konkurentskih sila, privlačenju kupaca i uvjeravanju da njihovi proizvodi imaju superiornu vrijednost, te u ponudi visokokvalitetnog proizvoda po povoljnijoj cijeni ili proizvoda s višom percipiranom vrijednošću. Porter identificira tri osnovne konkurentske strategije (Buble, M. *et al.*, 2005., 144):

1. Strategija troškovnog vodstva
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja

Održiva konkurentska prednost je ključna za dugoročno poslovanje, te organizacija može postići tu prednost putem niskih troškova ili diferencijacije proizvoda ili usluga (Porter, 2008., 29).

Slika 4: Porterove generičke strategije



Izvor: <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/> , 28.2.2024.

Strategija troškovnog vodstva ostvaruje konkurentsku prednost fokusiranjem na proizvode ili usluge koji su relativno standardizirani, ali imaju značajan potencijal potražnje u koncentriranim industrijama. Troškovi su ključni dio ove strategije i centralni faktor poslovnih odluka jer je imperativ imati niže troškove od konkurencije. Strategija diferencijacije podrazumijeva oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti ili asortimana kako bi se poduzeće istaknulo od konkurencije. Cilj je ponuditi kupcima nešto jedinstveno i posebno vrijedno za njih, što drugi konkurenti u industriji ne mogu pružiti. Glavna svrha diferencijacije je stvaranje preferencija i lojalnosti kod kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na razlike u cijenama među proizvodima u industriji. Strategija fokusiranja omogućuje organizaciji da stvori iznadprosječne profite fokusiranjem na određeni segment ili skupinu segmenata unutar industrije. To može uključivati prilagodbu poslovnih strategija kako bi se ekskluzivno posluživalo odabrano tržišno

područje. Cilj je omogućiti bolje zadovoljavanje potreba kupaca u usporedbi s konkurentima na širem tržištu (Buble, M. *et al.*, 2005., 114-152).

3.2. Poslovne strategije s inovacijama

Inovacija pomaže organizacijama stvoriti nove proizvode i usluge koje su superiornije od njihovih konkurenata. Ulaganje u inovacije ključno je za dugoročni uspjeh svake organizacije. Postoji nekoliko strategija za ulaganje u inovacije (<https://thestrategy.com/blog/strategies-to-create-a-competitive-advantage/>, 28.2.2024.):

- Postaviti jasne inovacijske ciljeve: ovi ciljevi trebaju biti usklađeni s cjelokupnom poslovnom strategijom i trebaju biti mjerljivi,
- Stvoriti kulturu inovacija: organizacija bi trebala njegovati kulturu inovacija poticanjem zaposlenika da dijele svoje ideje, eksperimentiranjem s novim proizvodima i procesima, te nagrađivanjem kreativnosti,
- Dodijeliti resurse: poput financiranja i osoblja za podršku inovacijskim inicijativama, to može uključivati određivanje tima koji će se usredotočiti na inovacije,
- Suradivanje s partnerima: suradnja s drugim organizacijama, *startupima* i istraživačkim institucijama može u organizaciju unijeti nove ideje, tehnologije i talente,
- Biti u tijeku s trendovima u industriji: organizacija bi trebala kontinuirano pratiti trendove u industriji, zahtjeve tržišta i tehnologije u nastajanju kako bi identificirala prilike za inovacije,
- Implementirati inovacijske procese: inovacijski procesi mogu pomoći organizaciji u upravljanju inovacijskim inicijativama i osigurati da su usklađene s cjelokupnom poslovnom strategijom. Ovaj bi proces trebao uključivati faze kao što su ideja, provjera, valjanost, izrada prototipa i skaliranje,
- Mjerenje i praćenje napretka: neophodno je mjeriti i pratiti napredak inovacijskih inicijativa kako bi se odredio njihov utjecaj na rast i profitabilnost organizacije. Mjerni

podaci poput povrata na uloženo (ROI), rasta prihoda i zadovoljstva korisnika mogu pomoći organizaciji da ocijeni uspjeh svoje inovacijske strategije.

Organizacija koja slijedi ove strategije može stvoriti održivu inovacijsku strategiju koja joj pomaže da ostvari i zadrži konkurentsku prednost, ali i da dugoročno raste.

4. OPĆI PODATCI FINANCIJSKE AGENCIJE

Financijska agencija (FINA) je javna ustanova osnovana s ciljem pružanja podrške gospodarstvu i financijskom sustavu Republike Hrvatske. Djeluje kao centralno tijelo za vođenje registara, pružanje informacija i pružanja usluga elektroničkog poslovanja.

4.1. Povijest poslovanja Financijske agencije

Financijska agencija ima dugogodišnju poslovnu povijest kao nasljednica Službe društvenog knjigovodstva (SDK) i kasnije Zavoda za platni promet (ZAP) koji su imali ulogu u društvenom knjigovodstvu i platnom prometu. Početkom 2002.godine, donesen je Zakon o Financijskoj agenciji (NN117/01, 60/04, 42/05) kojim je Fina preuzela prava, obveze i imovinu ZAP-a, te je nastavila oblikovati svoju poslovnu politiku u tržišnom okruženju.

Slika 5: Ključni događaji kroz povijest



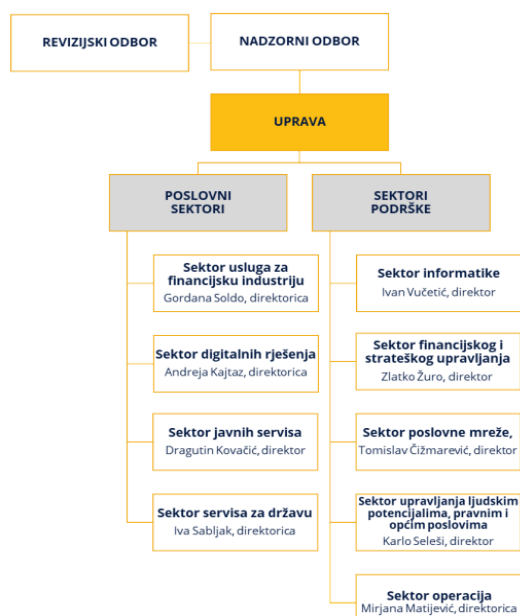
Izvor: <https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 07.3.2024.

Danas je Financijska agencija ključna institucija u hrvatskom financijskom i javnom sustavu, igrajući ulogu u razvoju infrastrukture, plaćanja i pružanja javnih usluga. Obzirom na širok spektar korisnika s kojima surađuje, Financijska agencija ima važnu ulogu u razvoju hrvatskog financijskog sustava, gospodarstva i društva. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1>, 07.3.2024.)

4.2. Vlasnička, upravljačka i organizacijska struktura

Poslovanje i struktura Financijske agencije regulirani su Zakonom o Financijskoj agenciji (NN 117/01, 60/40, 42/05) i Statutom Financijske agencije. Republika Hrvatska je osnivač i vlasnik Fine sa 100% udjela. Financijska agencija posjeduje 100% udjela u društvu FINA gotovinski servisi d.o.o. čije godišnje revidirane izvještaje konsolidira od 2019.godine. Organizacija i rad Nadzornog odbora regulirani su Poslovníkom o radu Nadzornog odbora Financijske agencije. Nadzorni odbor ima ulogu u imenovanju Uprave, nadzoru poslovanja, donošenju općih akata, poslovnih i financijskih planova, te financijskih izvještaja i slično. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1>, 14.3.2024.)

Slika 6: Tijela i organizacijski ustroj Financijske agencije



Izvor: <https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1>, 14.3.2024.

Nadzorni odbor je odlučio osnovati Revizijski odbor koji obavlja zadatke prema Zakonu o reviziji (NN 127/17), Uredbe (EU) 537/2014 i Poslovnika o radu, uključujući izvještavanje Nadzornog odbora o rezultatima zakonske revizije, praćenje procesa financijskog izvještavanja, učinkovitost sustava unutarnje kontrole kvalitete i upravljanja rizicima, te obavljanje zakonske revizije godišnjih financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja. Revizijski odbor također nadzire neovisnost revizijskog društva, odgovara za postupak izbora revizorskog društva i predlaže njegovo imenovanje. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1>, 14.3.2024.)

4.3. Digitalne usluge Financijske agencije

Financijska agencija unapređuje svoje poslovanje putem digitalizacije, što uključuje i poboljšanje svojih usluga. Kroz digitalizaciju poslovnih procesa, moguće je postići dugoročne uštede resursa poput vremena, novca i prostora, te poboljšati efikasnost u radu. Također, povećava se sigurnost u poslovanju korištenjem sigurnosnih mehanizama kao što su enkripcija podataka i zaštita od *cyber* prijetnji, što osigurava veću zaštitu osjetljivih informacija. Implementacijom digitalnih rješenja smanjuje se utjecaj ljudske pogreške, osiguravajući preciznost i dosljednost u poslovnim operacijama. Digitalizacija također doprinosi očuvanju okoliša smanjenjem potrošnje papira i drugih resursa te promicanjem ekološki prihvatljivih praksi. (<https://www.fina.hr/digit.all>, 14.3.2024.)

Financijska agencija pruža različite digitalne usluge koje olakšavaju poslovanje i transakcije. Financijska agencija je svoje digitalne usluge podijelila u četiri kategorije, a to su: komercijalni servisi, javni servisi, javni registri i virtualni šalter.

Digitalne usluge komercijalnih servisa jesu sljedeće (<https://www.fina.hr/e-servisi> , 01.5.2024.):

1. Fina Info.BIZ
2. Fina e-Račun
3. Fina Web e-potpis

4. Fina e-Potpis Oblak
5. Fina Validator
6. Fina e-Plaćanje
7. Fina e-Arhiv
8. Fina WEB BON

Korištenjem navedenih usluga korisnici ubrzavaju svoje poslovanje i suradnju s partnerima.

