

Professional paper/Stručni rad

THE INFLUENCE OF GENERAL DATA PROTECTION REGULATION ON MARKETING ACTIVITIES IN BANKS

UTJECAJ OPĆE UREDBE O ZAŠTITI PODATAKA NA MARKETINŠKE AKTIVNOSTI BANAKA

IVANA DVORSKI LACKOVIĆ

Fakultet organizacije i informatike
Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42 000 Varaždin, Hrvatska
idvorski@foi.hr

VLADIMIR KOVŠKA

Fakultet organizacije i informatike
Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42 000 Varaždin, Hrvatska
vkovska@foi.hr

ZRINKA LACKOVIĆ VINCEK

Fakultet organizacije i informatike
Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42 000 Varaždin, Hrvatska
zlackovi@foi.hr

ABSTRACT

The General Data Protection Regulation (GDPR) introduction has influence on all segments of banking activities, but its highest impact is expected in banks' marketing activities, primarily in terms of relationships with customers, the usage of digital technologies and social media and management of reputational risk. Having on mind the strict provisions of the Regulation related to potential penalization of parties that are not complied with its provisions, it is of key importance for banks to adequately apply the Regulation in its business activities. The implementation and the usage of the Regulation are requiring human and material resources, but also adaptation of banks' existing business model.

The primary aim of this professional paper is to give an overview of practical aspects of Regulations' implementation into banks with special accentuation on marketing activities. First part of the paper is related to general theoretical and regulatory provisions of the Regulation. The second part is related to analysis of the influence the Regulation has on all segments of banking activities, while third part is oriented on marketing area and compliance of marketing

and business activities by satisfying both regulatory provisions, but also banks' strategic goals. Finally, conclusions are made and suggestions for future research are presented.

KEYWORDS. General Data Protection Regulation, marketing, banks

SAŽETAK

Opća uredba o zaštiti podataka (General Data Protection Regulation – GDPR) utječe na sve segmente poslovanja banaka, ali upravo najveći utjecaj očituje se na marketing banaka, u smislu odnosa s klijentima, korištenja digitalnih tehnologija i društvenih medija te upravljanje reputacijskim rizikom. S obzirom na striktnost same Uredbe, vezanu uz potencijalnu penalizaciju strana koje se ne pridržavaju odredbi Uredbe, za banke je od ključne važnosti da adekvatno primjenjuju Uredbu. Njena implementacija i primjena iziskuju ljudske i materijalne resurse, ali i prilagođavanje vlastitog poslovnog modela.

Svrha je ovog rada primarno stručne prirode, a odnosi se na praktične aspekte implementacije odredbi Uredbe u bankarsko poslovanje, s posebnim naglaskom na marketinške aktivnosti. U prvom dijelu rada, uz uvodne postavke daje se i kratak pregled suvremenih marketinških trendova koji se koriste u bankarskom poslovanju. Drugi dio rada orijentiran je na iznošenje temeljnih pojmova i odrednica Opće uredbe o zaštiti podataka. U trećem dijelu rada tematizira se kako uskladiti poslovanje i marketinške aktivnosti na način da se zadovolje i regulatorne odredbe, ali i strateški ciljevi banaka. Na kraju rada prezentirani su zaključci i dan je popis literature.

KLJUČNE RIJEČI. Opća uredba o zaštiti podataka, marketing, banke

1 UVOD

Uvođenje Opće uredbe o zaštiti podataka (General Data Protection Regulation – GDPR) u poduzeća dovelo je do značajne debate, kako sa stručnog tako i sa znanstvenog aspekta, te do mnogih značajnih promjena koje su poduzeća morala poduzeti kako bi uskladila svoje poslovanje s odredbama Uredbe. Premda banke posluju na tržištu koje je striktno regulirano, s jedne strane zakonom koji se odnosi na zaštitu potrošača, a s druge strane zakonom i podzakonskim aktima koji se odnose na upravljanje rizicima, Opća uredba o zaštiti podataka svojom implementacijom te potrebom usklađivanja poslovanja s njenim odredbama predstavlja značajan izazov za menadžment banaka. Zanimljivo je istaknuti činjenicu kako Opća uredba o zaštiti podataka utječe na poslovanje banaka s više aspekata. S jedne strane odnosi se na poslovni segment u kojem su potrebna ne samo pravna usklađenja, već i promjena postojećih tehničkih i tehnoloških aspekata poslovanja, a s druge strane potrebno je voditi računa da se iz aspekta upravljanja rizikom usklađenosti, reputacijskim rizikom te operativnim rizikom (primarno iz aspekta uvođenja poslovnih promjena koje su nužne za usklađenje s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka) izvrše svi propisani postupci.

