

UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA U OTP BANCİ

Parać, Grgo

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:838861>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA
U OTP BANCII**

Mentor:

doc.dr.sc. Daša Dragnić

Student:

Grgo Parać 5170842

SADRŽAJ:

1. UVOD	3
1.1. Definiranje problema istraživanja	3
1.2. Ciljevi rada	3
1.3. Metode rada.....	3
1.4. Struktura rada	4
2. RAZVOJ I UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTU.....	5
2.1. Životni ciklus proizvoda.....	6
2.1.1. Faza uvođenja	7
2.1.2. Faza rasta	7
2.1.3. Faza zrelosti	8
2.1.4. Faza opadanja.....	8
2.1.5. Produljenje faza životnog ciklusa proizvoda	9
2.2. Stvaranje novih proizvoda.....	9
2.2.1. Proces uvođenja novih proizvoda	10
3. UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA U OTP BANCI	15
3.1. Organizacija i upravljanje	16
3.2. Uvođenje novog proizvoda	19
3.2.1. Vrste rizika.....	20
3.2.2. Proces razvoja novog proizvoda	22
3.2.3. Specifičnosti razvoja kategorija proizvoda.....	26
3.2.4. Vrste kontrole.....	33
4. ZAKLJUČAK.....	36
SAŽETAK.....	38
SUMMARY	39
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA I TABLICA.....	41

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Predmet završnog rada je razvoj novih proizvoda u OTP banci. Ulaganje u novi proizvod postao je neophodan zadatak ako poduzeće želi konkurirati na dinamičnom tržištu. Uvođenje novog proizvoda predstavlja odgovoran i složen posao za svako poduzeće, pa tako i za banke. Kod uvođenja novog proizvoda ulažu se veliki naponi kako u sam razvoj proizvoda tako i u njegovu promociju. Novi proizvod potrebno je približiti kupcu te ga natjerati da promijeni svoje percepcije i odluči se za kupnju novog, neistraženog proizvoda. Da bi se cijeli ovaj proces kvalitetno odvio potrebno je raspolagati stručnim kadrom.

Proizvod je konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji postoji tek kada je dovršen proces njegove proizvodnje, a svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu. Danas se poslovanje odvija u novom, neizvjesnom tržištu. Konkurencija je sve veća i veća te svaka tvrtka nastoji razvijati nove proizvode.¹

Problem istraživanja jest utvrđivanje načina i metoda razvoja novih proizvoda, kako s teorijskog tako i s praktičnog aspekta.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je definirati proizvod te novi proizvod na tržištu. Zadatak je analizirati uvođenje novog proizvoda na tržište s posebnim naglaskom na detaljiziranje faza procesa i metoda uvođenja, te naglašavanje tko sve u tim procesima sudjeluje. Zapravo je konačni cilj na konkretnom primjeru dati odgovor na pitanje na koji se način u OTP banci odvija proces uvođenja novog proizvoda, kakva je organizacijska struktura kod tog procesa, te tko, kako, kada i gdje u njima sudjeluje.

1.3. Metode rada

Metode korištene u ovom radu su:

- Deduktivna metoda –u kojoj se s obzirom na opće činjenice donose pojedinačni zaključci

¹Kotler, P. I Armstrong, G., Principles of Marketing 9th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001, str. 460

- Induktivna metoda – u kojoj se s obzirom na pojedinačne činjenice dolazi do općih zaključaka
- Metoda sinteze – koja izvlači konkretne činjenice iz teorije prilikom izvođenja zaključaka.
- Metoda analize – u kojoj se složeni pojmovi i zaključci razdvajaju na jednostavnije dijelove
- Metoda deskripcije – u kojoj se jednostavno opisuju procesi, odnosi i veze bez znanstvenog tumačenja podataka
- Metoda studije slučaja – u kojoj se izučava neki pojedinačni znanstveni slučaj

1.4. Struktura rada

Završni rad sadrži četiri glavna poglavlja. U prvom uvodnom dijelu govori se o problemu i predmetu istraživanja, o svrsi i ciljevima istraživanja, metodama korištenim pri skupljanju podataka te o strukturi rada. Drugo poglavlje završnog rada obuhvaća razvoj i uvođenje novog proizvoda na tržište, te životni ciklus istoga. U tom se dijelu rada utvrđuje proces razvoja novih proizvoda po pojedinačnim fazama. Također su detaljno pojašnjene sve faze životnog ciklusa proizvoda. Treće poglavlje završnog rada precizira uvođenje novog proizvoda u OTP banci. U ovom dijelu navode se opći podatci o OTP banci, objašnjava se organizacija i struktura, proces razvoja novog proizvoda OTP banke te sustav kontrole svega navedenog. Prikazuje se praktični dio rada u kojem se analizira procedura razvoja novih proizvoda na primjeru kredita, depozita, te platnoprometnih transakcija. U četvrtom poglavlju završnog rada nalazi se zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu te se ističu spoznaje iznesene u teorijskom i praktičnom dijelu rada. Poslije zaključka završnom radu dodan je popis literature, slika i tablica korištenih prilikom pisanja rada.

2. RAZVOJ I UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA NA TRŽIŠTU

Proizvod je osnovni element marketing miksa čineći tako presudni dio u strategijama marketinga koji menadžment koristi za stjecanje konkurentske prednosti. Na njega se nadovezuju ostali elementi marketinga. Proizvod je sve što može biti ponuđeno na tržištu kako bi zadovoljilo određenu želju ili potrebu.²

Proizvod je široki skup materijalnih i nematerijalnih koristi koje potrošač može ostvariti njegovom nabavom. Složenost proizvoda proizlazi ne samo iz njegovih fizičkih karakteristika, već i iz nematerijalnih karakteristika koje su povezane željama potrošača. Proizvodi mogu biti fizički (automobili, namještaj, odjeća, mobiteli), usluga (frizerske usluge, zrakoplovni prijevoz, sveučilišta, osiguranje), ideja (recikliranje, igra lutrije, korištenje sigurnosnih pojaseva), ali i osobe, mjesta, organizacije ili njihove kombinacije.³

Postoje tri razine proizvoda⁴:

- neopipljiva razina proizvoda - proizvod je mora imati da bi zadovoljio određenu potrebu ili želju. Ona prikazuje primarne karakteristike proizvoda
- opipljiva razina proizvoda - sama bit proizvoda, ambalaža, marka. Na ovoj razini se planiraju sekundarne karakteristike novog proizvoda.
- obogaćivanje proizvoda - usluge s kojima se proizvodu stvara dodatna vrijednost. Prikazuje tercijarne karakteristike proizvoda koje u doba dinamičnog tržišta dobivaju sve veći značaj.

Danas se poslovanje odvija u novom, neizvjesnom tržištu. Konkurencija je sve veća i veća. Nekada se konkurencija temeljila na cjenovnoj konkurenciji, no danas se stvaraju potpuno nove osobitosti proizvoda te sama cijena nije više jedini faktor koji će kupce zanimati. U uvjetima nove konkurencije prednost se ostvaruje na temelju znanja, stvaranja proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkom životnom ciklusu proizvoda, bliskosti s potrošačima i traženju putova za povećanje njihove vjernosti.⁵

² Kotler, P. I Armstrong, G., Principles of Marketing 9th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001., str. 460

³ Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

⁴ Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

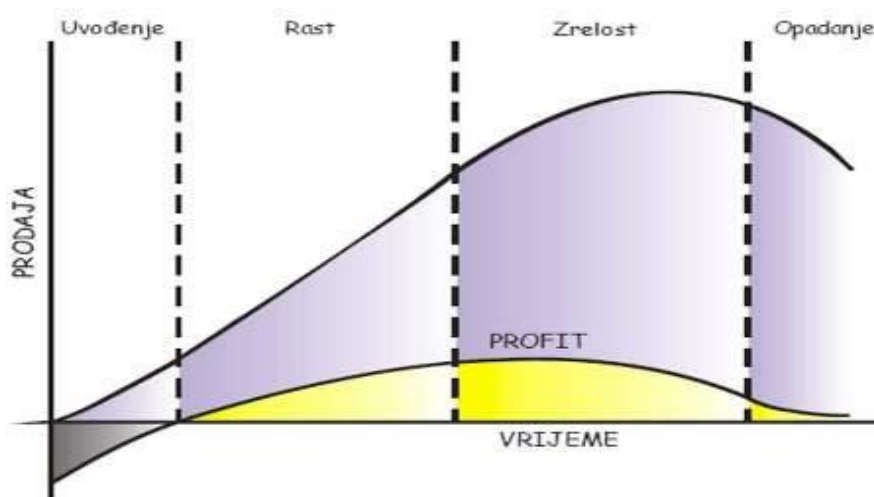
⁵ Doyle, P. Marketing Management and Strategy, 3rd edition, Pearson Education Ltd, London 2002.

2.1. Životni ciklus proizvoda

Svaki proizvod ili usluga ovisno o primarnim, sekundarnim i tercijarnim karakteristikama, konkurentskom okruženju i potražnji prolazi određeni životni ciklus. Primarna karakteristika proizvoda se sastoji od temeljnih koristi koje kupac zahtijeva i treba. To je jezgra proizvoda koja prikazuje što to doista kupac kupuje. Sekundarna karakteristika proizvoda je očekivani proizvod. On se u teoriji definiraju pod: razina kvalitete, karakteristike, stil, ime marke i pakiranje. Tercijarna karakteristika podrazumijeva kreiranje proširenog proizvoda. To se u teoriji definira pod: isporukom, kreditiranjem, garancijom, poslijeprodajnim uslugama, servisima i slično. Ova tercijarna razina je potrošačima izrazito važna. Odluku o kupovini primjerice mogu donijeti na temelju toga da li im garancija pokriva rok od godine dana, dvije godine ili više. Zanemarivanje primarnog značaja završava tržišnim neuspjehom, ali kupce danas osim primarnih koristi proizvoda sve više privlače i njegove sekundarne i tercijarne koristi, za koje su čak spremni platiti veću količinu novca.

Duljina životnog ciklusa proizvoda ovisit će o mnogim varijablama, no ono što je važno u donošenju strateških odluka o upravljanju proizvodom tijekom određenih faza životnog ciklusa je da se aktivnosti prilagode stvarnoj fazi ciklusa. Perspektiva trenutne pozicije u životnom ciklusu proizvoda s aspekta uprave tvrtke često nije realna.⁶

Slika 1. Životni ciklus proizvoda



Izvor: Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom - Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE, Zagreb 2001.