Digitalne usluge javnih servisa jesu sljedeće (<https://www.fina.hr/e-servisi>, 01.5.2024.):

1. e-Račun za državu – naručitelji
2. e-Račun za državu – izdavatelji
3. START – elektroničko pokretanje poslovanja
4. Očevidnik nekretnina i pokretnina
5. Javna objava u postupku prodaje nekretnina i pokretnina u Fini
6. e-Dražba
7. e-Dugovanja za građane (bivše e-Blokade)
8. e-Blokade za poslovne subjekte

Korištenjem navedenih usluga korisnici lakše obavljaju svoje poslovne obveze jer imaju izravan pristup javnim servisima.

Digitalne usluge javnih registra jesu sljedeće (<https://www.fina.hr/e-servisi>, 01.5.2024.):

1. RGFI – Registar godišnjih financijskih izvještaja
2. RGFI javna objava
3. Jedinstveni registar računa
4. Registar koncesija
5. Registar stvarnih vlasnika
6. Upisnik založnih prava
7. Registar korisnika e-Računa
8. e-REGOS

Korištenjem navedenih usluga korisnici brzo i jednostavno pretražuju i preuzimaju javno dostupne podatke pomoću javnih registara.

Virtualni šalter Financijske agencije je *Online* platforma za predaju dokumenata koja omogućuje da klijenti predaju potrebnu dokumentaciju iz udobnosti vlastitog doma na način da svoje dokumente predaju digitalnim putem u PDF formatu. (<https://www.fina.hr/e-servisi>, 01.5.2024.)

Digitalne usluge Financijske agencije su ključan dio njezine strategije jer omogućuju organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve. Digitalne usluge direktno podržavaju proces digitalne transformacije unutar Financijske agencije i njezinih korisnika. Omogućuju Financijskoj agenciji da pruži moderna i inovativna rješenja koja su ključna za ostvarivanje digitalne transformacije. Digitalne usluge doprinose povećanju dostupnosti i učinkovitosti poslovanja gdje korisnici mogu brzo i jednostavno pristupiti uslugama putem *Online* platformi, što je i temelj digitalne transformacije. Također, digitalne usluge omogućuju organizaciji da se brzo prilagodi promjenama u okolini i na tržištu, što je ključno za uspješnu digitalnu transformaciju. U konačnici, digitalne usluge ključni su faktor za ostvarivanje strategije jer podržavaju implementaciju suvremenih IT rješenja, povećavaju dostupnost i učinkovitost poslovanja te omogućuju brzu prilagodbu promjenama što je od iznimne važnosti u digitalnom dobu.

4.4.Društvena odgovornost

Društvena odgovornost je etički fokus za pojedince i organizacije, pri čemu oni nastoje poduzeti mjere i biti odgovorni za prakse koje koriste u društvu. Društvena odgovornost postaje sve važnija za investitore i potrošače koji traže ulaganja koja ne samo da su isplativa, već i doprinose dobrobiti društva i okoliša. Dok su kritičari tradicionalno tvrdili da osnovna priroda poslovanja ne smatra društvo dionikom, mlađe generacije prihvaćaju društvenu odgovornost i pokreću promjene. Društvena odgovornost znači da pojedinci i organizacije moraju djelovati u najboljem interesu svoje okoline i društva u cjelini. Što se tiče poslovanja, društvena odgovornost je poznata kao društvena odgovornost organizacije i postaje sve istaknutije područje fokusa unutar organizacije zbog pomicanja društvenih normi. (<https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp> , 16.3.2024.).

Financijska agencija kao javna institucija ima odgovornost prema društvu u kojem djeluje. Društvena odgovornost važna je za održivo poslovanje. Financijska agencija promiče održive prakse u svom poslovanju, poput smanjenja potrošnje papira, energetske učinkovitosti i recikliranja, što doprinosi zaštiti okoliša i očuvanju prirodnih resursa. Pružanjem usluga u digitalnom obliku, Financijska agencija nastoji biti društveno odgovorna kroz osiguravanje kvalitete, sigurnosti, transparentnosti i održivosti svojih digitalnih usluga te podržava svoju ulogu u društvenoj zajednici.

4.4.1. Zaposlenici

Financijska agencija ističe da su njihovi zaposlenici njihova snaga. Kontinuirano teže stvaranju radnog okruženja koje potiče osobni i profesionalni razvoj svakog pojedinca u timovima. U tu svrhu, neprestano se ulaže u razvoj i provedbu raznih aktivnosti kako bi se postigao taj cilj. Za sve sadašnje i buduće zaposlenike, osigurane su stabilne plaće i poticaji za dodatni angažman, gdje se stavlja naglasak na daljnje usavršavanje i razvoj putem raznovrsnih programa edukacija. Kroz svoje programe, zaposlenicima se pruža prilika da rade na izazovnim projektima koji se oslanjaju na suvremene tehnologije i donose stvarne rezultate od nacionalnog značaja. Rad u multidisciplinarnim timovima omogućuje razmjenu znanja i iskustva, potičući kreativnost i inovacije. Uzimajući u obzir sve aspekte života, omogućen je i rad na daljinu kako bi se povećala radna fleksibilnost zaposlenika i kako bi se omogućila ravnoteža privatnog i poslovnog života. Kroz ovakav pristup, osigurano je da zaposlenici imaju priliku za osobni rast i napredovanje u okruženju koje podržava njihovo blagostanje i brigu o zdravlju. Suradnja s vrhunskim stručnjacima, te rad na projektima koji imaju značajan društveni doprinos dodatno motivira zaposlenike, stvarajući poticajnu i inspirativnu radnu atmosferu. (<https://www.fina.hr/karijere> , 16.3.2024.).

Politika zapošljavanja usmjerena je na privlačenje i zapošljavanje visokokvalificiranih djelatnika, posebno u područjima informatike, ekonomije i prava, s ciljem postizanja optimalne obrazovne strukture i ostvarivanja ciljeva postavljenih u Strategiji digitalne transformacije. U skladu s tim, kontinuirano potiču međugeneracijski prijenos znanja putem razvijenog mentorskog

sustava. Ne koriste usluge agencija za privremeno zapošljavanja niti su privremeno ustupili djelatnike, umjesto toga, fokus su usmjerili na izravno zapošljavanje djelatnika koji odgovaraju njihovim potrebama i vrijednostima. Kao socijalno osjetljiv poslodavac, posvećeni su inkluzivnosti i zapošljavanju djelatnika s različitim vrstama invaliditeta, gdje su imali priliku surađivati s osobama koje imaju smanjenu radnu sposobnost, kako potvrđeno medicinskom dokumentacijom i rješenjima HZMO-a, tako i putem neposrednog promatranja poslodavca. Te osobe raspoređene su na odgovarajuća radna mjesta sukladno njihovim sposobnostima i potrebama, osiguravajući im mogućnost rada i doprinosa organizaciji. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1>, 16.3.2024.). Zaposlenici Financijske agencije ključni su za ostvarenje strategije iz više razloga. Oni su nositelji implementacije strategije i odgovorni su za provođenje operativnih aktivnosti koje podržavaju ciljeve organizacije. Njihova predanost, vještine i angažman su od iznimne važnosti ostvarenja strategije. Zaposlenici su u izravnom kontaktu s klijentima i korisnicima usluga, te igraju ključnu ulogu u pružanju kvalitete usluge i zadovoljstvu korisnika. Njihova sposobnost da razumiju potrebe klijenata i pruže odgovarajuće rješenje ključna je za postizanje konkurentske prednosti. Također, zaposlenici su izvor inovacija i poboljšanja u organizaciji. Njihova kreativnost, iskustvo i angažman mogu potaknuti nove ideje i pristupe koji podržavaju strategiju organizacije. Kroz podršku njihovom razvoju, osnaživanju i motiviranju, Financijska agencija može izgraditi snažan tim koji će uspješno ostvariti strategiju i strateške ciljeve.

4.4.2. Edukacije i obrazovanje

Uspjeh Financijske agencije u suočavanju s raznim poslovnim izazovima i unapređenju poslovnih rezultata izravno proizlazi iz kvalitetnog odnosa prema zaposlenicima i brige o njihovom stalnom razvoju. Predanost Financijske agencije leži u kontinuiranom poticanju razvoja i napretka svojih zaposlenika, što uključuje stjecanje novih znanja i vještina na radnom mjestu te sudjelovanje u edukacijama izvan radnog okruženja. Glavni cilj je omogućiti zaposlenicima da se lakše nose s izazovima poslovanja kako bi postigli veću kvalitetu i učinkovitost o ostvarivanju ciljeva organizacije. Fina sustavno provodi stručno usavršavanje i obuku svojih rukovodećih kadrova, posebno u području informacijske tehnologije, u što je uključen značajan broj

zaposlenika. Za unutarnje usavršavanje i stjecanje novih znanja koristi se *Moodle*¹ platforma. Također, provode se obuke o *Leanu*² i Agilnom razvoju za menadžment, koja rukovoditelje upoznaje s principima agilnog razvoja i metodama za povećanje učinkovitosti njihovih timova. Zaposlenicima su također dostupne edukacije o agilnim metodama rada putem tečajeva poput Osnova agilnog razvoja, *Scruma*³, *Kanbana*⁴ te *Agile & Scruma*⁵. U suradnji s Croatia osiguranjem, kreirani su *webinari* o financijskoj pismenosti, dok su drugi *online* resursi pokrivali teme poput sprječavanja pranja novca, zaštite osobnih podataka i upravljanja informacijskom sigurnošću. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 16.3.2024.). Kako bi organizacija ostvarila svoju strategiju i strateške ciljeve, kontinuiranom edukacijom i obrazovanjem stručnih kadrova, omogućuju zaposlenicima praćenje promjena u industriji, tehnologiji, zakonodavstvu kako bi se mogli prilagoditi novim trendovima i zahtjevima tržišta. Time se poboljšavaju njihove vještine, znanja i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje njihovih radnih zadataka. Edukacija i obrazovanje postaju ključni element za ostvarivanje strategije Financijske agencije jer se time doprinosi razvoju sposobnosti, motivacije i angažmana zaposlenika koji su od iznimne važnosti za postizanje strateških ciljeva organizacije.