Uz navedene aspekte poslovanja, koji su regulatorno poticani, sasvim je sigurno da Opća uredba o zaštiti podataka ima značajan utjecaj na poslovne procese banaka koji su u domeni marketinga. Naime, s obzirom na činjenicu da banke raspolažu ogromnim brojem podataka o klijentima, koji im s jedne strane omogućavaju detaljan uvid u ponašanje klijenta i kao takvi u

današnje vrijeme mogu predstavljati značajan izvor konkurentske prednosti za banke koje raspolažu ljudskim resursima koji imaju znanja adekvatna za obradu navedenih podataka i donošenje poslovnih odluka koje se na njima temelje, s druge su strane upravo navedeni podatci predmet Opće uredbe o zaštiti podataka.

O ulozi marketinga za suvremenu banku izlišno je debatirati. Pitanje marketinga danas nije „*Da li se upuštati u marketing?*“, već „*Koje alate koristiti za optimizaciju marketinških aktivnosti?*“. Kao što je tematizirano u [3, 2017], trendovi kojima se banke koriste u marketinške svrhe uključuju velike podatke, društvene medije i digitalne tehnologije, a s ciljem zadovoljavanja potreba klijenata koje obuhvaćaju brzinu, inovacije, personalizaciju, trenutačnost, slobodan odabir kanala te digitalizaciju. S obzirom da je svaki od navedenih trendova moguće detaljno obraditi iz različitih aspekata, za potrebe ovog rada fokus je stavljen na temeljne karakteristike svakog od navedenih trendova, kako bi se što neposrednije postigla svrha rada, a to je tematiziranje međuodnosa navedenih trendova s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka.

Veliki podatci su prema [16, 2013] „podatci koji premašuju kapacitet konvencionalnih sustava baza podataka. Podatci su veliki, brzi ili se ne uklapaju u pravila arhitekture baze podataka. Kako bi se dobila vrijednost iz tih podataka, potrebno je odabrati alternativan način njihova procesiranja.“ Prema [6, 2014] četiri su karakteristike velikih podataka, a to su: (1) volumen (kvantiteta podataka, tj. masivnost setova podataka), (2) brzina (ubrzanost kojom se podatci danas generiraju), (3) raznovrsnost (povećana raznolikost vrsta i izvora podataka), (4) pouzdanost podataka. Prema [4, 2016; 13, 2015] izvore velikih podataka u bankama moguće je podijeliti na unutarnje i vanjske, pri čemu unutarnji izvori velikih podataka obuhvaćaju podatke iz poslovnica, izvještaje analitičara, bankomate, pozivne centre, podatke o povijesnim transakcijama klijenata te podatke dobivene klijentovim korištenjem Internet ili mobilnog bankarstva. Vanjski izvori velikih podataka odnose se na podatke regulatornih tijela, podatke o trgovanju, financijske podatke, izvještaje o konkurentima te podatke s društvenih medija. U kontekstu ovog rada unutarnji izvori velikih podataka i postupanje s njima su ključni. Prema [2, 2013] ciljevi korištenja velikih podataka u poduzećima su: smanjenje troškova temeljeno na korištenju velikih podataka, smanjenje vremena potrebnog za obavljanje poslovnog procesa, osmišljavanje novih ponuda temeljem velikih podataka te potpora u procesu donošenja odluka. Veliki podatci, promatrani u kontekstu marketinga banaka, omogućavaju analizu sentimenta klijenata, identificiranje profila klijenata, segmentaciju klijenata, podizanje lojalnosti kroz ponude ciljane na određene klijente, osiguranje relevantnog sadržaja te mjerenje marketinške efikasnosti u kanalima [11, 2013]

Što se tiče društvenih medija, njihova je uloga u marketingu banaka poduprta od strane stručne i znanstvene literature [5, 2017; 10, 2012; 12, 2014; 19, 2017]. Generalno govoreći, društveni mediji obuhvaćaju korištenje elektroničke komunikacije pomoću koje korisnici kreiraju online zajednice s ciljem razmjene informacija, ideja, osobnih poruka i drugog sadržaja [9]. Premda rezultati pojedinih istraživanja, poput [19, 2017] upućuju da su mlađi klijenti skloniji pozitivnoj percepciji marketinga na društvenim mrežama od starijih dobnih skupina, ili [10, 2012] koji navode kako marketing na društvenim mrežama predstavlja komparativnu prednost primarno malih banaka, nedvojbeno je da društveni mediji predstavljaju nezaobilazan trend čijem se korištenju moraju prilagoditi sve banke, imajući na umu ciljane klijente i kreirajući sadržaj na adekvatan i ciljanim korisnicima prilagođen način. [8, 2012] napominju da korištenje

društvenih medija ima pozitivan utjecaj na poslovanje kroz stvaranje dodane vrijednosti putem društvenog umrežavanja, upravljanja impresijama i jačanja branda.