⁶P. Kotler, K.L. Keller, M. Martinović (2014), Upravljanje marketingom, Zagreb, Mate

Ako se kretanje određenog proizvoda na tržištu promatra kao funkcija prodaje, tako da se na ordinati bilježe vrijednosti prodaje, a na apscisi prati vremenska razdoblja dobiva se krivulja koja opisuje životni put proizvoda (Slika 1.) od trenutka komercijalizacije do trenutka povlačenja proizvoda s tržišta.⁷

2.1.1. Faza uvođenja

Prva faza životnog ciklusa proizvoda vezana je za lansiranje proizvoda. Nakon komercijalizacije novog proizvoda, rijetko se u kratkom periodu može pobuditi pažnja potencijalnih kupaca da promijene postojeću naviku i umjesto kupnje već poznatog im proizvoda, odaberu novo ponuđeni proizvod. Karakteristike proizvoda i niža cijena mogu pobuditi interes, no dinamika prodaje u konačnici ipak ovisi o percepciji ciljane tržišne potražnje. Zbog te činjenice potrebno je razviti efikasne načine isticanja svojstava proizvoda koja predstavljaju prednosti novog proizvoda ispred onih već postojećih, te potiču potrošača na kupnju baš našeg proizvoda.⁸

U ovoj fazi životnog ciklusa novog proizvoda nužna su ulaganja u marketing, primarno promociju, o čemu će ovisiti i oblik funkcije rasta prodaje novog proizvoda. Uvođenje novog proizvoda na tržište potrebno je pratiti efikasnim oglašavanjem, PR-om i drugim promotivnim aktivnostima. S obzirom na to da je u ovoj fazi prodaja skromna, troškove promocije je teško pokriti tržišnom realizacijom. Temeljni cilj aktivnosti je vremenski skratiti ovu fazu, dok prodaja ne počne rasti. Kada funkcija prodaje naraste na zadovoljavajuću razinu vrijeme je za pokretanje masovne proizvodnje, te aktiviranje svih planiranih kanala distribucije.⁹

2.1.2. Faza rasta

U ovoj fazi dolazi do rasta količine prodaje novog proizvoda. U ovoj fazi ostvaruje se dobit. Karakteristika ove faze je i rast potražnje za proizvodom na tržištu, što je potvrda da je tržište prihvatilo novi proizvod. Povećana potražnja izaziva aktiviranje svih planiranih distribucijskih kanala, te prodajnih punktova i predstavnika. Rast proizvodnje smanjuje troškove po jedinici proizvoda, ali i dalje je nužno ulaganje u promociju. O promociji može ovisiti trajanje ove faze. Danas, u vremenu informatičkih tehnologija u promociji i prodaji

⁷Meler, M., op. cit. (bilj. 30), str. 161

⁸ Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str 351.

⁹ Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

moguće je i malim tvrtkama da svoju ponudu usmjere velikom broju nacionalnih tržišta. Održavanje rasta prodaje nastaje širenjem na nova nacionalna tržišta i dalje smanjuje troškove po jedinici proizvoda.¹⁰ U ovoj fazi rastu troškovi istraživanja i obrade ciljanih novih tržišta, predstavljanja i demonstriranja proizvoda. Najosjetljivije područje za svaki novi proizvod je cijena. Pojavom novih proizvoda konkurencija počinje snižavati svoje prodajne cijene, jača promotivne aktivnosti, a ponekad i dizajn ambalaže nastojeći zadržati pažnju kupaca. Kada prodaja više eksponencijalno ne rasti to je znak da je proizvod ušao u fazu zrelosti. Vrijeme je za promjenu aktivnosti upravljanja proizvodom, a ponekad i strateškog pristupa.¹¹

2.1.3. Faza zrelosti

Premda i u fazi zrelosti, ovisno o kvaliteti prodajnih i marketinških aktivnosti koje se poduzimaju, prodaja može rasti, ali je stopa rasta je bitno niža. Usprkos maloprodajnom prometu, provedbom novih taktika i operativnih taktičkih programa mijenjaju se ekonomski efekti i profitna stope.¹² Ako konkurencija uz već poduzete aktivnosti nije uspjela usporiti rast interesa i prodaje za novim proizvodom, pored daljnjeg snižavanja cijene svog konkurentnog proizvoda često čak i redizajnira proizvod, te uskoro uvodi na tržište i vlastiti novi proizvod. Ovisno o proteklom vremenu od trenutka lansiranja novoga proizvoda, te ostvarenoj prodaji i profitu ovisi i spremnost uprave tvrtke da odobri nove aktivnosti koje sa sobom vuču i nove troškove, a koje za cilj imaju maksimalno produžiti fazu zrelosti novog proizvoda. U načelu, kada uprava više ne odobrava uvođenje novih aktivnosti prodaja opada. U ovoj vazi važno je provoditi efikasnu politiku prodajnih cijena, kupce treba diferencirati, a jako su važne i inovativne promotivne aktivnosti.¹³

2.1.4. Faza opadanja

Kada se usprkos svim novim aktivnostima koje se poduzimaju u cilju održavanja proizvoda u fazi zrelosti trend prodaje smanjuje znak je da je proizvod u fazi opadanja. Faza opadanja (umiranja) proizvoda početak je kraja, jer su posljedice ove faze ubrzano padanje prodaje i dobiti. Nakon prethodnih faza uprava rijetko prihvaća argumente za dodatna ulaganja u marketing. Posljedica ovog događanja su i aktivnosti konkurencije, interes tržišta za novim

¹⁰ Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

¹¹ Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str 354.

¹² McGrath, A., Growth strategies with a 90s Twist Across the Board., Mart, 1995., str. 43-46

¹³ Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

proizvodima, pojavom prihvatljivih i novih supstituta. Ponekad je ova faza posljedica prirodnog zastarijevanja. To se često dešava kod elektronskih uređaja.¹⁴

U fazi opadanja najveći je problem sukoba interesa proizvodne i prodajne funkcije. Proizvodnja se prilagodila određenom modelu te priželjkuje da se isti proizvod što dulje proizvodi. Prodajna funkcija je svjesna nedostataka proizvoda koji se sve teže prodaje, a za neuspjeh odgovara upravi tvrtke. Potrebno je uvjeriti upravu da od daljnje proizvodnje treba odustati, osim ako je relevantnom analizom utvrđeno da ima smisla preoblikovati proizvod, te usporiti trend pada prodaje. Prateće aktivnosti koje su također nužne pri ovakvom pristupu su intenziviranje oglašavanja, ali i snižavanje cijena, kako bi se preostali lager proizvoda prodao. Jake tvrtke u ovoj fazi u pripremi imaju novi proizvod, u cilju očuvanja postignute tržišne pozicije.¹⁵

2.1.5. Produljenje faza životnog ciklusa proizvoda

Suvremeni razvoj marketinga i marketinških strategija omogućio je produljenje životnog ciklusa proizvoda. Provedene simulacije tijekom razvoja proizvoda i praćenja prethodnih faza životnog ciklusa proizvoda mogu ukazati na određene neiskorištene prilike. Tvrtke koje sustavno istražuju i prate tržište pravovremeno uočavaju promjene, pa mogu ocijeniti u kojim dijelovima proizvodnog programa i asortimana su moguće poteškoće u budućem razdoblju. Tada se provode različite aktivnosti, koje u konačnici kao rezultat često imaju produljenje faza životnog ciklusa proizvoda. Treba se fokusirati na aktivnosti kojima se direktno ili indirektno proizvod prilagođava novim tržišnim uvjetima.¹⁶

2.2. Stvaranje novih proizvoda

Jedan od najvećih izazova marketing planiranja je razvijanje ideja za nove proizvode i njihovo uspješno lansiranje na tržište. Neki to čine zbog zadovoljavanja želja i potreba kupaca, a neki zbog natjecanja s konkurencijom ili održanja i povećanja prodaje. Kupci žele nove proizvode, a konkurencija će učiniti sve da im ponude nove proizvode prije nas. Razvoj proizvoda može se odvijati u dva osnovna oblika: poduzeće može provoditi vlastiti razvoj novog proizvoda, djelovanjem vlastitog odjela za istraživanje i razvoj ili poduzeće može pokušati razviti nove

¹⁴ Harrigan, K., Strategies for Declining Industries, Journal of Bussines Strategy, jesen, 1980., str 27

¹⁵ Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

¹⁶ Šerić, N., Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2009.str.35.

proizvode kroz ugovor kojim se unajmljuju instituti, samostalni istraživači, agencije koji uz odgovarajuću naknadu to čine za poduzeće.¹⁷

Pojam novi proizvod dosta je širok, iako se to u prvi tren ne čini baš tako. Javnost je mišljenja da je novi proizvod samo proizvod koji predstavlja nešto revolucionarno, nešto što još ne postoji na tržištu. Međutim, postoji više tipova novih proizvoda. Razlikujemo šest vrsta novih proizvoda, s obzirom na to koliko je on nov za tržište, ali i za poduzeće:¹⁸

- *Potpuno novi proizvod* - proizvod koji se razvija prema tržištu, nov je za tržište, ali i za poduzeće.
- *Linija novih proizvoda* - novi proizvodi koji omogućavaju nekom poduzeću da po prvi puta uđe na jedno već uspostavljeno tržište.
- *Dopuna postojećih linija proizvoda* - novi proizvodi što nadopunjavaju postojeće linije proizvoda.
- *Poboljšanja proizvoda* - novi proizvodi s poboljšanom izvedbom ili većom primjetnom vrijednošću.
- *Repozicionirani proizvod* - proizvod s minimalnim promjenama, ali usmjeren na potpuno novi ciljani segment.
- *Proizvod proizveden s manjim troškovima* - novi proizvod slične izvedbe uz niže troškove.

Razvijanje i uvođenje novih proizvoda često je rizično i skupo. Razlozi neuspjeha novih proizvoda može biti loš dizajn proizvoda, loše pozicioniranje na tržištu, možda previsoka cijena, loše oglašavanje ili pak loša promidžba. Proizvod može uspjeti na tržištu ako kupcima nudi bolju kvalitetu i neke nove osobine koje konkurencija ne može ponuditi, ako je dobra procjena ciljnog tržišta i ako se cilja na manje tržišne segmente.¹⁹

2.2.1. Proces uvođenja novih proizvoda

Razvoj novih proizvod je splet nekoliko aktivnosti koje imaju jedinstven cilj, a to je uspješno tržišno pozicioniranje i komercijalizacija novog proizvoda. S ciljem proširenja poslovanja i povećanja prihoda tvrtke razvijaju nove proizvode koji bi trebali zadovoljiti potrebe kupaca i potrošača. Razvoj novog proizvoda je određen proces u kojem tvrtka razvija novi proizvod te

¹⁷https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda

¹⁸ Grabac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka 2005. ,str.10.

¹⁹<http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20008.pdf>

nakon toga stvara potrebu za tim proizvodom gdje glavnu ulogu ima marketing.²⁰

Proces novog proizvoda (Slika 2.) se može sastojati od različitog broja faza, ali najčešća je podjela na sedam faza²¹.

Slika 2. Proces uvođenja novih proizvoda



Izvor: Kotler, P., Amstrong, G. (2016): Principles of Marketing 16/e, Šerić, N., (2016): Upravljanje proizvodom

Svaka od ovih faza se sustavno planira i provodi. Prije svake sljedeće faze vrši se evaluacija ideja, skica, nusproizvoda i drugih stvari kako bi se pokušalo unaprijediti proces razvijanja novog proizvoda. Svrha je utvrditi mogućnost za unaprjeđenje ideja, skica, koncepcija, prototipova. Otklanjanjem utvrđenih nedostataka ideje, skice, koncepcije, prototipovi se prosljeđuju u sljedeću fazu razvoja novog proizvoda. Rješenja čije se neprihvatljive karakteristike ne mogu popraviti se odbacuju.^{22, 23}

Istraživanje ideja - Proces razvoja novoga proizvoda uvijek započinje novom idejom. Vodstvo tvrtke treba postaviti okvire i smjernice u cilju stvaranja uvjeta generiranja novih ideja. Uz to treba definirati ciljna tržišta i strateške proizvode na kojima će se razvijati strateška koncepcija razvoja novih proizvoda tvrtke. Na strateškoj razini tvrtke treba definirati resurse koji će se ulagati u ovoj fazi. Razine pretpostavljenih resursa se razlikuju ovisno o

²⁰Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

²¹Grbac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.