4.5.SWOT analiza Financijske agencije

SWOT analiza je najjednostavnija i najpoznatija tehnika strateške analize, koja ukazuje na snage i slabosti, odnosno na prilike i prijetnje organizacije. SWOT analiza Financijske agencije pruža širi pogled na njezine unutarnje i vanjske čimbenike koji oblikuju njezinu konkurentnost i dugoročni uspjeh. SWOT analiza pomaže organizacijama da identificiraju ključne faktore koji utječu na njihovo poslovanje, razvijaju strategije za unapređenje konkurentnosti i prilagode se promjenama na tržištu. Konkretno, u ovom kontekstu, prikazati će se SWOT analiza Financijske agencije.

¹ Alat za izradu elektronskih obrazovnih sadržaja i održavanje nastave na daljinu.

² Svjetski najpoznatiji koncept i filozofija za kontinuirano unapređenje poslovanja, procesa i zaposlenika.

³ Empirijski proces gdje se odluke temelje na promatranju, iskustvu i eksperimentiranju.

⁴ Jednostavna agilna metodologija upravljanja tijekom rada koja se temelji na vizualizaciji procesa.

⁵ Metodologija sustava upravljanja projektima koja se oslanja na inkrementalni razvoj.

Slika 7:SWOT analiza Financijske agencije



Izvor: izrada autorice rada prema

<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> i
<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//47.%20-%202.b.pdf> , 16.3.2024.

Financijska agencija ima niz snaga koje joj pružaju konkurentsku prednost. Razvijena maloprodajna poslovna mreža omogućuju širok doseg i pristup tržištu, dok stabilan financijski sustav osigurava pouzdanost i stabilnost poslovanju. Uz to, kontinuirani razvoj digitalizacije unapređuje učinkovitost poslovanja i omogućuje pružanje inovativnih usluga. Povoljan geografski položaj i dobra cestovna povezanost olakšavaju logistiku i distribuciju, a snažan i stručan IT sektor omogućuje iskorištavanje novih tehnologija. Jasna misija i vizija te strateško promišljanje menadžmenta dodatno osnažuju organizaciju, pružajući smjernice za djelovanje i prilagodbu promjenjivom okruženju.

Također, Financijska agencija se suočava s nekoliko slabosti koje mogu ograničiti njezin uspjeh. Tehnološko zaostajanje može smanjiti konkurentnost, dok odljev stručnog kadra i nedostatak stručnog kadra mogu utjecati na kvalitetu usluga i inovacije. Ograničenost na domaće tržište te naslijeđena korporativna kultura bivšeg državnog monopola također predstavljaju izazove za organizaciju. Spor napredak u karijeri zaposlenika može utjecati na njihovu motivaciju i produktivnost. Unatoč tim slabostima, Financijska agencija ima prilike za rast i razvoj.

Korištenje fondova EU za razvoj digitalnog društva omogućuje unapređenje poslovanja i ostvarenju njihove strategije, dok privlačenje investicija u zelenu ekonomiju otvara nove sektore za istraživanje. Otvaranje novih tržišta, razvoj i širenje *outsourcing* usluga te mogućnost pružanja za javni sektor u cjelini pružaju dodatne izvore prihoda i poslovne prilike. Razvoj i uvođenje širokog spektra novih proizvoda i usluga omogućuje diverzifikaciju poslovanja i privlačenje novih kupaca.

Pored raznih prilika, Financijska agencija se suočava s prijetnjama koje mogu ugroziti njezino poslovanje. Negativna demografska kretanja mogu smanjiti potražnju za uslugama, dok povećanje broja konkurenata može smanjiti udio na tržištu. Loša ekonomska situacija u državi, rat u Ukrajini, prirodne katastrofe i poremećaji na financijskom tržištu također predstavljaju izazove s kojima se organizacija mora nositi. Velika imovina koja zahtijeva održavanje može dodatno opteretiti financijske resurse i ograničiti fleksibilnost u poslovanju.

Financijska agencija bi mogla iskoristiti svoje snage na način da kroz razvijenu maloprodajnu poslovnu mrežu može proširiti svoje usluge na više lokacija uključujući financijske savjetnike, te bi mogla iskoristiti postojeće klijente za promociju novih proizvoda i usluga kako bi povećala svoju prodaju kroz *cross-selling*⁶ strategiju. Zbog svog stabilnog financijskog sustava koristi reputaciju stabilnosti i pouzdanosti za privlačenje novih klijenata i investitora, posebno u nesigurnim ekonomskim vremenima. Kroz kontinuirani razvoj digitalizacije unapređuje korisničko iskustvo i automatizira procese kako bi se smanjili troškovi i povećala operativna učinkovitost. Povoljan geografski položaj i dobra cestovna povezanost mogu omogućiti optimizaciju logistike kroz smanjenje troškova distribucije i poboljšanje vremena isporuke usluga, a snažan i stručan IT sektor omogućuje Financijskoj agenciji da razvija i implementira napredna

⁶ *Cross-selling* znači nuditi (potencijalnom) klijentu proizvod koji ide ruku pod ruku s proizvodom koji namjerava kupiti.

IT rješenja koja mogu poboljšati interne operacije i pružiti nove digitalne usluge korisnicima, kao i osiguranje zaštite podataka kako bi se održalo povjerenje klijenata. Jasnom misijom i vizijom te strateškim promišljanjem menadžmenta Financijska agencija može efikasno upravljati promjenama i prilagoditi se tržišnim uvjetima. Kombinacijom navedenih snaga Financijska agencija može unaprijediti svoje poslovanje, povećati tržišni udio i osigurati svoj dugoročni uspjeh. Financijska agencija suočava se sa nizom slabosti, te bi ih mogla smanjiti na načine da kod tehnološkog zaostajanja bi bilo potrebno ulagati u tehnologiju kroz povećanja investicija u nove tehnologije, softverske sustave i digitalne platforme kako bi se smanjilo zaostajanje za konkurencijom, te bi bilo poželjno usmjeriti se na partnerstva sa tehnološkim organizacijama kako bi se ubrzala implementacija inovativnih rješenja i tehnologija. Odljev stručnog kadra kao i njegov nedostatak jedan je od najvećih problema Financijske agencije, te bi bilo potrebno dodatno ulagati u razvoj talenata kroz programe i obuke kako bi se unaprijedile vještine postojećeg kadra i kako bi se privukli novi talenti, a s druge strane, osigurati konkurentne plaće, beneficije i radne uvjete koji će zadržati i privući potrebne stručnjake. Ograničenost na domaće tržište također je jedna od slabosti gdje bi se mogle istražiti prilike za izvoz usluga na međunarodna tržišta, kao i što bi se mogle ponuditi usluge koje su prilagodljive i atraktivne za različita tržišta, čime se smanjuje ovisnost o domaćem tržištu. Kod naslijeđene korporativne kulture bivšeg državnog monopola organizacija bi mogla promicati kulturu otvorenosti kroz otvorenosti prema novim idejama i praksama, te provoditi promjene u organizacijskoj strukturi i kulturi kako bi se poticala inovativnost, fleksibilnost i tržišna orijentacija. Za spore napretke u karijeri zaposlenika, mogli bi se razvijati jasni i transparentni karijerni putovi koji omogućavaju zaposlenicima da vide svoje mogućnosti za napredovanje i profesionalni razvoj. Navedeno je i objašnjeno više prilika koje bi Financijska agencija mogla iskoristiti u korist svog poslovanja. Korištenjem fondova EU za razvoj digitalnog društva, Financijska agencija može aktivno pratiti dostupne EU fondove i projekte koji financiraju digitalizaciju. Kroz razne pripreme kvalitetnih prijedloga i aplikacija za financiranje, mogu se osigurati sredstva za unapređenje tehnološke infrastrukture koja je od velike važnosti za provedbu strategije, razvoj novih digitalnih proizvoda i usluga koje također imaju poveznicu za strategijom te edukaciju zaposlenika o novim digitalnim alatima i procesima. Također, Financijska agencija može privući investicije u zelene projekte putem partnerstva s domaćim i međunarodnim investitorima, kao i sudjelovanjem u programima financiranja održivih projekata. Fokusiranjem na projekte koji smanjuju ekološki otisak i promoviranju održivosti, Financijska agencija bi mogla

otvoriti nove sektore za istraživanje kao što su obnovljivi izvori energije i energetske učinkovitosti. Otvaranjem novih tržišta mogla bi se provesti analiza tržišta kako bi se identificirale nove prilike i kako bi se prilagodili proizvodi i usluge potrebama tih tržišta kroz strategiju ulaska na nova tržišta. Razvojem i širenjem outsourcing usluga može se proširiti ponuda outsourcing usluga kao što su financijske, računovodstvene i IT usluge za različite industrije, a time mogu privući veći broj klijenata i povećati financijske prihode. Razvojem i uvođenjem novih proizvoda i usluga te njihova raznovrsnost, omogućuje privlačenje novih klijenata čime se i povećava tržišni udio, gdje je potrebno da se kontinuirano inoviraju i razvijaju novi proizvodi i usluge koje će se prilagoditi promjenjivim potrebama tržišta. U konačnici, Financijska agencija trebala bi odgovoriti na prijetnje koje mogu ugroziti njeno poslovanje. Jedna od prijetnji jesu negativna demografska kretanja, gdje bi Financijska agencija mogla primijeniti strategiju diversifikacije tržišta, na način da cilja na nove demografske segmente i geografsku ekspanziju izvan Republike Hrvatske kako bi se smanjila ovisnost o lokalnom tržištu, dok bi također mogla razviti i promovirati digitalne usluge poput mobilnog bankarstva ili online financijskog savjetovanja, koje u pristupačne i atraktivne za mlađe generacije. Povećanje broja konkurenata uvelike može utjecati na poslovanje Financijske agencije, stoga bi bilo poželjno ulagati u inovacije i razvoj jedinstvenih usluga koje konkurencija ne nudi, a to bi primjerice mogli biti personalizirani financijski savjeti ili integrirane digitalne platforme. Zbog loše ekonomske situacije u državi, trebali bi efikasnije upravljati troškovima, te isto tako diversificirati prihode na način da prošire paletu usluga kako bi se razvili novi izvori prihoda da bi se smanjila ovisnost o ekonomskim ciklusima. Na veliki broj organizacija utjecao je rat u Ukrajini i prirodne katastrofe gdje bi se moglo proširiti poslovanje na tržišta koja nisu direktno pogođena navedenim rizicima kako bi se smanjila izloženost. Velika imovina zahtijeva i održavanje što uzrokuje velike troškove, time bi se trebala prodati nepotrebna imovina, gdje bi se trebala razmotriti prodaja ili leasing imovine koja nije ključna za poslovanje kako bi se oslobodili financijski resursi za strateške investicije, te bi bilo potrebno optimizirati imovinu na način da se provode redovite revizije imovine kako bi se identificirali načini za smanjenje troškova održavanja i poboljšanje učinkovitosti.