Predmet ovog rada upravo je obrada marketinškog aspekta poslovanja suvremene banke koja je pod utjecajem Opće uredbe o zaštiti podataka. S obzirom da svaki od navedenih marketinških trendova ima određena kritična područja iz aspekta osjetljivosti postupanja s podacima koji spadaju u domenu Uredbe, fokus ovog rada je, po davanju kratkog pregleda odredbi Opće uredbe o zaštiti podataka, postignut u trećem poglavlju u kojem se iz stručnog aspekta tematizira utjecaj Opće uredbe o zaštiti podataka na poslovne procese iz područja marketinga banaka. U četvrtom poglavlju izneseni su zaključci te je dan pregled literature.

2 ODREDBE OPĆE UREDBE O ZAŠTITI PODATAKA

Opća uredba o zaštiti podataka (General Data Protection Regulation – u nastavku: GDPR) je akt donesen od strane Europskog parlamenta i Vijeća Uredbom (EU) 2016/679, koje datira od 27. travnja 2016. godine, a u Hrvatskoj se primjenjuje od 25. svibnja 2018. godine. Akt se odnosi na zaštitu pojedinaca vezanu uz obradu osobnih podataka i slobodno kretanje takvih podataka. Tehnološkim razvojem i novim načinima obrade osobnih podataka, postalo je nužno donošenje novog instrumenta koji će osigurati zaštitu prava i temeljnih sloboda pojedinaca u vezi s obradom njihovih osobnih podataka. Također, Općom uredbom se osigurava ujednačeno i jednoobrazno postupanje nadzornih tijela za zaštitu osobnih podataka, što će imati za posljedicu jednostavniju i jednaku zaštitu prava svih pojedinaca u Europskoj uniji [20].

Iz samog teksta Opće uredbe o zaštiti podataka vidljivo je da se on odnosi na sve institucije pa tako i na banke. Kad se uzmu u obzir opseg podataka koje banke prikupljaju od strane svojih klijenata, ali i osjetljivost određenih kategorija podataka, sasvim je razvidno da primjena Opće uredbe o zaštiti podataka za banke predstavlja izazov, kako po pitanju same implementacije, tako i po pitanju primjene i potrebe kontinuiranog unapređenja te zahtijeva od banaka ulaganje ogromnih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi sam postupak bio adekvatno proveden i implementiran u skladu s Općom uredbom o zaštiti podataka te kako bi se reducirala mogućnost grešaka koje mogu dovesti do financijske penalizacije ili reputacijskog rizika za pojedinu banku.

Na prvom mjestu bitno je uopće definirati što je to osobni podatak. Prema Općoj uredbi o zaštiti podataka „osobni podatak je svaki podatak koji se odnosi na pojedinca čiji je identitet utvrđen ili se može utvrditi“ [18]. Pojedinac čiji se identitet može utvrditi jest „osoba koja se može identificirati izravno ili neizravno, osobito uz pomoć identifikatora kao što su ime, identifikacijski broj, podaci o lokaciji, mrežni identifikator ili uz pomoć jednog ili više čimbenika svojstvenih za fizički, fiziološki, genetski, mentalni, ekonomski, kulturni ili socijalni identitet tog pojedinca“ [18]. Prije nego što banke počnu prikupljati osobne podatke od strane svojih klijenata, one moraju klijentima pismeno pružiti informaciju u koju svrhu se podaci prikupljaju, na temelju koje pravne osnove, komu se podaci otkrivaju te o pravu pojedinca da svojim podacima pristupi, da zahtijeva njihov ispravak ili eventualno brisanje. Ujedno banke imaju obvezu provesti zaštitu prikupljenih podataka osmišljavanjem adekvatnog sustava pohrane ili kroz pseudonimizaciju.

Načela obrade podataka koja su zahtijevana od strane Uredbe obuhvaćaju [18]:

1. zakonitost, poštenost i transparentnost obrade,
2. ograničavanje svrhe,
3. smanjenje količine podataka,
4. točnost,
5. ograničenje pohrane,
6. cjelovitost i povjerljivost,
7. pouzdanost.