²²Crawford, M.C.: New Products Management, 4th ed. Irwin, 1994., str. 9 – 11; prema: Grbac, B., op. cit. (bilj. 22), str. 48-49.

²³Šerić, N., Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet, 2009.str.12.

tome da li se radi o razvoju novog proizvoda, inoviranju postojećega ili oponašanju konkurentskog proizvoda. Korisne spoznaje o ideji stječu se u komuniciranju sa svim razinama, od internog tržišta, preko svih tržišta i kupaca s kojima tvrtka već komunicira, praćenjem konkurencije, te komunikacijom sa svim partnerima na vertikalnoj i horizontalnoj poslovnoj liniji. Moguće je razlikovati interne i eksterne izvore ideja.²⁴

Interni izvori ideja najčešći su izvori ideja, a u njih spadaju:

- marketing-stručnjaci
- inženjeri
- istraživači
- prodajno osoblje
- djelatnici razvojnog odjela
- i ostali zaposlenici.

U eksterne izvore ideja spadaju:

- potrošači
- poduzetnički inkubatori
- sudionici u kanalu distribucije
- poduzetnički centri
- konkurenti
- razvojne agencije
- ostale osobe s inovatorskim sposobnostima

U suvremenoj poslovnoj praksi se danas prakticiraju: potrebe i želje kupaca, zatim znanstvenici, inženjeri, dizajneri i drugi zaposlenici koji mogu biti važan izvor ideja za nove proizvode.²⁵

Izbor ideja - Izbor ideja je kritičko vrednovanje novih ideja. Pri vrednovanju ideja potrebno je preispitati u kojoj mjeri je proizvod koristan za: potrošača, društvo i tvrtku. Treba ustanoviti je li proizvod kompatibilan s ranije postavljenim ciljevima. Potrebno je preispitati i je li taj proizvod pogodan za promociju, te na kraju hoće li probuditi zanimanje tržišta. Jedno od najvažnijih pitanja je hoće li nam taj proizvod na kraju donijeti ikakvu dobit.

Ako se dođe do većeg broja ideja, pregledavanje se može vršiti u krugovima, gdje se izbor sve više sužava dok se ne stigne do posljednjeg odabira. I tako se vremenom sakupe najbolje ideje

²⁴Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str 33., str 34

²⁵Zavišić, Ž., Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011. Str. 46

koje nakon toga prelaze u novu fazu.²⁶

Razvoj i testiranje koncepcije - Potrebno je razlikovati ideju o proizvodu od koncepcije proizvoda. Ideja o proizvodu je mogući novi proizvod u tržišnoj ponudi tvrtke, dok je koncepcija proizvoda detaljna razrada ideje kako bi one mogle biti predstavljene potencijalnim potrošačima. Koncepcije proizvoda prilikom testiranja se mogu predložiti potrošačima tako da se opišu riječima i crtežima ili fizički, na primjer modelima proizvoda koji trenutačno ne funkcioniraju.

Testiranje koncepcija je proces u kojem provjerava koncepcija novih proizvoda na skupini ciljnih potrošača da bi se utvrdilo jesu li te koncepcije dovoljno privlačne za odabrano tržište. Tijekom testiranja traže se informacije koje uključuju ključna pitanja kao što su: što se potrošaču sviđa, a što mu se ne sviđa na proizvodu, postoji li prednost u odnosu na slične poznate proizvode na tržištu, koja je moguća učestalost kupnje, pitanja o visini cijene koju bi potrošač bio spreman izdvojiti za takav proizvod.²⁷

Poslovna analiza - Ako je povratna informacija od potrošača pozitivna, potrebno je izvršiti i brojne druge analize kao što je isplativost novog proizvoda, a ispituje se utvrđivanjem povezanosti novog proizvoda s postojećim resursima te pregledavanje više financijskih pokazatelja. Prvenstveno je potrebno utvrditi postoje li resursi u tvrtki ili ih je moguće nabaviti, i da li oni dogovaraju za proizvodnju razmatranog novog proizvoda. Potrebno je ispitati i situaciju u okruženju poduzeća. Nužno je upoznati se si dobiti ključne informacije o konkurenciji – njihovim proizvodima, strategijama i mogućnostima. Potrebno je uzeti u obzir i trenutačno stanje u državi i inozemstvu. Pri analizi makro okruženja potrebno je voditi računa o političko-pravni, ekonomski, socijalni i tehničko-tehnološki. I na kraju, potrebno je izvršiti još jednu detaljnu financijsku analizu, koja će uključiti pretpostavljenu ukupnu prodaju, troškove i dobit, te pokušati utvrditi povrat na uložena sredstva.²⁸

Razvoj i dizajn proizvoda - Razvoj i dizajn proizvoda predstavlja razradu koncepcije proizvoda u fizički proizvod. Izrađuje se prototip. On je prvi funkcionalni model proizvoda u mjerilu 1:1, na kojem se može ispitati zadovoljava li postavljene kriterije i zahtjeve, te

²⁶Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga (2007), str. 165-166.

²⁷Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing menadžment, str. 645.

²⁸Zavišić, Ž., Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011. Str. 44

ostvaruje li zanimanje potrošača. Ova etapa u razvoju novog proizvoda često zahtijeva najveća financijska ulaganja i najviše vremena. To ovisi o industriji i o vrsti proizvoda. Poželjno je prototip proizvoda ponovno dati na testiranje potrošača – probni testovi, kao i distributera, kako bi se izvršila korekcija na temelju eventualnih zamjerki.²⁹

Testiranje tržišta - Testiranje tržišta je zadnja faza prije komercijalizacije proizvoda. Ova faza predstavlja zadnju priliku da se isprave nedostaci. Testiranje se provodi na testnom tržištu odnosno manjem tržištu koje predstavlja uzorak cilnog tržišta za novi proizvod. Svrha testiranja je dobiti reakcije potrošača i prilagoditi novi proizvod ili druge elemente marketing miksa potrošačima. Kroz eksperimentiranje s elementima marketing miksa i prateći reakcije potrošača tvrtka dolazi do optimalnog proizvoda koji bi trebao na najbolji način zadovoljiti potrebe potrošača i pridonijeti najvećem profitu. Ova faza ujedno predstavlja i rizik za uložena sredstva u cjelokupni proces razvoja novog proizvoda jer postoji mogućnost da konkurencija kopira proizvod dok je još na testnom tržištu.³⁰

Probni marketing i komercijalizacija - Probni marketing je proces u kojem se proizvod stavlja na tržište zbog utvrđivanja načina reakcije tržišta prije stvarnog izlaska na tržište. Komercijalizacija je proces uvođenja novog proizvoda na tržište, koji u načelu zahtijeva velika početna ulaganja u marketinške aktivnosti, u proizvodnju, u distribuciju. Ako se ovaj dio ne napravi kako treba, može doći do nenadanih komplikacija, pa čak i s posljedicom propasti čitave investicije zbog toga treba biti jako oprezan. To je posebno vremensko razdoblje u životu novog proizvoda koji je postigao željeni intenzitet potražnje.³¹

Ako se na primjer marketinškim aktivnostima pobudi velika potražnja za novim proizvodom, a u proizvodnji joj nismo spremni udovoljiti, konkurencija može iskoristiti trenutak i preteći nas preuzimanjem i prilagodbom inovativne ideje te zauzimanjem tržišnog udjela.³²

²⁹Previšić, J.; Došen-Ozretić, Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.

³⁰Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.

³¹Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, W. : Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 515

³²Grbac, B., op. cit. (bilj. 22), str. 54

3. UVOĐENJE NOVOG PROIZVODA U OTP BANCII

OTP banka osnovana je 1949. kao Nacionalna štedionica, banka je bila u državnom vlasništvu Mađarske, a nastala je spajanjem dvije državne banke. U Hrvatskoj posluje od 2005. godine kupnjom Nove Banke koja je preimenovana u OTP Banka Hrvatska. OTP banka Hrvatska je početkom svibnja 2017. preuzela vlasništvo nad Splitskom bankom. Time je započelo stvaranje snažne nove banke koja je klijentima osigurala cjelovitu ponudu naprednih financijskih proizvoda i usluga. OTP banka Hrvatska je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu, s ukupnom aktivom od 43 milijarde kuna. Preko 2.000 zaposlenika banke putem razgranate mreže od preko 120 poslovnica i više od 270 bankomata diljem Hrvatske posluje s više od 500.000 klijenata u sektorima građanstva i gospodarstva. Sjedište banke je u Splitu, s dijelom centralnih i poslovnih funkcija u Zadru i Zagrebu, kao i poslovnim centrima u Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku. Članica je OTP grupe koja posluje u dvanaest zemalja srednje i istočne Europe. U Mađarskoj se nalazi sjedište OTP banke, a banka još posluje u: Albaniji, Bugarskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Moldaviji, Rumunjskoj, Rusiji, Slovačkoj, Sloveniji, Srbiji i Ukrajini. OTP banka nudi široku lepezu proizvoda i usluga na tržištu. Proizvodi i usluge bazirani su na građanstvo, mala poduzeća i obrtnike, velike tvrtke i financijska tržišta.³³

Vizija OTP banke je biti moderna banka koja stalno ulaže u inovacije i tehnološki napredak te stalno razvijanje suvremenih, kvalitetnih i konkurentnih proizvoda i usluga. Otvorenom korporativnom kulturom poticati zaposlenike da ambiciozno ostvaruju planove. Takvim pristupom cilj je jačati tržišni utjecaj, rastom tržišnih udjela u željenim segmentima i regijama. Cilja banke je da bude prepoznata po odgovornom poslovanju sa svim skupinama, a otvorenosti i ugledom te atraktivnim pristupom tržištu osigurati da javnost OTP banku prepozna kao najpoželjniju od svih. Fokus je na tome da se najvažnijim partnerima – klijentima, zaposlenicima i dioničarima sigurnim i stabilnim poslovanjem ulijevati pouzdanje u sposobnost banke da doprinese njihovim ciljevima.

³³Podatci izneseni u ovom radu prikupljeni su sa službene stranice OTP banke <https://www.otpbanka.hr> pristupljeno 22.05.2020

3.1. Organizacija i upravljanje

U globalnoj ekonomiji velike organizacije se teže prilagođavaju potrebama tržišta, što iziskuje potrebu za dodatnim naporima kako bi se što optimalnije i kvalitetnije napravila organizacijska shema cijelog poduzeća.

U OTP organizacija je jedno vrlo dinamično poslovno područje koje pred rukovoditelje i zaposlenike postavlja trajne ciljeve kao što su oblikovanje i pravodobno uvođenje promjena, redefiniranje nadležnosti i odgovornosti organizacijskih jedinica i radnih mjesta, podizanje individualne i organizacijske učinkovitosti te trajno planiranje radnih kapaciteta s aspekta optimalnog broja, razine potrebnih znanja, vještina i kompetencija.