5. STRATEGIJSKI RAZVOJ FINANCIJSKE AGENCIJE

Analiza strategijskog razvoja Financijske agencije zahtijeva sveobuhvatan uvid u promjene u njezinim poslovnim modelima i uslugama kroz vrijeme, kao i projekcije za budućnost koje su usklađene s definiranom strategijom. Prije je Financijska agencija pružala tradicionalne financijske usluge poput obrade platnih transakcija, vođenje računa i izdavanje računa, uglavnom kroz fizičke poslovnice i konvencionalne kanale komunikacije. Poslovi su se odvijali ručno ili s minimalnom automatizacijom, što je rezultiralo ograničenim kapacitetima i produženim vremenima obrade.

Današnji pristup Financijske agencije poslovanju i uslugama karakterizira snažna digitalizacija i modernizacija. Implementacija naprednih tehnologija poput *blockchaina*⁷, umjetne inteligencije i digitalnih platformi omogućila je Financijskoj agenciji da transformira svoje poslovanje. Korisnici sada imaju pristup uslugama putem interneta, mobilnih aplikacija i drugih digitalnih kanala, što rezultira bržim, učinkovitijim i pristupačnijim procesima. Primjerice, otvaranje računa i podnošenje zahtjeva sada se može obaviti online umjesto posjete fizičkoj poslovnici. Elektroničko plaćanje, prijenos sredstava i upravljanje financijskim transakcijama postale su standardne usluge putem digitalnih platformi. Financijska agencija je proširila svoj spektar usluga kako bi uključila financijsko savjetovanje *online* i podršku e-trgovini. Strategija digitalne transformacije usmjerena je na budućnost, odnosno na daljnju digitalizaciju i prilagodbu novim tehnološkim trendovima. To uključuje implementaciju naprednih tehnologija poput analitike podataka, biometrijske autentifikacije i razvoja inteligentnih financijskih rješenja. Financijska agencija će nastaviti širiti svoj portfelj usluga kako bi odgovorila na rastuće zahtjeve korisnika u sve digitalnijem okruženju. Povećanje sigurnosti transakcija, poboljšanje korisničkog iskustva i prilagođavanje regulatornim zahtjevima bit će ključni elementi strategije Financijske agencije. U konačnici, budućnost strategije Financijske agencije obuhvaća kontinuirano

⁷ Zajednička, digitalna knjiga ili baza podataka, financijskih transakcija koje se spremaju na više računala na različitim lokacijama. To tvori kontinuirani lanac podataka gdje su zapisi javni i provjerljivi. Kako nema središnjeg mjesta, teže je hakirati jer informacije postoje na milijunima različitih mjesta.

unaprjeđenje digitalnih usluga, inovacije u tehnologiji i prilagodbu promjenjivim potrebama korisnika i tržišta.

5.1. Misija i vizija Financijske agencije

Financijska agencija predstavlja jedinstveno i snažno središte koje povezuje financijski, javni i poslovni sektor pružajući široki spektar financijskih i javnih usluga te naprednih digitalnih rješenja. Ključna infrastruktura koju Financijska agencija nudi obuhvaća najrazličitije aspekte poslovanja, uz najširu mrežu korisnika zainteresiranih za njezine usluge. Misija i vizija igraju ključnu ulogu u oblikovanju i usmjeravanju strategije Financijske agencije. U vidu toga, Financijska agencija je formulirala svoju viziju i misiju poslovanja.

Vizija: „Biti pokretačka snaga i ključni nositelj digitalizacije“.

Misija: „Pružanje sveobuhvatnih rješenja kojima se podupire učinkovito poslovanje te digitalna transformacija javnog sektora, izvrsnih proizvoda i usluga za financijsku industriju, poslovni sektor i širu javnost kako bi se ubrzala tranzicija na digitalno gospodarstvo.“

Financijska agencija će ostvariti svoju viziju temeljeći se na postojećim i novim znanjima i tehnologijama te kroz transformaciju tri ključna stupnja poslovanja (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.):

1. **Suvremena IT rješenja:** Kontinuirano će se razvijati i implementirati napredna IT rješenja kako bi se osigurala efikasnost i konkurentnost u digitalnom okruženju.
2. **Organizacija usmjerena ka pružanju izvrsnog korisničkog iskustva:** Financijska agencija će usmjeriti svoje organizacijske procese prema pružanju vrhunskog korisničkog iskustva, stavljajući korisnike u središte svojih aktivnosti.
3. **Prilagođeni kanali distribucije:** Razvijat će se i prilagođavati kanali distribucije kako bi se korisnicima omogućio lakši pristup proizvodima i uslugama te kako bi se osiguralo da su kanali u skladu s očekivanjima i potrebama korisnika.

Misija i vizija Financijske agencije usmjeravaju strategiju na način koji omogućuje ostvarenje definiranih ciljeva. One služe kao temelj za donošenje poslovnih odluka, time se prioriteriziraju resursi i usmjeravaju se aktivnosti prema dugoročnim ciljevima. Integracija misije i vizije u strategiji osigurava usklađenost poslovanja s osnovnim vrijednostima i ciljevima organizacije, što doprinosi njenoj uspješnosti i održivosti u konkurentnom okruženju.

5.2.Dionici i zainteresirane strane

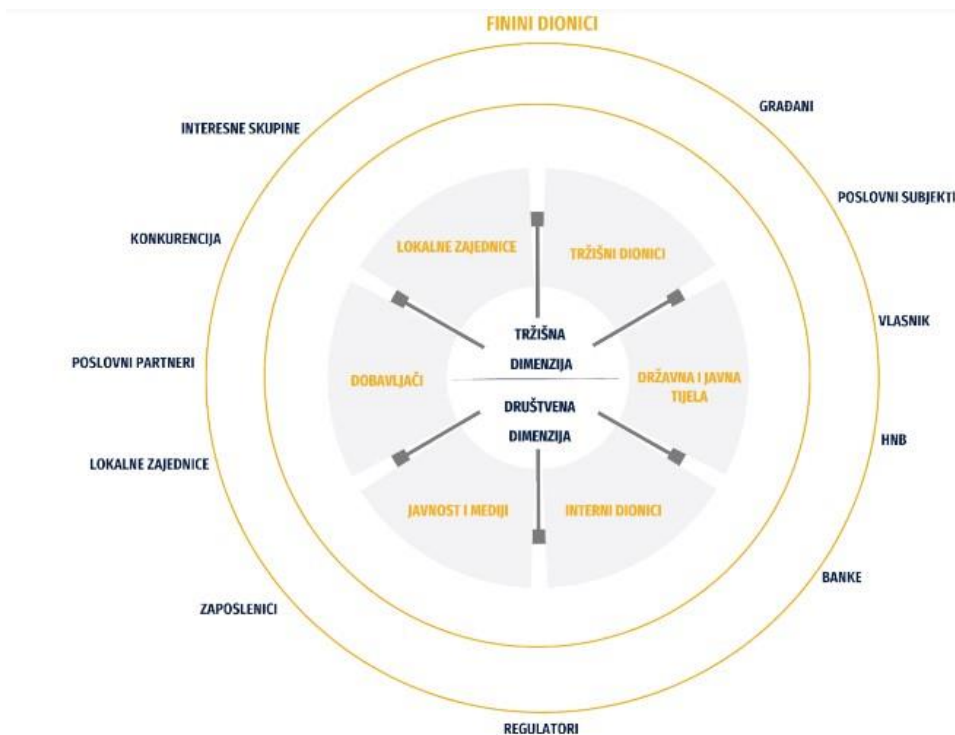
Dionici i zainteresirane strane imaju važnu ulogu u definiranju, implementaciji i uspjehu strategije Financijske agencije iz više razloga. Oni Financijskoj agenciji pružaju različite perspektive i uloge koje mogu oblikovati njenu strategiju. To uključuje interese zaposlenika, klijenata, regulatornih tijela, javnosti i ostalih dionika, čije potrebe i očekivanja treba uzeti u obzir prilikom formuliranja strategije. Dobro informirani dionici i zainteresirane strane mogu pružiti podršku i sudjelovati u implementaciji strategije, što uključuje angažman zaposlenika pri postizanju ciljeva, podršku investitora u financiranju ključnih inicijativa te povjerenje klijenata koji podržavaju usluge Financijske agencije. Dionici i zainteresirane strane su ključni u procesu formuliranja i implementacije strategije jer pružaju podršku, transparentnost, perspektive, rizike i prilike te promiču društvenu odgovornost organizacija.

Uspješna realizacija strateške ambicije do 2025.godine zahtijeva aktivno okupljanje i interakciju različitih dionika i zainteresiranih strana u području razvoja financijskog sustava te pružanja podrške u korištenju javnih usluga. Ključne vrijednosti poput poštovanja, suradnje, kontinuiranih poboljšanja, stvaranja vrijednosti za klijenta i zajednicu te brzog prilagođavanja promjenama jesu temelj izgradnje uloge Financijske agencije prema klijentima i zajednici. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.)