Jedan od ciljeva uvođenja Opće uredbe o zaštiti podataka je zaštita privatnosti fizičkih osoba i osiguranje slobodnog kretanja podataka unutar Europske Unije [14, 2017]. S obzirom da su nacionalna zakonodavstva, pa tako i hrvatsko, imala već implementirane određene zakone koji su se odnosili na zaštitu osobnih podataka, nekoliko je ključnih točaka koje stupanje na snagu Opće uredbe o zaštiti podataka mijenja za banke. U prvom redu to je pristanak klijenata, za koji je od ključne važnosti da klijenti dadu pristanak na svrhu za koju se podaci prikupljaju, na temelju koje pravne osnove, kome se podaci otkrivaju te o pravu pojedinca da svojim podacima pristupi, da zahtijeva njihov ispravak ili eventualno brisanje. Nadalje, tu je pravo klijenata da zatraži pravo na brisanje određenih osobnih podataka te pseudonimizacija.

Prilikom procjene učinka Opće uredbe o zaštiti podataka na bankarstvo, potrebno je voditi računa o poslovnom segmentu. Naime, prema [14, 2017] procijenjen učinak Opće uredbe o zaštiti podataka na bankarstvo moguće je kategorizirati kako slijedi:

- *Visok utjecaj*: povezano uz segment upravljanja imovinom fizičkih osoba, tzv. važnih (*affluent*) klijenata koji imaju visoku važnost za bankarstvo, s obzirom da imaju mnogo interakcije s bankom te postoji viši stupanj digitalizacije nego za klijente niže kategorije; ujedno ovom se segmentu nude raznovrsni prilagođeni proizvodi i usluge te banka posjeduje mnoge nestrukturirane, ali osjetljive podatke klijenata.
- *Srednji utjecaj*: povezan je uz segment poslova sa stanovništvom (*retail*) s kojima postoji standardiziran način interakcije i kojima se nude standardizirani proizvodi i usluge, a banka raspolaže i strukturiranim i nestrukturiranim podacima ovih klijenata.
- *Nizak utjecaj*: na korporativne klijente iz razloga jer o njima postoje većinom standardizirani podatci koji su strukturirani.

Dakle, s obzirom da se Opća uredba o zaštiti podataka odnosi na fizičke osobe, pojedini segmenti bankarstva više su pogođeni uvođenjem ove regulative, a to su oni segmenti koji se odnose direktno na poslovanje s fizičkim osobama, kao što su važni (*affluent*) klijenti te poslovanje s kategorijom stanovništva (*retail*).

Ključni izazovi s kojima se banke susreću u segmentu poslova s fizičkim osobama odnose se na slijedeće:

- Podatci su raštrkani u više sustava i čuvaju se na više mjesta stoga je potrebno da banke prakticiraju holistički pogled na sustave u kojima se podatci čuvaju i obrađuju,
- Uprave banaka moraju implementirati jasne politike o usklađenju s Općom uredbom o zaštiti podataka te osigurati njihovo provođenje na svim razinama unutar banke, s ciljem minimizacije rizika neusklađenosti s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka te posljedičnog reputacijskog rizika.

Međutim, može se ustvrditi da poslovanje sa stanovništvom banaka ima i koristi od prikupljanja podataka od strane klijenata jer su ti podatci standardizirani i manje individualizirani, kad ih se uspoređuje s nekim drugim segmentima bankarskog poslovanja.

Predviđa se da će reorganizacija poslovnih procesa koje su banke primorane poduzeti kako bi se u potpunosti uskladile s Općom uredbom o zaštiti podataka imati značajan utjecaj na životni ciklus klijenta za banku, tj. na različite faze odnosa s klijentima, kao što su ugovaranje usluge, *cross-selling* i *up-selling* [14, 2017].

3 UTJECAJ ODREDBI OPĆE UREDBE O ZAŠTITI PODATAKA NA MARKETING BANAKA

[1, 2018] napominju kako je Općom uredbom o zaštiti podataka primat dan *svrsi* prikupljanja podataka, tj. podatci se smiju prikupljati i pohranjivati samo u slučaju da su krajnji korisnici dali pristanak i da su podatci koji su prikupljeni uistinu i potrebni za postizanje te svrhe. Prema [14, 2017] implementacija Opće uredbe o zaštiti podataka doprinosi operativnoj izvrsnosti i pozitivnom utjecaju na reputaciju banaka te nudi i priliku za daljnju digitalizaciju.