OTP banka je uspostavila primjeren organizacijski ustroj s točno definiranim, preglednim i dosljednim linijama ovlasti i odgovornostima među radnicima, sve do upravljačke linije. Organizacijski ustroj omogućuje učinkovitu komunikaciju i suradnju, kao i primjeren tijek informacija te se tako uspostavljenim organizacijskim ustrojem izbjegava i mogući sukob interesa. Kod OTP banke možemo reći da se radi o više horizontalnom, funkcijski i vertikalno, hijerarhijski diferencirano, standardizirano i formaliziranom poduzeću.³⁴

Rast banke doveo je ka većoj horizontalnoj diferencijaciji te većem broju specijaliziranih organizacijskih jedinica. Rast poduzeća doveo je do vertikalne diferencijacije koja je za posljedicu imala porast broja hijerarhijskih razina, tako da je hijerarhijska razina dosta složena, te je organizacijska shema razgranata na puno sektora i podsektora. Porast broja razina hijerarhije doveo je do sve veće decentralizacije odlučivanja. Tako u OTP banci prevladava visok stupanj mehaniziranosti u svakodnevnim zadatci, te automatizirani način donošenja odluka. U velikim poduzećima kao što je ovdje slučaj od zaposlenika se očekuje obavljanje užeg kruga vrlo specijaliziranih radnih zadataka. Struktura vodstva i rukovodeći vrh organizirani su u menadžerske timove.

Model poslovnog odlučivanja u banci definiran je organizacijskom strukturom (horizontalna i vertikalna diferencijacija poslovanja) koja određuje hijerarhiju u procesu odlučivanja. Odluke donesene na višim hijerarhijskim razinama su osnova za donošenje odluka na nižim razinama upravljanja. Svaka hijerarhijska razina rukovođenja ima definiranu odgovornost i ovlaštenja za samostalno odlučivanje i/ili obvezu da u process odlučivanja uključuje

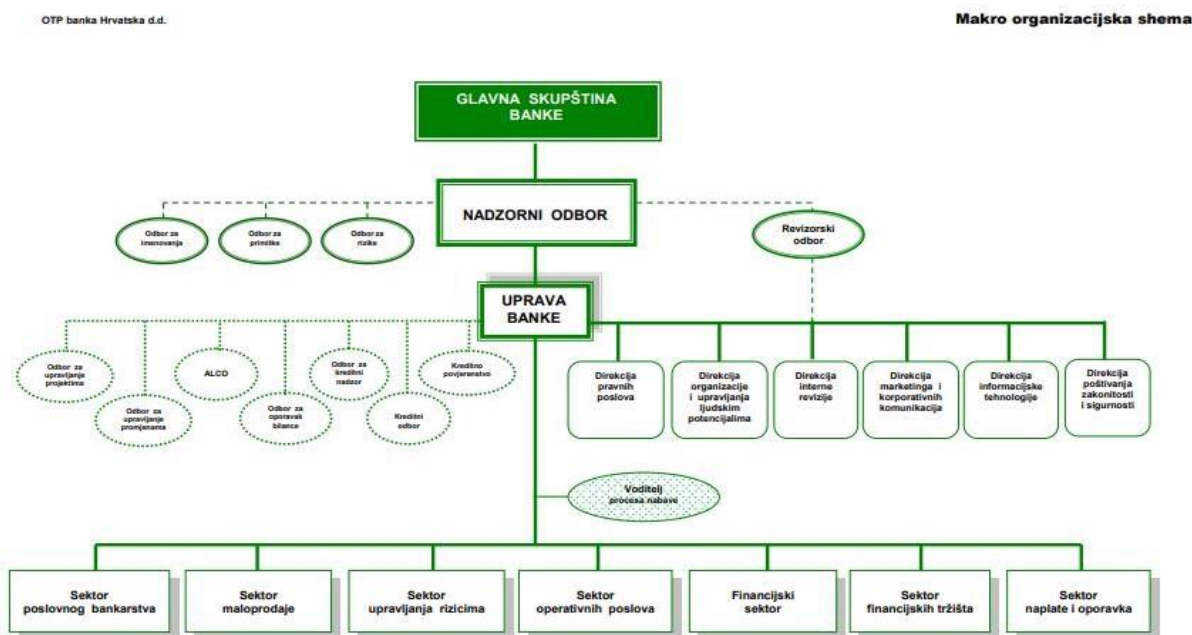
³⁴Organizacija i upravljanje OTP banke, <https://www.otpbanka.hr/> pristupljeno 24.05.2020

rukovoditelje iste hijerarhijske razine drugih organizacijskih jedinica ako je donošenje odluka međusobno uvjetovano. Pod odgovornosti se podrazumijeva obveza izvršavanja dodijeljenih zadataka uz zadovoljavajuće rješenje, sukladno poslovnoj domeni i individualnim ciljevima.

Slika 3. prikazuje organizacijsku shemu OTP banke, pri čemu se međusobna vertikalna i horizontalna uvjetovanost u procesu poslovnog odlučivanja i definiranju ovlaštenja za donošenje odluka može podijeliti s obzirom na:

- tijela koja donose odluke: Uprava, Nadzorni odbor, Glavna skupština
- rukovoditelje prema hijerarhijskim razinama koji imaju ovlaštenja za donošenje odluka
- vrstu odluke: strateške, taktičke i operativne odluke

Slika 3. Makro organizacijska shema OTP banke



Izvor: <https://www.otpbanka.hr> pristupljeno 22.05.2020

Članove Nadzornog odbora, uz prethodnu suglasnost Hrvatske narodne Banke, bira Glavna skupština Banke na mandat u trajanju od četiri godine, Predsjednika i dva zamjenika predsjednika Nadzornog odbora biraju članovi Nadzornog odbora između sebe. Članovi Nadzornog odbora Banke moraju udovoljavati uvjetima za obnašanje funkcije člana

Nadzornog odbora, propisanim zakonom o trgovačkim društvima.

Nadzorni odbor Banke ima osnovane sljedeće odbore:

- *Revizijski odbor* sastoji se od tri člana iz sastava Nadzornog odbora Banke te pruža podršku Nadzornom odboru i Upravi u podizanju kvalitete korporativnog upravljanja, cjelokupnog sustava unutarnjih kontrola Banke, temeljem pristupa orijentiranog rizicima te, osobito, financijskog izvještavanja.
- *Odbor za primitke* sastoji se od tri člana iz sastava Nadzornog odbora Banke, na mandat koji se utvrđuje u okviru postojećeg mandata članova Nadzornog odbora.
Odbor za primitke je formiran i obavlja poslove za cijelu grupu OTP banke
- *Odbor za imenovanja* sastoji se od tri člana iz sastava Nadzornog odbora Banke te je zadužen za predlaganje članova Uprave i članova Nadzornog odbora nadležnim tijelima, procjenjivanje strukture, veličine, sastava i djelovanja Uprave i Nadzornog odbora, procjenjivanje znanja, sposobnosti i iskustva pojedinih članova Uprave i Nadzornog odbora te Uprave i Nadzornog odbora kao cjeline.
- *Odbor za rizike* zadužen je savjetovati Nadzorni odbor o cjelokupnoj trenutačnoj i budućoj sklonosti preuzimanja rizika i strategiji te pomagati u nadziranju provedbe te strategije od strane višeg rukovodstva, pri tom ne dovodeći u pitanje odgovornost Uprave i Nadzornog odbora Banke u cjelokupnom upravljanju rizicima i nadziranju poslovanja Banke.

Uprava Banke vodi cjelokupno poslovanje Banke. Uprava je odgovorna za upravljanje poslovanjem Banke, a svaki član Uprave nadležan je za određeni broj poslovnih funkcija i funkcija podrške. Nadležni član Uprave predlaže odgovornosti, ovlaštenja te kriterije uspješnosti za rukovoditelje koji mu direktno odgovaraju. Svaki član Uprave ima djelokrug ovlaštenja i zaduženja koja mu, u skladu sa zakonom, Statutom Banke, Poslovnikom o radu Uprave te drugim aktima Banke, dodijeli Uprava posebnom odlukom. Predsjednika i članove Uprave Banke, uz prethodnu suglasnost Hrvatske narodne banke, imenuje Nadzorni odbor Banke.

Odbori uprave OTP banke su:

- Odbor za upravljanje projektima, odbor za upravljanje promjenama, ALCO, odbor za oporavak bilance, odbor za kreditni nadzor, kreditni odbor, kreditno povjerenstvo.
- Direkcije uprave banke su: Direkcija pravnih poslova, Direkcija organizacije I

upravljanja ljudskim potencijalima, Direkcija interne revizije, Direkcija marketinga i korporativnih komunikacija, Direkcija informacijske tehnologije, Direkcija poštovanja zakonitosti i sigurnosti.

Ispod uprave banke nalazi se voditelj procesa nabave. Dok izravno upravlja banke odgovaraju Sektori: Sektor poslovnog bankarstva, Sektor maloprodaje, Sektor upravljanja rizicima, Sektor operativnih poslova, Financijski sektor, Sektor finansijskih tržišta, Sektor naplate i oporavka.

Kada OTP banka uvodi novi proizvod na tržište ona primjenjuje projektni sistem vodstva. Na temelju iskustava iz prethodnih projekata OTP banka odlučila se na ovaj sistem vodstva zbog toga što se pokazalo da je primjenjiv na bilo koji posao u bilo kojem trenutku, a pogotovo je prikladan ako se radi o novom poslu s kojim se banka nikada do tada nije susretala. To mu je najveća prednost i glavni razlog njegova korištenja. zbog čega se i uglavnom i koristi.

Procedura definira redoslijed aktivnosti te ovlasti i odgovornosti prilikom razvoja i implementacije novih proizvoda za fizičke osobe i poslovne subjekte. Grupu proizvoda na koju se odnosi ova procedura čine oni proizvodi koji ne postoje na tržištu ili u ponudi banke. Procedura se odnosi na organizacijske dijelove banke, odnosno djelatnike pojedinih organizacijskih dijelova, koji obavljaju aktivnosti vezane za razvoj i analizu proizvoda prvenstveno u Sektoru maloprodaje i u Sektoru poslovnog bankarstva, a potom i ostale organizacijske jedinice sukladno ovlaštenjima i odgovornostima

3.2. Uvođenje novog proizvoda

Ako se radi o nekom velikom projektu koji zahtjeva puno posla kojeg je ne moguće izvršiti u standardnim uvjetima sektor Razvoja proizvoda osniva posebnu jedinicu koja će imati sve ono što je potrebno za ostvarenje tog posla. Razvoj proizvoda stvara projektni tim na čelu s glavnim menadžerom projekta koji je odgovoran za realizaciju projekta.

Projektnim sistemom vodstva banka smanjuje hijerarhiju, a menadžer postaje prvi među jednakima. U ovakvim slučajevima on preuzme glavnu funkciju i riječ na projektu, dok linijski pada na pomoćne izvršne razine.