Financijska agencija ima dugu tradiciju provođenja inicijativa usmjerenih na razvoj društva i gospodarstva, što rezultira širokim rasponom dionika unutar njezine grupe. U suradnji s raznolikom grupom dionika – uključujući regulatore, vlasnike, potrošače, zajednicu, društvo i gospodarstvo, Financijska agencija provodi niz aktivnosti (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.):

- Osvještivanje i smanjivanje negativnih utjecaja na gospodarstvo, okoliš i ljude, što uključuje mjere usmjerene na očuvanje okoliša, poticanja održivog razvoja te promicanje društveno odgovornih praksi.
- Promicanje odgovornog ponašanja u svojim poslovnim aktivnostima i upravljačkim procesima, što obuhvaća pridržavanje etičkih standarda, poštovanje propisa te transparentnost u poslovanju.
- Stvaranje transparentnijeg odnosa prema zajednici i njezinim dionicima, što podrazumijeva otvorenu komunikaciju, dijeljenje informacija te aktivno uključivanje u projekte i inicijative koji doprinose općem dobru.

Slika 8: Grupe dionika i zainteresiranih strana



Izvor: <https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.

Već više od tri desetljeća, Financijska agencija aktivno sudjeluje u izgradnji novog ekosustava digitalnih plaćanja i digitalnih javnih usluga u suradnji s različitim dionicima. Kroz ovaj proces, razvijaju se inovativni proizvodi, posebno odgovarajući na zahtjeve korisnika za sveobuhvatnim integriranim rješenjima. Ova inovacija se postiže putem mnogobrojnih suradnji i

partnerstava s drugim poslovnim subjektima, uključujući državna i javna tijela, *startupove*⁸ te akademsku zajednicu. Financijska agencija kroz svoju široku mrežu poslovnica, igra tradicionalno važnu ulogu u lokalnim zajednicama. Pruža pristup platnim i javnim uslugama za građane i poslovne subjekte te istovremeno doprinosi zapošljavanju u tim zajednicama.

U proteklim godinama, Financijska agencija je u sklopu svojih odnosa s lokalnim zajednicama diljem Republike Hrvatske uspostavila 12 IT razvojnih centara. Ti centri djeluju kao ključne informatičke točke koje spajaju akademsku zajednicu i poslovni sektor te otvaraju prostor za razvoj inovativnih ideja i projekata. Ovi centri pružaju lokalnim IT stručnjacima mogućnost zapošljavanja i zadržavanja u svojim lokalnim sredinama, čime se suzbija migracija IT talenata u veće gradove.

Osim toga, Financijska agencija provodi nekoliko programa suradnje s nacionalnim i lokalnim sveučilištima te akademskom zajednicom, uključujući studentske prakse, rad putem student servisa te stipendiranjem već od prve godine studija. Aktivno sudjeluje u donacijama i sponzorstvima usmjerenim za opremanje razvojnih laboratorija i slične projekte. Uključivanje dionika ključno je za uspješno provođenje ove transformacije. Kroz redovitu komunikaciju i informiranje putem različitih alata i kanala, Financijska agencija osigurava transparentnost i sudjelovanje dionika u procesima donošenja odluka te osigurava bolje razumijevanje poslovanja i njegovog utjecaja na zajednicu. Kroz aktivnu komunikaciju i razmjenu informacija, Financijska agencija teži stvaranju povjerenja i podrške svojih dionika.

Transparentnost u poslovanju, pravovremeno informiranje o promjenama i inicijativama te otvorena komunikacija s dionicima ključni su elementi u ostvarivanju uspjeha ove transformacije. Na taj način, Financijska agencija nastoji osigurati da njezina digitalna i zelena tranzicija donese korist svim dionicima uključenim u njezino poslovanje. Ukupno gledajući, digitalna transformacija ne samo da podržava implementaciju aspekta održivosti u poslovanje, već je i sama utkana u strategiju do 2025.godine. Ova transformacija omogućava inovativne pristupe i rješenja

⁸ Organizacija koja je utemeljena s ciljem brzog širenja i rasta prema skalabilnom ekonomskom modelu, a na temelju neke inovativne ideje, usluge ili proizvoda kroz čiju će se realizaciju, ponajčešće u online okruženju, steći milijuni korisnika i ostvariti golema zarada. Kod startupa se sve svodi na brzi rast odnosno munjevito širenje koje omogućuje ogromne prihode vlasnicima i investitorima.

koja su usklađena s ciljevima održivosti te doprinose dugoročnoj održivosti i prosperitetu poslovanja. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.).

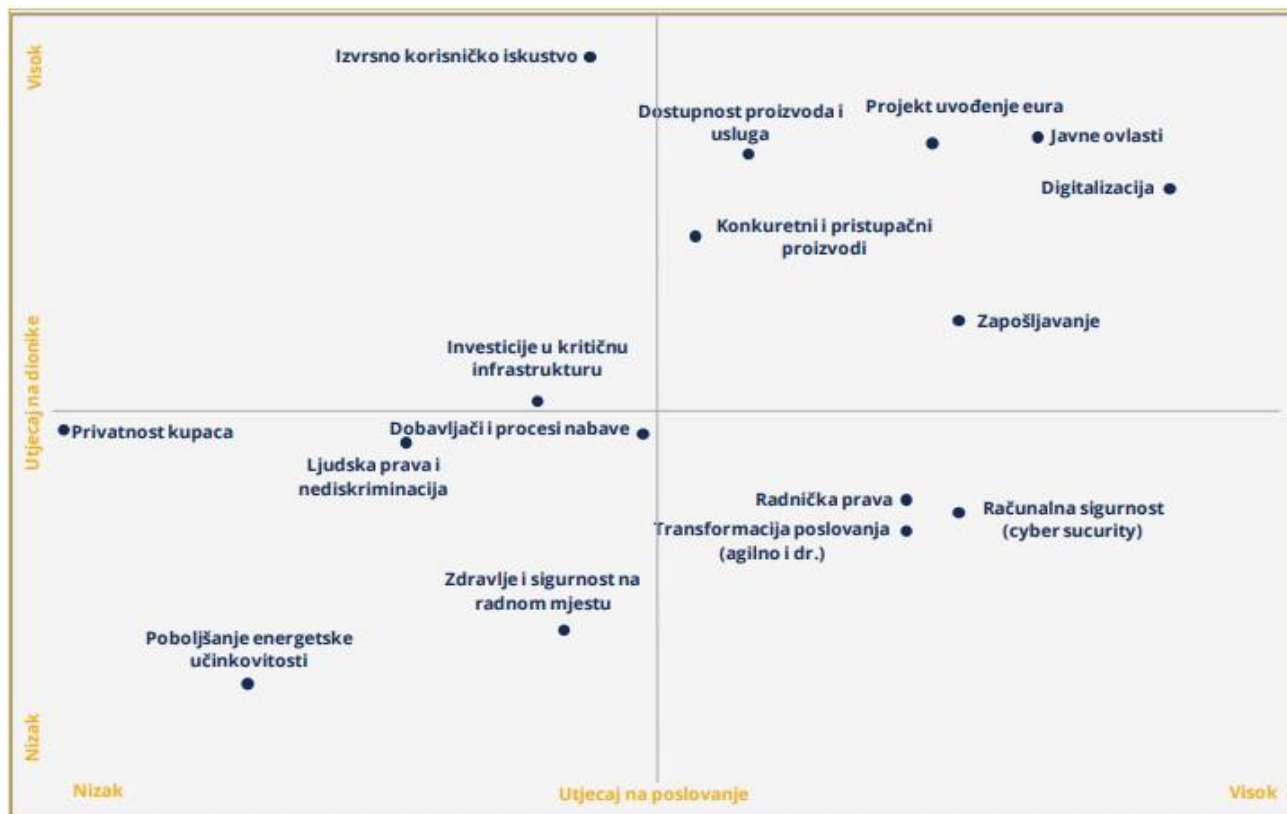
5.3. Matrica materijalnosti

Digitalna i zelena tranzicija za Financijsku agenciju predstavlja duboku transformaciju koja utječe na sve aspekte njezinog poslovanja. Ovaj proces otvara vrata stvaranju nove vrijednosti ne samo za korisnike i finansijski sustav, već i za širu zajednicu. Kroz implementaciju modernizacije, inovacija i poboljšanja korisničkog iskustva, Financijska agencija postavlja temelje svoje strategije do 2025. godine. Digitalizacija donosi nove tehnološke mogućnosti koje omogućuju Financijskoj agenciji da prilagodi svoje proizvode i usluge suvremenim zahtjevima tržišta. To uključuje inovativne pristupe u vođenju poslovanja, provođenju transakcija plaćanja te pružanju i korištenju javnih usluga. Kroz uporabu naprednih tehnologija, poput *blockchaina*⁹, umjetne inteligencije i analitike podataka, Financijska agencija može poboljšati učinkovitost, sigurnost i korisničko iskustvo koje su vezane za njihove usluge. Poslovanje Financijske agencije obuhvaća širok spektar aktivnosti koje se protežu kroz različita područja. Uključivanje dionika ključno je za uspješno provođenje ove transformacije. Prvi korak u procesu bio je prikupljanje početnog popisa tema povezanih s održivošću. Ovaj proces izvršen je korištenjem interne ekspertize unutar organizacije, uz konzultaciju nekoliko vanjskih izvora. Temeljem ove analize, identificirane su 16 ključnih materijalnih tema koje su usko povezane s održivošću poslovanja. Nakon što su teme identificirane, provjerena je njihova usklađenost s načelima GRI standarda¹⁰. Ovo je osiguralo da organizacija primjenjuje međunarodno priznate standarde u svom pristupu održivosti te da aktivno upravlja svim relevantnim aspektima održivog poslovanja. Ovaj proces potvrđuje razinu angažiranosti organizacije u provođenju aktivnog održivog upravljanja i osigurava da su svi ključni aspekti održivosti uključeni u daljnje strategije i planove organizacije. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.

⁹Zajednička, digitalna knjiga ili baza podataka, finansijskih transakcija koje se spremaju na više računala na različitim lokacijama. To tvori kontinuirani lanac podataka gdje su zapisi javni i provjerljivi. Kako nema središnjeg mjesta, teže je hakirati jer informacije postoje na milijunima različitih mjesta.

¹⁰ Globalne inicijative za izvještavanje o održivosti.

Slika 9: Matrica materijalnosti Financijske agencije



Izvor: <https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.

Perspektiva eksternih dionika naglašava *Izvršno korisničko iskustvo* kao ključnu materijalnu temu. To ukazuje na važnost pružanja visokokvalitetnih usluga i proizvoda koji su usmjereni prema potrebama i očekivanjima korisnika. Očekuje se da Financijska agencija kontinuirano radi na poboljšanju korisničkog iskustva kako bi zadovoljila potrebe svojim korisnika i osigurala njihovo dugoročno zadovoljstvo. Uvođene eura također se ističe kao značajna tema za eksterne dionike. Budući da je Financijska agencija ključni igrač u procesu pripreme i implementacije eura u Hrvatskoj, njezina uloga u ovom projektu ima širok utjecaj na financijskih sektor i društvo u cjelini. Stoga se očekuje da Financijska agencija uspješno upravlja ovim procesom kako bi osigurala glatku tranziciju na novu valutu. Dostupnost proizvoda i usluga važna je tema jer odražava sposobnost Financijske agencije da osigura širok spektar financijskih usluga i proizvoda koji su pristupačni i dostupni različitim korisnicima. Ovo uključuje osiguranje pristupa financijskim uslugama za sve dijelove društva, bez obzira na njihovu lokaciju ili socioekonomski status. *Digitalizacija* se također ističe kao važna tema obzirom na sve veću važnost tehnoloških inovacija u financijskom sektoru. Očekuje se da Financijska agencija kontinuirano radi na

unapređenju digitalnih platformi i usluga kako bi osigurala konkurentnost na tržištu i pružila moderna i učinkovita rješenja svojim korisnicima. S druge strane, perspektiva internih dionika ističe *Digitalizaciju* kao ključnu temu, što odražava interes Financijske agencije za unapređenje vlastitih poslovnih procesa i tehnoloških kapaciteta. Uvođenje eura također je važno budući da ima dubok utjecaj na internu organizaciju i operativne procese. *Računalna sigurnost* također se ističe kao ključna tema, jer je sigurnost podataka i informacijskih sustava od vitalnog značaja za zaštitu interesa organizacije i njenih dionika. Interni dionici također naglašavaju temu *zapošljavanja*, što ukazuje na važnost upravljanja ljudskim resursima i razvoja zaposlenika unutar organizacije. *Utjecaj javnih ovlasti* na poslovanje također je važan, jer organizacija mora pažljivo pratiti regulatorni okvir i političke promjene koje mogu utjecati na njezino poslovanje. U konačnici, unatoč važnosti održivosti, tema *Poboljšanje energetske učinkovitosti* ne dobiva istu razinu pažnje kao ostale teme. To može sugerirati da unatoč potencijalnim koristima, održivost nije prioritarna tema za sve dionike ili da trenutno postoje drugi prioriteti koji zahtijevaju veću pozornost i resurse. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , 17.3.2024.).

Matrica materijalnosti igra važnu ulogu u formiranju strategije Financijske agencije jer identificira ključne teme i prioritete koji oblikuju strategijske ciljeve, politike i inicijative. Integracija ovog alata u procesu donošenja strategije osigurava da organizacija bolje razumije potrebe i očekivanja svojih dionika i zainteresiranih strana te da usmjeri svoje aktivnosti prema postizanju dugoročne održivosti i uspjeha. Kroz identifikaciju rizika, prilika i prioriteta, matrica materijalnosti pruža Financijskoj agenciji okvir za donošenje informiranih odluka i usmjeravanje prema ostvarenju svojih strateških ciljeva.

5.4.Strategija digitalne transformacije Financijske agencije

Strategija digitalne transformacije Financijske agencije ključna je za modernizaciju i unapređenje njezinih poslovnih procesa. Kroz implementaciju naprednih tehnoloških rješenja, Financijska agencija teži optimizaciji svojih usluga i poboljšanju korisničkog iskustva. Ova strategija obuhvaća digitalizaciju financijskih usluga, razvoj novih digitalnih platformi za pristup informacijama i obavljanje transakcija te implementaciju sigurnosnih zaštitnih mjera kako bi se

osigurala pouzdanost i sigurnost podataka. Kroz ovaj proces, Financijska agencija postaje agilnija organizacija sposobna prilagoditi se dinamičnim promjenama tržišta i potrebama korisnika u digitalnom dobu. U veljači 2021.godine, Nadzorni odbor je usvojio Strategiju digitalne transformacije Financijske agencije za razdoblje 2021.-2025.godine što je označilo ulazak Fina u novi strateški horizont. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9354/168082/1> , 19.3.2024.)

Nova Strategija do 2025.godine naglašava važnost digitalne transformacije i prepoznaje njezin budući razvoj u kontekstu zelene i digitalne transformacije. Digitalno oblikuje način učenja, zabavljanja, istraživanja i rada, uklanjajući ograničenja poput dostupnosti ili kompleksnosti. Ističe pitanja kao što su dijeljenje i održivost te otvara prostor za nove prilike koje se trebaju otkriti. Nova strategija potiče na razmišljanje o financijskim i javnim uslugama na nove, drugačije i bolje načine. Niz inicijativa, neke od kojih su već započete u prethodnom strateškom razdoblju, donose modernizaciju, inovacije i poboljšano korisničko iskustvo te čine temelj putne karte do 2025. Središte strategije Financijske agencije do 2025.godine, leži u transformaciji poslovanja i razvoju novih rješenja koja imaju za cilj stvaranje dugoročne vrijednosti za njihove korisnike, zajednicu i zaposlenike te osiguranje održivosti poslovanja. Digitalna transformacija predstavlja ključni put ka novim pristupima poslovanju, većoj efikasnosti, jednostavnosti i fleksibilnosti dizajna, pristupa i korištenja interoperabilnim platformama i sustavima, novim oblicima mobilnosti, transparentnosti te dijeljenju podataka i resursa. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9371/168258/1> , 19.3.2024.). Potreba za bržom i boljom prilagodbom okruženja te uvažavanjem cjelokupnog tržišta jasno usmjerava stratejski put Financijske agencije koji je definiran za razdoblje 2021.-2025.godine. Visoko postavljena vizija poslovanja određuje očekivanja prema ulozi koju Financijska agencija želi imati za svoje klijente, partnere i društvo u cjelini. Financijska agencija ima jedinstvenu poziciju koja povezuje financijski, javni i poslovni sektor kroz širok spektar financijskih i javnih usluga te naprednih digitalnih rješenja, ključne infrastrukture i najširu mrežu zainteresiranih korisnika. Strategija ambicija Financijske agencije je biti prepoznata kao ključni predvodnik digitalizacije i pozitivnih promjena u javnom i poslovnom okruženju Republike Hrvatske. Ova pokretačka snaga odražava želju da se iskorištavanjem prilika koje su pred njima, okupe svi zainteresirani dionici. Financijska agencija želi surađivati sa vlasnicima, korisnicima i partnerima kako bi inovirali okruženje u kojem će se obavljati plaćanja, upravljati poslovanjem i koristiti javne usluge na nov, bolji i

transparentniji način. Svrha Strategije digitalne transformacije Financijske agencije je postaviti organizaciju kao ključnog predvodnika digitalizacije i pozitivnih promjena u javnom i poslovnom okruženju Republike Hrvatske. Ovim se planira utjecati na stvaranje nove dodatne vrijednosti te osigurati poslovni opstanak Financijske agencije kao ključnog dionika u javnom i poslovnom okruženju Republike Hrvatske. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9354/168082/1> , 19.3.2024.).

5.4.1.Strateški ciljevi i njihova realizacija

Strateški ciljevi su temeljna komponenta u procesu digitalne transformacije jer definiraju smjer i prioritete transformacije te omogućuju organizaciji da usmjeri svoje napore prema ostvarenju željenih rezultata. Integracija strategije i strateških ciljeva osigurava transparentnost i uspjeh transformacije, što je ključno za dugoročni uspjeh organizacije u digitalnom dobu.

Nova strategija prepoznaje izazove tranzicije šireg okruženja i ističe važnost digitalne transformacije u svim segmentima poslovanja, uz jasno postavljene strateške ciljeve. Okruženje potiče na poslovnu transformaciju i održivost, potičući ih da promišljaju financijske i javne usluge u novim tržišnim okvirima te se osmišljavaju i integriraju novi poslovni modeli kako bi bili bliži svojim korisnicima. U novom strateškom razdoblju, okviri poslovanja su definirani kroz pet strateških ciljeva (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9354/168082/1> , 19.3.2024.):

1. Digitalizacija državne uprave i javnog sektora putem pružanja sveobuhvatnih rješenja
2. Pružanje najviše razine usluga financijskoj industriji i tržištu
3. Implementacija suvremenih IT rješenja uz brzu i kvalitetnu isporuku usluga
4. Razvoj distribucijskih kanala prilagođenim potrebama Financijske agencije i tržišta
5. Fokusiranje na procese i osoblje kako bi se postiglo izvrsno korisničko iskustvo

Navedeni strateški ciljevi direktno podržavaju strategiju digitalne transformacije kroz fokus na pružanju naprednih digitalnih rješenja, visoke razine usluga, implementaciju suvremenih IT tehnologija, razvoj prilagođenih distribucijskih kanala te optimizaciju procesa i zaposlenika radi postizanja izvrsnog korisničkog iskustva.

Financijska agencija ostaje posvećena unapređenju postojećih proizvoda i usluga, ali je također usmjerena na promišljanje budućnosti kroz razvoj novih proizvoda i tehnologija koje podržavaju novi način vođenja poslovanja, provođenja transakcija i korištenja javnih usluga od strane korisnika. Stoga će Financijska agencija uz tradicionalnu pouzdanost i sigurnost svojih rješenja, u novom strateškom razdoblju usmjeriti postojeće i novo znanje i tehnologije na izgradnju odnosa s korisnicima te razvoj suvremenih IT rješenja koja omogućuju izvrsno korisničko iskustvo i prilagođenost usluga suvremenim potrebama korisnika. Fokus na kontinuiranom unaprjeđenju iskustva korisnika, kako kroz razvoj naprednih digitalnih rješenja prilagođenih suvremenom načinu poslovanja i života, tako i kroz prilagodbe procesa i načina rada, uz jačanje digitalnih kompetencija, predstavlja poseban imperativ. Cilj je postizanje veće efikasnosti i transparentnosti kroz daljnju optimizaciju i internu digitalizaciju. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9354/168082/1> , 19.3.2024.)