Kod uvođenja novog proizvoda potrebno je zainteresirati klijente kako bi došlo do povećanja prodaje i potražnje. Kako bi se to ostvarilo potrebni su snažnih promocijskih

napori. Banka kreće s agresivnim oglašavanjem i razvijanjem publiciteta uz potporu kupaca partnera. Kada se novi proizvod lansiraju OTP banka daje novinarima i medijima materijal o novom proizvodu. Najčešće menadžer projekta napiše članak o proizvodu te promjenama koje on izaziva svojom pojavom na tržištu. Općenito na mladom tržištu Hrvatske još uvijek postoji određena izolacija i negodovanje potrošača pri tržišnoj ponudi novina. Kako se vijest o proizvodu širi, tako i banka mora raditi na tome da proizvod bude svima i u svakom trenutku dostupan, te da ljudima budu dostupne informacije o proizvodu. Banka radi probne verzije, video uratke, sve što je potrebno kako bi se kupac što više informirao o proizvodu. To sve doprinosi boljem plasmanu proizvoda na tržište. Nakon obrade dobivenih podataka iz intervjua došlo se do zaključka da se uvođenje novog proizvoda u OTP bankama gotovo poistovjećuje s Cooperovih koracima prihvatanja ili odbacivanja proizvoda u procesu razvoja. OTP banka u svakom koraku detaljno analizira i testira svaku pozitivnu ili negativnu stranu proizvoda. Uvođenje novog proizvoda je zahtjevan proces koji iziskuje puno uloženog vremena, te ljudskih i finansijskih resursa. Kao što smo već spomenuli postoji više tipova novih proizvoda, te svaki od njih ne zahtijeva jednak trud pri uvođenju proizvoda na tržište. Kako je uvođenje novog proizvoda jako zahtjevno i složeno cijeli proces primjenjuje se samo kod potpuno novog proizvoda koji je nov i za tržište i za poduzeće, dok se kod ostalih tipova novih proizvoda taj proces skraćuje. Za svrhu ovog rada opisat ćemo cijeli proces uvođenja novog proizvoda.

Uvođenje novog proizvoda u OTP banci provodi se disciplinirano i kvalitetno. Jedina zamjerka je što dolazi do mogućnosti sukoba između voditelja projekta i linijskog menadžmenta.

3.2.1. Vrste rizika

Kako je svako uvođenje novog proizvoda rizik sam po sebi, tom se aspektu posvećuje značajna pažnja. Sve parametre proizvoda, ovisno o vrsti, potrebno je definirati u obrascu parametara proizvoda te uputiti nadležne organizacijske jedinice ovisno o vrsti rizika koje pokrivaju (Tablica 1.). Nakon zaprimljenog obrasca parametara proizvoda nadležna organizacijska jedinica sagledava potencijalne rizike u njenoj nadležnosti te daje primjedbe odnosno suglasnost s predloženim. Suglasnost odnosno primjedbe daje nadležni rukovoditelj organizacijske jedinice, tako da u obrascu parametara popuni kolonu komentar a istu treba dostaviti Razvoju proizvoda najkasnije u roku od 5 radnih dana.

Tablica 1. Vrste rizika i nadležnosti

VRSTA RIZIKA	PRIMJERI POTENCIJALNIH RIZIKA	NADLEŽNA ORG. JEDINICA	TIJELO DONOŠENJA ODLUKE
Kreditni rizik	- neadekvatni instrumenti osiguranja - neispunjavanje ugovornih obveza	Sektor upravljanja rizicima	Uprava banke
Strateški rizik	- neadekvatno procijenjeni tržišni uvjeti - neuklapanje u strateške ciljeve banke	Uprava banke	Uprava banke
Reputacijski rizik	- otkrivanje povjerljivih informacija - neprimjeren odnos prema klijentima	Uprava banke	Uprava banke
Transakcijski rizik	- greške o bilježenju podataka - značenje slabosti informacijskog sustava	Direkcija IT-a Direkcija potpore mreže	OUP
Rizik usklađenosti	- nedisciplina u primjeni bančnih procedura - sukob interesa	Odjel poštivanja zakonitosti	Uprava banke
Kamatni rizik	neusklađenost kamatne stope na proizvod i kamatne stope izvora financiranja	Sektor upravljanja rizicima	ALCO
Rizik likvidnosti	- otežan pristup dopunskim izvorima sredstava - veći troškovi financiranja u odnosu na konkurenciju	Sektor upravljanja rizicima	Uprava banke/ALCO
IT rizik	neprikladna kvaliteta sustava koja se koristi u razvoju i praćenju proizvoda	Direkcija IT-a	OUP
Valutni rizik	- česte promjene vrijednosti domaće valute - izrazit utjecaj na otvorenost devizne pozicije banke	Direkcija riznice	Uprava banke/ALCO
Operativni rizik	- narušavanje tržišne utakmice - prodaja neovlaštenih proizvoda	Vlasnik proizvoda	Uprava banke

Izvor: Podatci prikupljeni dubinskim intervjuom s g. Ante Milković, održanim 15.05.2020. u prostorijama banke.

Nakon što se prikupljene sve potrebne suglasnosti, Razvoj proizvoda upućuje popunjeni i ovjereni Obrazac parametara na Sektor upravljanja rizicima koji radi finalnu analizu i procjenu rizika, s kojima se implementacija predloženog proizvoda svrstava u jednu od tri kategorije rizika (Tablica 2.) te ista utječe na odluku o novom proizvodu.

Tablica 2. Razine rizika

Visoki rizik	• Izrazit financijski utjecaj na banku • Značajan utjecaj na strategiju i operativne aktivnosti • Značajna zabrinutost od strane procjenitelja rizika
Srednji rizik	• Umjeren financijski utjecaj na banku • Umjeren utjecaj na strategiju i operativne aktivnosti • Umjerena zabrinutost od strane procjenitelja rizika
Niski rizik	• Niski financijski utjecaj na banku • Niski utjecaj na strategiju i operativne aktivnosti • Neznatna zabrinutost od strane procjenitelja rizika

Izvor: Podatci prikupljeni dubinskim intervjuom s g. Ante Milković, održanim 15.05.2020. u prostorijama banke.

3.2.2. Proces razvoja novog proizvoda

U OTP banci vijek proizvoda započinje dolaženjem do ideje za novi proizvod. Kada se pomoću raznih metoda dođe do ideje rade se detaljnije analize, proizvod se prihvća ili odbija. Ako se prihvati nastavlja se s razvojem proizvoda, sve do faze njegove komercijalizacije. Kako je već rečeno, proces uvođenja novog proizvoda poistovjećuje se s Cooperovim koracima prihvćanja ili odbacivanja proizvoda. Pri procesu razvoja novog proizvoda točno se zadaju linije ovlasti i odgovornosti svakog radnika koji sudjeluje na projektu.

➤ Ideja

Razvoj ideje o novom proizvodu inicira se od strane Razvoja proizvoda, a može biti utemeljen na različitim argumentima kao što je postojanje istog ili sličnog proizvoda kod

konkurentskih banaka, otvaranje tržišne prilike u rastućim gospodarskim granama, upotpunjavanje ponude za potrebe cross-selling-a (npr. poseban model kredita za ciljano zanimanja koji se veže za kreditnu karticu). U prvom koraku glavni je cilj prihvaćanje ili odbijanje ideje. Ideje se također prikupljaju i od klijenata banke, jer zapravo klijentima su ti proizvodi usmjereni, te će oni najbolje dati odgovor na pitanje što to zapravo njima treba. Informacije se dobivaju putem anketiranja klijenata. Budući da se ne analiziraju svi kriteriji može se donijeti pogrešna odluka. U OTP banci odluke donose stručnjaci iz odjela za istraživanje i razvoja, marketing i iz financijskog sektora. Budući da se u ovoj fazi sreću različita mišljenja stručnjaka iz različitih odjela čest je slučaj da imaju i različite percepcije o ideji proizvoda, te će sa svog stajališta gledati subjektivno. U takvim situacijama provode se različite analize o prihvaćanju ili odbacivanju koje će presuditi za konačnu odluku. Pozitivne stvari kod nastanka ideje su kontaktiranje klijenata i prikupljanje mišljenja zaposlenih. Tako dobivaju ideje zaposlenika i korisnika proizvoda.

➤ **Preliminarna procjena tržišta**

Ovo je korak u kojem se provodi procjena tržišnog potencijala, te se analizira predstavljanje proizvoda tržištu. Za razliku od prvog koraka u preliminarnoj procjeni tržišta provode se detaljnije analize. U ovoj fazi vrše se razgovori s prodajnim sektorom, ispituje se konkurencija, provode se istraživanja, te se vode rasprave među članovima projektnog tima koji je zadužen za uvođenje novog proizvoda. Također projektni tim zadužen je za razgovore s potrošačima, koji su u konačnici i kupci samog proizvoda, te pokušava doznati ima li potražnje na tržištu i kakav je proizvod koji nudi konkurencija.

Previše se vremena i resursa troši pri ovoj fazi. Banka bi trebala poraditi na efikasnosti pri preliminarnoj procjeni tržišta.

➤ **Preliminarna tehnička procjena**

U ovoj fazi projektni tim analizira jeli poduzeće tehnološki osposobljeno za razvoj novog proizvoda. Danas je vrlo bitno da svaki novi proizvod prati tehnologiju i razvoj iste, kako bi korisnicima omogućili lakše korištenje proizvoda. U ovoj fazi se uključuje direkcija informacijske tehnologije koje pokušava naći optimalno tehnološko rješenje za potencijalni novi proizvod, te pokušava kupcima na virtualan način prikazati prototip proizvoda.

Banka odlično ispunjava sve potrebne zadatke u ovoj fazi. Provode je stručni zaposlenici tehnološkog odjela.

➤ **Detaljna tržišna studija**

Otkriva kakva je situacija na tržištu. Najvažniji elementi kojima je upućena pozornost su potrošači i konkurencija. Ovim korakom se vrši ispitivanje veličine tržišta, kako bi se mogla prilagoditi proizvodnja. Kako bi se izbjeglo odbacivanje proizvoda od strane kupaca, vrlo je važno saznati potrebe i želje potrošača, te njihove zabilježiti njihove reakcije na predloženi proizvod. Vrš se istraživanje konkurentnih proizvoda i cijena, kako bi se ustanovila strategija lansiranja. U ovoj fazi pomoć projektnom timu pruža direkcija marketinga i komparativnih komunikacija koja uvelike pomaže i olakšava ovu fazu. U ovom koraku ona potiče direktnu komunikaciju i direktno ispitivanje kako bi potrošači mogli ocijeniti proizvod, detaljno objašnjava nedostatke i eventualne poteškoće pri korištenju. Također direkcija marketinga i komparativnih komunikacija vrši detaljno istraživanje te određuje ciljeve.

OTP banka vrlo dobro poznaje tržište i okolinu na kojoj posluje. Provođi ju kontinuirano kroz ostale etape poslovanja.

➤ **Predrazvojna ekonomska analiza**

Prije nego konkretno započne proces razvoja proizvoda, potrebno je odraditi organizacijsku i financijsku analizu projekta. U ovom koraku prikazuje se slika projekta uvođenja novog proizvoda. Ova faza je isključivo fokusirana na analiziranje financijske mogućnosti poduzeća, te sredstvima kojima poduzeće raspolaže. Zbog toga se u ovoj fazi uključuje odbor za rizike, financijski sektor i sektor financijskih tržišta.

Predrazvojna ekonomska analiza postala je rutinski zadatak pri čijem obavljanju banka nema nikakvih poteškoća.

➤ **Razvoj proizvoda**

S osnovnom idejom o proizvodu moraju ići sljedeći osnovni elementi:

- naziv proizvoda
- planirani datum implementacije proizvoda
- segmentacija proizvoda sukladno Basel II standard
- ciljnu skupinu klijenata
- očekivanu veličinu portfelja
- potrebnu IT podršku

Prije izrade detaljnijeg opisa svih elemenata novog proizvoda, razvoj proizvoda mora utvrditi sljedeće:

- da li su karakteristike proizvoda u skladu sa zakonskom regulativom – osnovna ideja usuglašava se s mišljenjem Direkcije pravne potpore
- da li je za implementaciju novog proizvoda potreban razvoj na IT sustavu Banke – osnovna ideja o podršci proizvoda na sustavu usuglašava se s mišljenjem Direkcije informacijske tehnologije
- da li uvođenje novog proizvoda može imati negativan utjecaj na prodaju nekog već postojećeg proizvoda, a samim time i na prihode banke – analiza unutar Razvoja proizvoda

Detaljni opis novog proizvoda definira se na posebnog obrascu koji se, u svrhu utvrđivanja postojanja i razine određenog rizika, dostavlja u Sektor upravljanja rizicima te u ostale nadležne organizacijske jedinice, sukladno ovlastima i zaduženjima. Ovo je jedan od najvažnijih koraka, u kojem se definira konkretan oblik i dizajn proizvoda. Bitno je posvetiti puno pažnje aktivnostima koje se provode u ovoj fazi kako bi se osigurala kvaliteta proizvoda.

Ova faza bi se trebala unaprijediti većom formalizacijom. Projektni menadžer treba timu treba zadati jasne smjernice što i kako raditi bez mogućnosti improvizacije.

➤ **Interni test**

Provode ga zaposlenici unutar poduzeća. Iako donosi dodatne troškove poduzeću, u velikom broju projekata se provodi interni test. Za ovu fazu angažira se direkcija interne revizije koja putem internog testa testira proizvod, njegovu kvalitetu, sigurnost, učinkovitost i djelotvornost. Kako bi se došlo do najboljih rezultata, direkcija interne revizije ulaže puno vremena i truda na testiranje, te detaljno i formalno ispitivanje. Ako se pokaže da je rezultat loš, te interni test ukaže na slabosti proizvoda cijeli proces se radi isponova ili se potpuno odustaje od uvođenja novog proizvoda.

Banka treba još napredovati u ovoj fazi. U nekim situacijama troši više sredstava nego li je potrebno za provođenje ove faze.

➤ **Test kupaca**

Direkcija marketinga i komparativnih komunikacija izvršava testove kako bi došla do što detaljnijih informacija. Testiranje se provodi tako da se kupcu da uzorak ili prototip

proizvoda na korištenje bez naknade. Kad kupac isproba proizvod, može ga ocijeniti, te izraziti kritiku. Pokušavaju se dobiti informacije o tome što kupac misli o proizvodu, te se zabilježavaju njegovi prijedlozi vezani za novi proizvod. Testovi kupaca su jako zahtjevna i skupa metoda. Nije lako doći do potrebnog broja klijenata kako bi testovi mogli kvalitetno upotrijebiti. Iz tih razloga ova metoda se ne koristi samo za potpuno nove proizvode s kojima se poduzeće i tržište još nisu susreli.

Ova faza bi se također trebala nadograditi novim metodama prikupljanja podataka od kupaca kako bi se lakše pristupilo potrebnim informacijama.

➤ **Probna prodaja**

Prije potpune komercijalizacije provodi se probna prodaju. Direkcija prodaje ograničava prodaju na određenom zemljopisnom području i na određenoj vrsti kupaca kako bi tako procijenila prihvaćanje proizvoda na tržištu, što će banci omogućiti preciznije orijentiranje. Ova faza odvija se zadovoljavajuće u OTP banci.

➤ **Početak komercijalne proizvodnje**

Nakon što su provedene potrebne analize i testiranje prije lansiranja samog proizvoda, proizvod je spreman za komercijalnu proizvodnju. Ova proizvodnja je konačna, te nije ograničena. U većini slučajeva u početku komercijalne proizvodnje nema nikakvih promjena kod proizvoda, dok u manjem broju slučajeva moguće su neke manje promjene ili modifikacije proizvoda.

Banka ovu fazu koristi češće nego što bi trebala i tako gubi vrijeme i dodatna sredstva.

OTP banka primjenjuje kontrolu tijekom cijelog procesa razvoja novog proizvoda kako bi nadziralo razvoj proizvoda i faza u kojoj se proizvod nalazi. Kada se proizvod pusti u prodaju proces uvođenja ne prestaje. Dolazi do predstavljanja proizvoda pomoću promotivnih aktivnosti, gdje se prate reakcije kupaca.

3.2.3. Specifičnosti razvoja kategorija proizvoda

Iznimno je bitno da su karakteristike proizvoda prilagođene, ne samo potrebama, nego i navikama i načinu života kupaca. S obzirom na razliku u namjeni i riziku, razlikuju se tri vrste proizvoda, čijem se razvoju pristupa na inicijativu Razvoja proizvoda. Elementi koji se moraju definirati razlikuju se ovisno o grupi proizvoda o kojem se radi: krediti, depoziti ili platneprometne transakcije.

3.2.3.1. Krediti

Naziv proizvoda - Naziv proizvoda kreira se i usuglašava s direkcijom marketinga i korporativnih komunikacija.

Modeli novog proizvoda - Potrebno je definirati sve modele novog proizvoda, uz definiranje elemenata po kojima se modeli razlikuju, uzimajući u obzir samo osnovne elemente.

Namjena proizvoda - Pod namjenom treba definirati: namjenu sredstva (nenamjenski, obrtna sredstva), ciljanu skupinu klijenata kojoj je proizvod namijenjen i segmentacijsku skupinu sukladno segmentacijskim pravilima Banke.

Iznos kredita - U iznosu je potrebno definirati minimalne i maksimalne limite odnosno iznose izlaganja prema ciljanom klijentu za kojega je proizvod namijenjen. Ako iste nije moguće prikazati u nominalnom iznosu potrebno je definirati kalkulaciju po kojoj se do istih dolazi.

Valuta proizvoda - Potrebno je navesti valutu plasiranja, a onda posljedično plaćanja odnosno valutu uz koju će se proizvod vezati na sustavu banke. Ako je proizvod vezan uz stranu valutu, potrebno je definirati tečaj koji će se koristiti kod plaćanja te datum na koji će se raditi konverzija između strane valute i kuna.

Dospijeće - Kod dospijeća definira se minimalna i maksimalna ročnost na koji se kredit odobrava. Također, potrebno je definirati i vremenski period u kojemu će se proizvod odobravati. Ako se taj rok ne može precizno odrediti, datum povlačenja istog iz ponude donosi uprava banke na prijedlog Razvoja proizvoda.

Grace period - Definira se da li proizvod ima mogućnost ugovaranja grace perioda i na koji minimalni i maksimalni rok.

Državna potpora/subvencija - Osim što je potrebno utvrditi da li proizvod predviđa subvencije državne ili lokalne uprave potrebno je definirati i sljedeće: iznos subvencije, dinamiku plaćanja subvencije, valutu obračuna subvencije i tečaj po kojemu se ista

obračunava ako se radi o stranoj valuti, datum obračuna subvencije i ukupan fond subvencija ili izračun po kojemu se do njega dolazi.

Izvor sredstava za financiranje proizvoda - Ovdje je potrebno navesti izvore sredstava koja će se koristiti za prodaju novog proizvoda. Izvori mogu biti interni ili eksterni. Ako se radi o eksternim iznosima potrebno je navesti kvotu i cijenu po kojoj se sredstva plaćaju.

Uvjeti koje podnositelj sredstava moraju ispunjavati - S obzirom da se kod razvoja novog proizvoda mora definirati ciljana skupina, pod uvjetima je potrebno definirati koje uvjete klijenti iz ciljane skupine moraju zadovoljiti da bi im se novi proizvod odobrio. Neki od uvjeta mogu biti: klijent mora ostvariti 50% ukupnog prometa preko računa u banci, klijent ne smije biti u blokadi u period od protekle dvije godine i slično. Uz posebne uvjete, ako ih ima, potrebno je definirati i način izračuna kreditne sposobnosti odnosno rejtinga/boniteta odnosno pozvati se na interne akte u kojima je isto propisano.

Jamstvo - Potrebno je definirati da li se u svrhu osiguranja odnosno povećanja kreditne sposobnosti klijenta – glavnog dužnika mogu koristiti jamci. Ako da, potrebno je definirati i način izračuna njihove kreditne sposobnosti.

Osnovni instrumenti osiguranja - Ovdje je potrebno definirati osnovne instrumente osiguranja potraživanja. Pod time se misli na pokriće nekretninom ili depozitom. Za svaki od navedenih instrumenata potrebno je definirati potrebnu dokumentaciju koja će se koristiti za utvrđivanje pravnog statusa raspoloživosti kolaterale te minimalnu traženu vrijednost kolaterale. Pri tomu se treba pridržavati važećih pravila osiguranja potraživanja banke.

Ostali instrumenti osiguranja - Osim osnovnih potrebno je navesti i dodatne instrumente osiguranja koji mogu biti: jamstva, prava, pokretnine, operativni instrumenti i slično. Kao i kod osnovnih i kod definiranja dodatnih instrumenata osiguranja potrebno se pridržavati važećih pravila osiguranja potraživanja banke.

Potrebna dokumentacija - Kako bi se osigurala kvaliteta dobivenih informacija o klijentima ciljane skupine, potrebno je definirati koju je dokumentaciju klijent dužan dostaviti kako bi dani zahtjev mogao ući u proces obrade. Također je potrebno navesti i

dokumentaciju koju je klijent dužan dostaviti i dostavljati za vrijeme korištenja proizvoda. Potrebno je navesti statusnu i financijsku dokumentaciju.

Uvjeti zaključenja ugovora - Potrebno je definirati koje je sve provjere i radnje potrebno izvršiti te koji uvjeti moraju biti zadovoljeni prije zaključenja ugovora.

Uvjeti za isplatu kredita - Potrebno je navesti što sve mora biti zadovoljeno za isplatu kredita (potpisan ugovor, solemniziran itd.).

Metoda za isplatu kredita - Potrebno je definirati način plasiranja sredstava, odnosno hoće li se sredstva plasirati jednokratno ili u određenim periodičnim dijelovima. Ako se radi u revolving kreditu isto je potrebno naglasiti.

Metoda i učestalost plaćanja - Potrebno je definirati način i frekvenciju otplate (mjesečno, kvartalno, tromjesečno, polugodišnje, godišnje, uz jasno razlučeno dospijeće glavnice od kamate.

Nadzor i kontrola - Proces praćenja proizvoda sastoji se od skupa određenih mjera koje se provode nakon odobrenja. Ako se radi o specifičnim mjerama iste je potrebno specificirati, a ako se radi o nadzoru i kontroli koji se primjenjuju na cijelu skupinu proizvoda potrebno se pozvati na interni akt koji isto propisuje. U proizvodu jasno razlučiti zadatke nadzora iste za svaki tip proizvoda (opći zadatci nadzora, specifični zadatci nadzora, npr. ako se proizvod veže za promet po računu potrebno je utvrditi dinamiku praćenja prometa).