Strateški cilj digitalizacije državne uprave i javnog sektora putem pružanja sveobuhvatnih rješenja doprinosi ostvarenju strategije na nekoliko načina. Pružanje sveobuhvatnih digitalnih rješenja za državnu upravu i javni sektor omogućava organizaciji da postane ključni lider u modernizaciji javnih usluga što poboljšava dostupnost i učinkovitost usluga, povećava se transparentnost i povjerenje javnosti te pomaže u izgradnji digitalne infrastrukture koja podržava razvoj cjelokupnog digitalnog ekosustava. Strateški cilj pružanja najviše razine usluga financijskoj industriji i tržištu fokusiran je na kvalitetu i inovacije u pružanju usluga financijskoj industriji i tržištu. Implementacijom naprednih digitalnih tehnologija omogućava Financijskoj agenciji da pruži efikasne usluge svojim klijentima čime se jača konkurentnost i pozicija na tržištu. Cilj koji je ključan za uspješnu digitalnu transformaciju je implementacija suvremenih IT rješenja uz brzu i kvalitetnu isporuku usluga iz razloga jer naglašava potrebu za agilnim i efikasnim pristupom uvođenja novih tehnologija i procesa. Kroz brzu i kvalitetnu isporuku IT rješenja, Financijska agencija može ubrzati proces transformacije, minimizirati troškove i rizike implementacije te osigurati da nova tehnologija pruža očekivane koristi. Razvoj distribucijskih kanala prilagođenim potrebama Financijske agencije i tržišta odražava potrebu za prilagodbom distribucijskih kanala kako bi odgovarali promjenama u potrebama korisnika i zahtjevima tržišta, te kroz razvoj digitalnih distribucijskih kanala može se osigurati bolja dostupnost usluga i prisutnost na tržištu. Fokusiranje na procese i osoblje kako bi se postiglo izvrsno korisničko iskustvo naglašava važnost optimizacije internih procesa i razvoja osoblja kako bi se osiguralo izvrsno korisničko iskustvo.

Kroz ulaganja u obuku zaposlenika, poboljšanje internih procesa i primjenu najboljih praksi, Financijska agencija može osigurati da njezini zaposlenici pružaju vrhunsku uslugu korisnicima, što je ključno za uspjeh u digitalnom okruženju.

Radi praćenja uspješnosti realizacije strategije, uspostavljen je strukturirani izvještajni sustav koji prati napredak i upravlja provedbom strateških inicijativa u skladu s definiranim strateškim ciljevima. Ovaj sustav omogućuje kontinuirano praćenje signala i rizika iz okruženja kako bi se pravovremeno reagiralo i prilagodilo planove ako je potrebno. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9354/168082/1> , 19.3.2024.)

5.4.2. Digitalna transformacija

Digitalna transformacija Financijske agencije do 2025. godine predstavlja temelj budućeg razvoja koji je usmjeren na modernizaciju poslovanja kroz različite aspekte. Ključni fokus strategije leži u transformaciji poslovanja kroz izgradnju proizvodnog portfelja, razvoja novih rješenja te upravljanjem ključnim infrastrukturama i servisima. Cilj je osigurati da korisnici direktno profitiraju od te transformacije, te da se olakša njihova tranzicija prema digitalnom i održivom poslovanju. Implementacija strategije omogućuje korisnicima brže i efikasnije izvršavanje platnih transakcija, korištenje usluga instant plaćanja te razvoj suvremenih rješenja za borbu protiv pranja novca i elektroničke razmjene računa. Kroz ove inovacije, korisnici imaju priliku iskoristiti brojne prednosti digitalnog okruženja, uključujući uštedu vremena, novca, prostora i resursa, te stvaranje dugoročno održivijeg poslovanja u digitalnoj i zelenoj ekonomiji. U sklopu jačanja ključnih elemenata operativnog modela, strategija prepoznaje potrebu za modernizacijom tehnologija kako bi se omogućila realizacija suvremenih rješenja. Istovremeno, naglasak se stavlja na jačanje digitalnih kompetencija zaposlenika, razvoj kvalitetnih odnosa s korisnicima te unapređenje reputacije u široj zajednici. Naglasak je i na korisničkom iskustvu kao ključnom zahtjevu u razvoju modernih javnih usluga, s posebnim naglaskom na sigurnost i pouzdanost podataka i transakcija. Obzirom na aktualne poslovne zahtjeve i osiguranje dugoročne održivosti poslovanja, ključno je razviti novi set digitalnih vještina i kompetencija zaposlenika. Ovim pristupom osigurava se uspješno ostvarenje postavljenih strateških ciljeva, uzimajući u obzir

brze promjene u tehnologiji i na tržištu. Kao važan aspekt, žele se privući i zadržati odgovarajući talenti, a u to su uključena specijalistička zanimanja u području naprednih tehnologija i poslovnog razvoja. Time se osigurava fleksibilnost u načinu rada zaposlenika, te prilika za njihov osobni i profesionalni razvoj što je ključno za ostvarenje uspješne digitalne transformacije. U cjelini, digitalna transformacija ne samo da postavlja temelje za budući razvoj organizacije, već i potiče inovacije, poboljšava korisničko iskustvo te osigurava konkurentnost i održivost poslovanja u dinamičnom digitalnom okruženju. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1>, 20.3.2024.)

Digitalna transformacija s naglaskom na tranziciju na digitalno poslovanje, modernizaciju tehnologija, korisničko iskustvo, digitalne vještine, jačanje digitalnih kompetencija zaposlenika i inovacije predstavlja ključni korak za Financijsku agenciju koja želi ostati konkurentna i relevantna u digitalnom dobu. U suvremenom brzom tehnološkom okruženju organizacije koje se ne prilagode novim digitalnim trendovima riskiraju u zaostajanju i gubitku konkurentnosti, stoga strategija digitalne transformacije postaje imperativ za sve organizacije. Digitalna transformacija s naglaskom na navedene aspekte pruža Financijskoj agenciji da postane agilnija, efikasnija i konkurentnija u digitalnom dobu. Međutim, ključni element uspjeha leži u sveobuhvatnom pristupu koji uključuje sve dijelove organizacije i osigurava njihovu integraciju i suradnju kako bi se postigli željeni ciljevi.

5.4.3. Vrijednosti digitalne transformacije

Uvođenje digitalne transformacije za Financijsku agenciju predstavlja ključnu prekretnicu poslovanja u kojoj se otvaraju vrata za nove mogućnosti i prilagodbe suvremenim zahtjevima tržišta. Kroz primjenu digitalnih tehnologija, ne samo da se samo moderniziraju procesi i usluge, već organizacija postaje i ključni lider u vođenju digitalne transformacije u Republici Hrvatskoj. Vrijednosti kojima se Financijska agencija vodi da bi postigla svoju digitalnu transformaciju jesu pružanje rješenja koja ne samo da će biti vrhunski učinkovita i pouzdana, već će se također stvoriti nove vrijednosti za korisnike i zajednicu u cjelini. Ovaj pristup predstavlja viziju za budućnost, gdje se tehnologija koristi kao alat za unapređenje života, ljudi i poslovanja. Budući razvoj

odražava njihovu organizacijsku kulturu temeljenu na vrijednostima i stavovima koje dijele svi zaposlenici organizacije. To uključuje poštovanje prema svima s kojima surađuju, suradnja je njihov ključni element uspjeha, te neprestano usavršavanje i poboljšanje kako bi uvijek bili korak ispred. Istovremeno, fokus je na stvaranju vrijednosti za korisnike i širu zajednicu, osiguravajući im da njihov rad ima pozitivan utjecaj na svakodnevni život ljudi. Jedan od ključnih aspekata njihovog budućeg razvoja je sposobnost brze prilagodbe promjenama. Tehnološki napredak i društvene promjene neprestano oblikuju njihovu okolinu, stvarajući nove prilike i prilagodbe. Kako bi ostali relevantni i konkurentni, važno je da se radi na fleksibilnosti i da se otvoreno prihvaćaju inovacije. To znači brzo prepoznavanje novih trendova i potreba na tržištu kao i prilagodbu proizvoda i usluga kako bi odgovorili na te promjene. Raditi će se na jačanju internih procesa i operativnih sposobnosti ako bi se osigurala učinkovita isporuka najboljih usluga korisnicima. To uključuje kontinuirano ulaganje u obuku i razvoj zaposlenika i implementacija najnovijih tehnoloških rješenja koja omogućuju efikasnost i produktivnost. Sve te mjere osiguravaju cilj uloge Financijske agencije kao ključnog dionika u javnom i poslovnom okruženju Republike Hrvatske. (<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9371/168258/1> , 20.3.2024.).

Vrijednosti digitalne transformacije su ključni faktor za Financijsku agenciju jer donose niz koristi koje su presudne za njezinu konkurentnost, učinkovitost i uspjeh u suvremenom financijskom okruženju. One omogućuju bolje korisničko iskustvo, bolju efikasnost, suradnju, transparentnost, inovacije i konkurentnost. Digitalna transformacija predstavlja prekretnicu u poslovanju Financijske agencije jer omogućava organizaciji da se prilagodi suvremenim trendovima. Sve navedene vrijednosti zajedno doprinose jačanju pozicije Financijske agencije na tržištu i osiguravaju njegovu dugoročnu održivost i uspjeh.