Uvjeti otkazivanja ugovora - Potrebno je definirati situaciju u kojima banka može prijevremeno raskinuti ugovornu obvezu primjerice, banka može prijevremeno raskinuti ugovor ako klijent ne obavlja ugovoreni postotak platnog prometa preko njegovog računa u banci, ako banci ne dostavi ugovorenu financijsku dokumentaciju, u koliko ne podmiruje obveze u smislu otplate, ako napravi radnje protivno zakonu i slično. U pravilu je potrebno napraviti sve ono što se klijentu uvjetuje kroz ugovor.

Neizvršenja obaveza - Kao i kod nadzora i kontrole potrebno je specificirati detalje ako se radi o specifičnostima proizvoda, odnosno pozvati se na interni akt koji propisuje postupke

koje je potrebno provesti kod evidentiranih slučajeva neizvršenja obaveza.

Ostali rizični parametri - Ako određeni parameter značajan za analizu novog proizvoda nije obuhvaćen prethodno navedenim stavkama, potrebno ga je ovdje upisati.

Usklađenje s MSFI 9 standardom - Međunarodni standard financijskog izvješćivanja 9 stupio je na snagu i primjenjuje se na godišnja razdoblja od 1. Siječnja 2018. Godine. MSFI 9 određuje način klasifikacije i mjerenja financijske imovine i financijskih obveza za računovodstvene svrhe. Financijska imovina klasificirana je temeljem karakteristika ugovorenih novčanih tijekova i poslovnih modela. Ovisno o poslovnom modelu instrumenti mogu biti klasificirani u kategoriju amortiziranog troška, fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit ili gubitak. Prema MSFI 9 obveze se moraju klasificirati kao obveze koje se mjere po amortiziranom trošku – poslovnom modelu čiji je cilj držanje imovine radi prikupljanja ugovorni novčanih tokova. S ciljem klasifikacije kreditnih proizvoda provodi se SPPI (Solely Payments of Principal and Interest) test čiju je primjenu matična banka definirala na razini grupe. SPPI testom se procjenjuje jesu li ugovorni novčani tokovi samo naplata glavnice i kamate na nepodmireni iznos glavnice u skladu s osnovnim ugovorom, Prolazak SPPI testa je preduvjet da se neki kreditni proizvod klasificira i naknadno mjeri po amortiziranom trošku ili po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit. SPPI test provodi se u Direkciji razvoja proizvoda po definiciji konačnih kreditnih uvjeta prilikom uvođenja i odobravanja novog kreditnog proizvoda. Pravila, kriteriji te tijek aktivnosti i odgovornosti u procesu klasifikacije financijske imovine detaljno su regulirani Pravilnikom za klasifikaciju imovine prema MSFI 9.

3.2.3.2. Depoziti

Naziv proizvoda - Naziv proizvoda se kreira i usuglašava u suradnji sa Direkcijom marketinga i korporativnih komunikacija

Ciljna skupina - Potrebno je navesti primarnu ciljnu skupinu klijenata kojoj će se proizvod nuditi. Na primjer da li su to klijenti s određenom visinom štednje, domaće/strane osobe, klijenti određenih godina starosti i slično

Valuta depozita - Potrebno je navesti valute u kojima je moguće ugovoriti depozit

Iznos depozita - Definirati najmanji mogući iznos ugovaranja depozita

Vrsta kamatne stope - Definirati da li se radi o fiksnoj ili promjenjivoj kamatnoj stopi

Ročnost depozita - Definirati vremenske tokove trajanja depozita, izražene u mjesecima

Mjesto ugovaranja depozita - Definirati poslovnu jedinicu banke koja će novi proizvod plasirati ciljnoj skupini klijenata, odnosno da li proizvod vrijedi isključivo za određene poslovne centre

Mogućnost prijevremenog prekida depozita - Navesti postoji li mogućnost prijevremenog prekida depozita ili ne, podliježe li prekid depozita plaćanju određenih naknada sukladno tarifama naknada i slično

Izbor jednokratnog ili kontinuiranog oročenja - Definirati da li se radi o jednokratnom ili kontinuiranom oročenju te način isplate obračunate kamate te da li je to valuta depozita ili ne

Posebne pogodnosti - Ako proizvod pored svojih osnovnih prednosti nudi i određene posebne pogodnosti, potrebno ih je definirati. Primjerice, visina kamate ovisi o visini ciljanog iznosa i ročnosti, mogućnost raspolaganja kamatom prije isteka roka oročenja i slično

Način raspolaganja s kamatom - Potrebno je definirati da li se radi primjerice o:

- prijenosu na avista račun ili
- propisu glavnici koja se dalje oročava

Ostale obaveze klijenata - Ako ih ima potrebno je navesti sve obaveze klijenata koje nisu obuhvaćene prethodnim stavkama

Uvjeti raskida ugovora - Definirati uvjete kada banka može raskinuti ugovor o oročavanju sredstava

Način vršenja uplate sredstava - Definirati da li se radi o:

- trajnom nalogu
- gotovinskim uplatama
- prijenosu s prometnog računa

Ostali rizični parametri proizvoda – Ako određeni parametar značajan za analizu novog proizvoda nije obuhvaćen prethodno navedenim stavkama, navesti ga definirati pod stavkom – ostali rizični parametri proizvoda

3.2.3.3. Platno prometne transakcije

Instrumenti platnog prometa/naziv proizvoda - Navesti vrstu odnosno naziv instrumenta platnog prometa

Ciljna skupina klijenata - Navesti primarnu ciljnu skupinu klijenata kojoj će se proizvod nuditi. Na primjer da li su to svi klijenti bane, fizičke osobe, poslovni subjekti, vlasnici deviznih računa, klijenti sa stalnim priljevima i slično

Potrebna dokumentacija - Kako bi se osigurala kvaliteta dobivenih informacija o klijentima ciljane skupine, potrebno je definirati koju je dokumentaciju klijent dužan dostaviti uz zahtjev za proizvodom i to primjerice dokumentacija o identitetu klijenta, dokumentacija koja dokazuje osnovu i obvezu plaćanja i slično

Iznos i valuta transakcije - Definirati iznos i valutu, ovisno o vrsti platnoprometne transakcije

Datum i vrijeme obavljanja transakcije - Definirati ovisno o vrsti platnoprometne transakcije, a sukladno važećem terminskom planu obrade banke

Način izvršenja transakcije - Ukratko navesti način i uvjete izvršenja transakcije

Vrsta plaćanja - Definirati da li transakcija obuhvaća plaćanje u kunama ili u valuti.

Pranje novca i financiranje terorizma - Ukratko opisati mogućnosti da li transakcija, posredno ili neposredno, može biti upotrebljena za pranje novca ili financiranje terorizma, sukladno Pravilniku i sprečavanju pranja novca i financiranju terorizma. Definirati koje su te moguće radnje povezane s određenim instrumentom platnog prometa, a kojima se prikriva pravi izvor novca ili druge imovine za koju postoji sumnja da je pribavljena na nezakonit način.

Sumnjive te složene i neobične transakcije - Potrebno je definirati da li se korištenjem proizvoda omogućavaju velike ili neuobičajene transakcije koje nemaju očiglednu ekonomsku pozadinu ili pravnu svrhu.

Ostali rizični parametri proizvoda - Ako određeni parametar značajan za analizu novog proizvoda nije obuhvaćen prethodno navedenim stavkama, navesti ga i definirati pod stavkom – ostali rizični parametri proizvoda

3.2.4. Vrste kontrole

OTP banka pri uvođenju novog proizvoda posebnu pozornost pruža provođenju kontrole. Kontrola procesa novog proizvoda daje odjelu marketinga jasnu sliku što se s proizvodom zbiva te u kojoj se fazi nalazi. Pomoću kontrole projektni tim dobije jasnu sliku onoga što je loše, a što dobro urađeno u dosadašnjem poslu. Za početak kvalitetne kontrole u OTP banci ključnu ulogu odigrava odjel za marketing. Njegov zadatak je taj da postavi definirane i mjerljive marketing ciljeve. Kada su ciljevi dobro podstavljeni kontrolom se korigiraju marketinške aktivnosti koje nisu ispunile svoje ciljeve, te se dobivaju jasne informacije za aktivnosti od kojih su se očekivali bolji rezultati nego što su zapravo ostvareni. Također kontrolom se raspoređuju troškovi na najbolji mogući način.

➤ Kontrola kvalitete prema fazi poslovanja

OTP banka provodi sve tri kontrole kvalitete rezultata procesa prema fazi poslovanja, odnosno u kojem se trenutku provodi dešava se na ulazu te se naziva ulazna kontrola, u procesu prerade i oblikovanja te se naziva međufazna kontrola i na kraju procesa – izlazna kontrola.

- Ulazna kontrola je kontrola materijala, to su većinom rezultati nekih drugih

procesa. Ona se provodi na ulasku u proizvodni proces.

- Međufazna kontrola provodi se nakon poslova u tehnološkom procesu stvaranja proizvoda.
- Završna kontrola proizvodnje se vrši na kraju procesa uvođenja novog proizvoda i ima za cilj još jednu kontrolu nakon tehnološke obrade.

➤ **Kontrola prema učestalosti**

OTP banka pri uvođenju novog proizvoda primjenjuje stalnu kontrolu u procesima nastanka proizvoda, jer je rezultat neizvjestan i postoji velika vjerojatnost odstupanja zamišljenih parametara od onih stvarnih.

➤ **Kontrola kvalitete prema vrsti pristupa kontroli**

Prema pristupu kontroli kvalitete OTP banka koristi stroži pristup kontroli zato što je uvođenje novog proizvoda u bankama složen, detaljan, nerepetativan posao koji iziskuje velike napore te najmanja greška može dovesti do velikih gubitaka banke.

➤ **Kontrola nakon uvođenja novog proizvoda**

Nakon ovako opsežne obrade procesa razvoja, još proces uvođenja novog proizvoda nije gotov. Nakon što je proizvod došao na tržište treba se pratiti i kontrolirati razdoblje nakon prihvaćanja i daljnjeg širenja interesa za novim proizvodom. Posao ne prestaje u trenutku kada se proizvod pusti u prodaju. Promocija proizvoda treba se nastaviti i nakon toga. Tijek procesa od trenutka kada potencijalni kupac čuje za inovaciju do njenog potpunog usvajanja nije tako jednostavan. Kupac prolazi nekoliko faza: spoznaju, interes i odluku.

Kontrolom nakon uvođenja novog proizvoda se prati tendencija rasta prodaje novog proizvoda te se uspoređuje ostvareno s planiranim. Ako dođe do neželjenih trendova ili nedovoljno zainteresiranosti za novi proizvod od strane potrošača banka će morati poduzeti dodatne napore kako bi što prije proizvod vratila na željenu stazu. Potrebno je pratiti kako prodaja funkcionira. Reklame brzo dosade ljudima, prodaja se lako uspori, a kupce proizvod lako prestane zanimati. Kontrola nakon uvođenja proizvoda će nam otkriti uzroke loših rezultata, te će banka žurno reagirati kako bi riješila problem.