5.5. Strategijska perspektiva Financijske agencije

Nakon detaljne analize strategijskog razvoja digitalne transformacije Financijske agencije (FINA) neki od ključnih strategijskih smjerova za budući razvoj organizacije bili bi digitalna inovacija, održivi razvoj, personalizacija usluga, jačanje kibernetičke sigurnosti i suradnja sa *Start-Upovima*. Digitalna transformacija nije samo trend, već nužnost za moderne financijske institucije, pa tako i za Financijsku agenciju. Implementacija naprednih tehnologija kao što su umjetna inteligencija, *blockchain* i *big data* analitika omogućit će organizaciji da značajno unaprijedi svoje poslovanje. Digitalne platforme koje su intuitivne i sigurne, omogućiti će korisnicima lakši pristup uslugama, što je ključno za poboljšanje korisničkog iskustva. Unatoč visokim troškovima implementacije i mogućem otporu prema promjenama, kontinuirana edukacija zaposlenika i strateška partnerstva mogu uspješno prevladati ove izazove, te je potrebno da Financijska agencija u tom pogledu održava korektan odnos sa svojim dionicima. Održivi razvoj postaje sve važniji, ne samo zbog regulatornih zahtjeva već i zbog sve veće svijesti o ekološkoj odgovornosti. Financijska agencija može uvesti ekološki prihvatljive prakse i razviti zelene financijske proizvode koji podržavaju održivi razvoj. Primjerice, uvođenje zelenih obvezničkih fondova, odnosno, fondova koji se ulažu isključivo u zelene obveznice izdane za financiranje ekoloških projekata, kao što su obveznice za projekte obnovljivih izvora energije, obveznice za projekte očuvanja i upravljanja vodnim resursima ili slično, mogu doprinijeti održivom razvoju gdje Financijska agencija može poboljšati svoju reputaciju i privući nove klijente koji cijene ekološku odgovornost. Personalizacija usluga od velike je važnosti za zadovoljstvo i povjerenje korisnika. Razvoj korisnički orijentiranih digitalnih platformi i personalizacija usluga temeljno na analitici podataka, može omogućiti organizaciji da bolje razumije potrebe svojih korisnika i prilagoditi se tim potrebama. Financijska agencija mogla bi personalizirati financijske savjetodavne usluge kroz korištenje analitike podataka za pružanje prilagođenih financijskih savjeta korisnicima. Kroz investicijske savjete gdje se mogu pružiti usluge preporuka za ulaganje temeljene na analizi korisnikovih financijskih ciljeva, profita rizika i povijesti transakcija ili planiranje za umirovljenike gdje bi se nudila usluga personaliziranih planova za štednju i ulaganje s ciljem postizanja određenog iznosa za umirovljenje. Jačanje kibernetičke sigurnosti značajno je za poslovanje i postaje prioritet u digitalnom dobu kako bi se osigurali podaci korisnika. Ulaganje u napredne sigurnosne tehnologije i kontinuirana edukacija

zaposlenika o sigurnosnim prijetnjama od velike su važnosti za zaštitu osjetljivih podataka korisnika. Razvoj strategija za brzi oporavak u slučaju sigurnosnih incidenata dodatno povećava povjerenje korisnika. Redovito praćenje i ažuriranje sigurnosnih sustava kao i suradnja s vanjskim stručnjacima mogu pomoći pri prevladavanju izazova kao što su visoki troškovi održavanja sigurnosnih sustava. Suradnja sa *Start-Upovima* otvara nove mogućnosti za inovacije i razvoj novih financijskih rješenja. Ovo može značajno unaprijediti ponudu usluga i povećati konkurentsku poziciju Financijske agencije. Izazovi poput razlika u poslovnim kulturama i zaštite intelektualnog vlasništva mogu se prevladati razvijanjem jasnih ugovornih okvira i uspostavom transparentnih komunikacijskih kanala.

Predloženi strategijski smjerovi temeljeni na digitalnoj inovaciji, održivom razvoju, personaliziranim uslugama, jačanju kibernetičke sigurnosti i suradnji sa *Start-Upovima* pružaju jasan put prema budućnosti Financijske agencije koja je inovativna, održiva i korisnički orijentirana. Implementacijom ovih strategijskih smjerova, Financijska agencija može se prilagoditi modernim tržišnim zahtjevima, osigurati dugoročni rast i uspjeh te ostati relevantna i konkurentna u dinamičnom financijskom sektoru. Svaki od ovih smjerova nosi sa sobom određene izazove, ali uz strateški pristup, kontinuirano ulaganje u tehnologiju i ljudske resurse te prilagodljivost i inovativnost u pristupu tržištu i korisnicima, Financijska agencija može uspješno prevladati ove izazove i postići održivi razvoj.

6.ZAKLJUČAK

Teorijske pretpostavke strategije i strateškog razvoja pružaju okvir za razumijevanje procesa planiranja i provedbe strategije unutar organizacije. Teorijska podloga omogućava razumijevanje važnosti strategije u stvaranju konkurentne prednosti što je ključni faktor u postizanju dugoročnog uspjeha Fine.

Pregledom općih podataka o Fini, uključujući povijest poslovanja, vlasničku, upravljačku i organizacijsku strukturu, digitalne usluge i društvenu odgovornost identificirani su temeljni elementi konteksta u kojem se odvija digitalna transformacija. Digitalne usluge posebno su važan segment u kontekstu digitalne transformacije jer predstavljaju ključno sredstvo putem kojeg Fina može prilagoditi svoje poslovanje suvremenim zahtjevima tržišta i korisnika. Društvena odgovornost postaje sve važnija tema u suvremenom poslovanju, a analiza njezinog utjecaja na Finu pruža uvid u organizaciju koja teži ostvarivanju pozitivnog društvenog utjecaja kroz svoje poslovanje. Ovo je važan aspekt u kontekstu stvaranja i održavanja reputacije organizacije, što je ključno za uspješnu digitalnu transformaciju.

SWOT analiza kao klasičan alat strategijskog planiranja, pruža detaljan pregled unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji s kojima se organizacija suočava. Uvid u SWOT analizu omogućuje identifikaciju ključnih područja na kojima organizacija treba usmjeriti svoje napore u procesu digitalne transformacije.

Strategija digitalne transformacije Fine predstavlja ključni fokus ovog istraživanja. Definiranje jasne misije i vizije, identifikacija relevantnih dionika te postavljanje specifičnih strateških ciljeva ključni su koraci u procesu implementacije ove strategije. Kroz sve navedene segmente, istaknuta je važnost prilagodbe Fine dinamičnom digitalnom okruženju. U suvremenom poslovnom svijetu, organizacije koje uspješno provode digitalnu transformaciju imaju konkurentnu prednost i mogu osigurati dugoročni uspjeh. Stoga je ključno da Fina kontinuirano prati nove tehnološke trendove i prilagođava svoje poslovanje kako bi ostala relevantna i konkurentna.

Zaključno, rad pruža sveobuhvatan uvid u proces strategijskog razvoja digitalne transformacije Fina. Temeljen na teorijskim spoznajama i analizi stvarnih podataka, pruža smjernice za daljnje istraživanje i implementaciju strategije koje će organizaciji omogućiti da ostvari svoj puni potencijal u digitalnom dobu. Naglašava se važnost kontinuiranog prilagođavanja i inovacije kako bi se osigurala konkurentska prednost i ostvarili strateški ciljevi, te također da Fina ostane lider u financijskoj industriji.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M: Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, 2006.
2. Buble, M. *et al.*, Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005.
3. Mencer I., Strateški menadžment : upravljanje razvojem poduzeća, Zagreb : TEB - poslovno savjetovanje, 2012.
4. Porter, M. E.: Konkurentaska prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia., 2008.

Internetski izvori:

1. CMI: Developing Strategy: <https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/resource/developing-strategy/> , (20.2.2024.)
2. Harvard Business School Online – Business Insight: <https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/resource/developing-strategy/> , (20.2.2024.)
3. Conculterce - What is Strategy? Definition, Components & Examples Explained: <https://conculterce.com/business-strategy/> , (20.2.2024.)
4. Cascade - Perfecting the strategy development process: 8 steps to success : <https://www.cascade.app/blog/process-of-strategy-development> , (20.2.2024.)
5. OpenGrowth - Mission And Vision- Why Is It Important?: <https://www.opengrowth.com/resources/mission-and-vision-why-is-it-important> , (23.2.2024.)
6. Indeed – What Are Business Goals? Definition, Steps and Examples: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-goals> , (23.2.2024.)
7. Forbes Advisor - Strategic Human Resource Management (2024 Guide): https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/#why_strategic_human_resources_is_important_section , (28.2.2024.)
8. HiBob – HR Strategy: <http://tinyurl.com/28xa8ye7> ,(28.2.2024.)

9. Principles of Management – The Role of Strategy in Management:
<https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/the-role-of-strategy-in-management/> , (28.2.2024.)
10. The Strategy Story - Strategies to create a competitive advantage: A step-by-step guide:
<https://thestrategy.com/blog/strategies-to-create-a-competitive-advantage/> ,
(28.2.2024.)
11. Godišnje izvješće o poslovanju Fine za 2022. godinu:
<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9565/170704/1> , (07.3.2024.)
12. Fina – Digit.ALL : <https://www.fina.hr/digit.all> , (14.3.2024.)
13. Fina – e-Servisi: <https://www.fina.hr/e-servisi> (01.5.2024.)
14. Investopedia - Social Responsibility in Business: Meaning, Types, Examples, and Criticism: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp> , (16.3.2024.)
15. Fina – Karijere: <https://www.fina.hr/karijere> , (16.3.2024.)
16. Godišnje izvješće o poslovanju Fine za 2021. godinu:
<https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9354/168082/1> , (19.3.2024.)
17. Fina - Strategija 2025.: <https://www.fina.hr/ngsite/content/download/9371/168258/1> ,
(19.3.2024.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1: Razine poslovnih strategija.....	4
Slika 2:SWOT analiza.....	8
Slika 3:Dijagnoza strateških problema.....	10
Slika 4: Porterove generičke strategije.....	17
Slika 5:Ključni događaji kroz povijest.....	20
Slika 6: Tijela i organizacijski ustroj Financijske agencije.....	21
Slika 7:SWOT analiza Financijske agencije.....	28
Slika 8:Grupe dionika i zainteresiranih strana.....	35
Slika 9:Matrica materijalnosti Fine.....	38

Popis tablica:

Tablica 1:"Meki" i "tvrdi" strateški ciljevi.....	14
---	----