U razdoblju nakon uvođenja proizvoda na tržište, menadžment banke provodi evaluaciju i daljnje projekcije u prodaji pomoću krivulje životnog ciklusa proizvoda. S obzirom na novi proizvod koji je tek započeo s fazom uvođenja, može se samo napraviti procjena na temelju rezultata prodaje u prvih nekoliko mjeseci.

Odjel za marketing redovito i uspješno provodi kontrolu pri uvođenju novog proizvoda na

tržište. Tako OTP banka uspješno nadzire proizvod i pravovremeno reagira na neplanirane situacije.

➤ **Post reakcije**

Nakon što je projekt gotov, odbor za upravljanje projektima raspušta projektni tim, te se radnici vraćaju na svoja radna mjesta. Nakon što se sve završi OTP banka zahvaljuje svim ljudima koji su na bilo kakav način pridonijeli u ovom projektu. Banka pokazuje zahvalnost svima koji su doprinijeli stvaranju, razvoju i promoviranju novog proizvoda. Ovisno o uspješnosti projekta postoji mogućnost za dobivanje naknada za one koji su sudjelovali u proizvodnji i uvođenju novog proizvoda.

OTP banka pokušava nastavljati dati novinarima i medijima materijal o novom proizvodu. Najčešće Menadžer projekta napiše članak o proizvodu te promjenama koje on izaziva svojom pojavom na tržištu. Nakon cijelog ovog procesa pokušavaju se dobiti povratne informacije i učiti na greškama projekta. Nakon što je proces uvođenja gotov potrebno je pitati potrošače da daju komentare i mišljenja na proizvod, neovisno bila ona pozitivna ili negativna. Te informacije je potrebno iskoristiti za daljnje poslovanje. Za kraj prije prebačaja na staro radno mjesto ili na novi projekt, običaj OTP banke je napraviti zabavu na koju su pozvani svi članovi projektnog tima.

OTP banka nema nikakvih problema s privođenjem projekta kraju. Kvalitetno i profesionalno raspušta projektni tim te brzo vraća poslovanje u standardan ritam.

4. ZAKLJUČAK

Najvažniji element marketing miksa je proizvod. Proizvodom smatramo sve što može biti ponuđeno na tržištu kako bi zadovoljilo određenu želju ili potrebu. Lošem i nekvalitetnom proizvodu rijetko će pomoći uspješna promocija i distribucija, te niska cijena. Izvrstan proizvod postići će uspjeh uz mnogo manja ulaganja u promociju i distribuciju. Proizvod prolazi određeni ciklus na tržištu. Razvojni put određenog proizvoda na tržištu se može podijeliti u nekoliko povezanih faza, a to su uvođenje, rast, zrelost, opadanje.

Posljednjih godina izražena je tendencija ujednačavanja kvalitete proizvoda u bankarskim sektorima. Pobjednici u utrci su banke s kvalitetnijim marketinškim programom. Tržišna svojstva proizvoda osiguravaju novom proizvodu upotrebnu vrijednost, kako bi osigurao maksimalan uspjeh na tržištu. Gotovo sve banke teže razvoju i stvaranju novih proizvoda, jer kupci žele nove proizvode. U današnjoj, iznimnoj konkurenciji, banke koje ne stvaraju nove proizvode, ako ih uopće ima stavljaju se u rizik, jer razvoj novih proizvoda je temelj opstanka. Uspjeh novih proizvoda je veći kada tvrtka dobro razumije potrebe kupaca, kada se proizvod lansira prije nego što to učini konkurencija, kada se više troši na najavljivanje i lansiranje proizvoda. Upravljanje procesom razvoja novog proizvoda uključuje najveće marketinške izazove jer je svaka faza specifična svoj način. Uključeno je sedam faza: generiranje ideja, spoznavanje ideja, razvoj i testiranje koncepcije, analiza poslovanja, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i komercijalizacija.

OTP banka ima više od 70 proizvoda i usluga namijenjenih klijentima. Da bi ovako širok i kompleksan sustav s velikim asortimanom proizvoda i usluga bio učinkovit potrebna je dobra suradnja između svih odjela na razini cijele tvrtke, dakle timski rad je iznimno bitan. Učestalost uvođenja novih proizvoda se ne može točno definirati. Novi proizvodi se uvode ovisno o prilikama te potrebama klijenata na tržištu. Također novi proizvod može nastati kao odgovor na inovacije konkurenata. Na temelju podataka iz prijašnjih godina, došlo se do broja od 3 nova proizvoda godišnje. OTP banka je uspjela ostvariti organizacijski ustroj s točno definiranim, preglednim i dosljednim linijama ovlasti i odgovornostima. Kvalitetno organizirana nadležnost u organizacijskom sustavu omogućuje učinkovitu komunikaciju i suradnju, kao i primjeren tijek informacija. Na vrhu organizacijske strukture banke nalazi se Glavna skupština ispod koje se nalaze Nadzorni odbor i Uprava banke. To su nadležna tijela koja donose odluke. U OTP banci proces razvoja novog proizvoda započinje idejom za novi

proizvod. Kada se pomoću raznih metoda dođe do ideje rade se detaljnije analize, te se proizvod prihvaća ili odbija. Ako se prihvati nastavlja se s daljnjim razvojem proizvoda. Procjenjuje se tržišni potencijal te tehnološka osposobljenost za razvoj novog proizvoda. Sve potrebne modifikacije odrađuju se tijekom procesa. Ispituju se potrošači i konkurencija kako bi se proizvod mogao prilagoditi njihovim zahtjevima. Nakon ispitivanja tržišta provodi se financijska analiza projekta. Poslije svih provedenih analiza razvija se konkretan proizvod te se internom revizijom određuju njegove karakteristike. Svako uvođenje novog proizvoda je rizik samo po sebi, te se tom procesu posvećuje značajna pažnja . Definiraju sve svi parametri proizvoda, ovisno o vrsti, te se upućuju u nadležne organizacijske jedinice ovisno o vrsti rizika koje pokrivaju. OTP banka posebnu pažnju pridaje kreditnom, strateškom te kamatnom riziku. Elementi koji se moraju definirati u procesu uvođenja novog proizvoda razlikuju se ovisno o tome radi li se o: kreditu, depozitu ili platnoprometnoj transakciji. Nakon što proces uvođenja novog proizvoda završi prikupljaju se povratne informacije. Potrebno je pitati potrošače da daju komentare i mišljenja na proizvod, neovisno bila ona pozitivna ili negativna. Te informacije je potrebno iskoristiti za daljnje poslovanje. Cilj OTP banke je da stvori proizvod koji će zadovoljavati potrebe i želje kupaca, a koji će istodobno pridonijeti profit. OTP banka se do sada pokazala kao jako uspješna u ostvarenju tog cilja te su se dosadašnji proizvodi u velikoj većini pokazali kao pun pogodak.

SAŽETAK

Središnja točka ovog završnog rada je razvoj novih proizvoda u OTP banci. Proizvod je sve što može biti ponuđeno na tržištu kako bi zadovoljilo određenu želju ili potrebu. Cilj svakog poduzeća je da razvije proizvod koji će na tržištu što duže opstati. Svaki proizvod ili usluga prolazi određeni životni ciklus počevši sa uvođenjem proizvoda na tržište, preko rasta i razvoja proizvoda pa sve do faze opadanja istoga. Jedan od najvećih izazova marketing planiranja je razvijanje ideja za nove proizvode i njihovo uspješno lansiranje na tržište. Razvoj novog proizvoda sastoji se od određenih faza kroz koje taj proizvod prolazi. Nakon teorijskog dijela rada u praktičnom dijelu rada prikazan je proces uvođenja novog proizvoda u OTP banci. Kako je svako uvođenje novog proizvoda rizik sam po sebi, tom se aspektu posvećuje značajna pažnja. Proces uvođenja novog proizvoda OTP banke poistovjećuje se s Cooperovim koracima prihvaćanja ili odbacivanja proizvoda. U ovom radu s obzirom na namjenu i rizik, prikazuje se proces uvođenja novih proizvoda na primjeru kredita, depozita te platnoprometnih transakcija. OTP banka svake godine lansira po nekoliko novih proizvoda na tržište. Napredna tehnologija uz detaljno definiran i uhodan proces uvođenja novog proizvoda OTP banku svrstava među najnaprednije, najrazvijenije te najpouzdanije banke u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: OTP banka, novi proizvod, uvođenje proizvoda, proces uvođenja proizvoda.

SUMMARY

The main subject of this final paperwork is the development of new products at OTP bank. Product is anything that can be offered in the market to satisfy a particular desire or need. The goal of every company is to develop a product that will survive on the market for as long as possible. Each product or service goes through a certain life cycle, starting with introduction of the product on the market, through product growth and development, to the phase of decline. One of the biggest challenges of marketing planning is developing ideas for new products and successfully launching them into the market. The development of a new product consists of certain phases that the product goes through. After the theoretical part, the practical part presents the process of introducing a new product directly in OTP bank. Each introduction of a new product is a huge risk itself, significant attention is paid to this aspect. The process of introducing a new product in OTP bank is identified with Cooper's steps of accepting or rejecting the product. In this paper, with regard to the purpose and risk, the process of introducing new products is presented on the example of loans, deposits and payment transactions. OTP Bank launches several new products on the market every year. Advanced technology with a detailed and well-established process of introducing a new product ranks OTP bank among the most advanced, most developed and most reliable banks in the Republic of Croatia.

Key words: OTP Bank, new product, introduction of a new product, the process of introducing a new product.

LITERATURA

1. Crawford, M.C.: New Products Management, 4th ed. Irwin, 1994., str. 9 – 11; prema: Grbac, B., op. cit. (bilj. 22)
2. Doyle, P. Marketing Managment and Strategy, 3rd edition, Pearson Education Ltd, London 2002.
3. Grbac, B., op. cit. (bilj. 22)
4. Grbac, B.: Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.
5. Harrigan, K., Strategies for Declining Industries, Journal of Bussines Strategy, jesen, 1980.
6. http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/3_realizacija%20poslovne%20ideje.pdf
7. <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200008.pdf>
8. https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda
9. Kotler, P. I Armstrong, G., Principles of Marketing 9th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
10. Kotler P.: “Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola “, IX. izdanje. Zagreb Mate 2001.
11. Kotler, P., Amstrong, G. (2016): Principles of Marketing 16/e, Šerić, N., (2016): Upravljanje proizvodom
12. Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
13. McGrath, A., Growth strategies with a 90s Twist Across the Board., Mart, 1995.
14. Meler, M., op.cit. (bilj.30)
15. Podatci izneseni u ovom radu prikupljeni su sa službene stranice OTP banke <https://www.otpbanka.hr/>
16. Previšić, J.; Došen-Ozretić, Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
17. Rade, D., Strategija razvoja novih proizvoda – Delmatium, završni rad, 2016.
18. Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn
19. Zavišić, Ž., Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011.

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Životni ciklus proizvoda

Slika 2. Proces uvođenja novih proizvoda

Slika 3. Makro organizacijska shema OTP banke

Popis tablica:

Tablica 1. Vrste rizika i nadležnosti

Tablica 2. Razine rizika