[1, 2018] napominju kako je, da bi se uspostavila usklađenost poduzeća i poslovnih procesa s Općom uredbom o zaštiti podataka, potrebno slijediti naredne korake:

1. Implementacija se podudara s procesom prikupljanja podataka, tj. implementacija se odnosi na procese vezane uz proces prikupljanja podataka.
2. Proces prikupljanja podataka podudara se s politikom privatnosti, tj. tretiranje podataka u praksi podudara se s načinima postupanja s podacima opisanima u internim aktima koji se odnose na politiku privatnosti.
3. Proces prikupljanja podataka podudara se s Općom uredbom o zaštiti podataka u svim segmentima.
4. Politika privatnosti podudara se s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka, tj. politika privatnosti ne uključuje izjave van dometa Opće uredbe o zaštiti podataka.

Navedeno se odnosi i na banke, s obzirom da su upravo marketinške aktivnosti u bankama pod ključnim utjecajem odredbi Opće uredbe o zaštiti podataka. Naime, aktivnosti banke koje se kategoriziraju kao ključne aktivnosti banke, primjerice informacije vezane uz račune klijenta ili kredit, ne potpadaju pod odredbu za koju banka od klijenta treba tražiti privolu za prikupljanje. Međutim za marketinške aktivnosti prema klijentu, banka treba tražiti privolu. Konkretno u poslovanju banaka uvođenje Opće uredbe o zaštiti podataka znači da banke moraju imati pravnu osnovu za prikupljanje privole za obradu osobnih podataka. S obzirom na prirodu marketinških aktivnosti u suvremenoj banci, privola je potrebna za internetske metode praćenja kao što su kolačići, za internetske marketinške poruke i za marketinške pozive. Privola mora od strane klijenta biti dana u jednu ili više svrha, tj. u sve svrhe pojedine obrade. Kako bi obrada bila valjana, privola mora sadržavati sve elemente koji su propisani Općom uredbom o zaštiti podataka, a to su identitet voditelja obrade, svrha svakog postupka obrade za koji se traži privola, vrsta podataka koji će se upotrebljavati, mogućnost povlačenja privole od strane klijenta te informacije o korištenju podataka za odluke koje se temelje na automatiziranoj obradi. Prilikom informiranja klijenta o svrsi same privole, nije propisano na koji način informacije moraju biti pružene klijentu, tj. može se koristiti i pismeni i usmeni način, čak i

audio i video snimke, ali je od ključne važnosti da su klijenti upoznati jednostavnim i njima razumljivim jezikom.

Dakle, koraci koje banka mora provesti s ciljem usklade poslovanja s Općom uredbom o zaštiti podataka su:

1. Odrediti da li se podatci o klijentu prikupljaju temeljem zakonske obveze, obveze vezane uz izvršenje ugovora ili u poslovne (marketinške) svrhe,
2. Ukoliko se podatci prikupljaju u marketinške svrhe potrebno je informirati klijenta i zatražiti privolu za prikupljanje podataka i provođenje marketinških aktivnosti,
3. Prikupljati podatke i njima upravljati na način usklađen s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka.
4. Voditi evidenciju (registar) obrada osobnih podataka koje se provode u banci.
5. Ukoliko banka uvodi novu obradu, potrebno je izvršiti procjenu utjecaja na privatnost te ažurirati evidenciju postojećih obrada podatkom o novoj obradi.

[7, 2015] navode slijedeće preporuke marketinškim stručnjacima, a primjenjivi su i za banke:

1. *Napraviti nove politike i procedure* koje se odnose na postupanje s podacima i koje su u skladu s Općom uredbom o zaštiti podataka, a koje će definirati postupke u slučaju prekršaja u postupanju s podacima,
2. *Ublažiti poznate rizike* na način da se razmotre događaji koji bi mogli nanijeti štetu klijentima te posvetiti posebnu pozornost ublažavanju rizika koji proizlaze iz tih događaja. Među najteže prekršaje spadaju financijska prijevarena i krađa identiteta.
3. *Uložiti u edukaciju i trening* za sve zaposlenike koji su uključeni u proces prikupljanja i obrade podataka s ciljem da se smanji rizik ljudske greške. Također je preporučljivo pokušati automatizirati što više procesa s ciljem smanjenja rizika ljudske pogreške.
4. *Preispitati način na koji se trenutno prikuplja pristanak klijenata* te postaviti jasna, precizna i transparentna pravila za dobivanje pristanka klijenta.
5. *Ne čuvati podatke* duže nego što je potrebno, osim u slučaju da se radi o podatku da je pojedini klijent izričito tražio da ga se u budućnosti ne kontaktira, a s ciljem smanjenja reputacijskog rizika.
6. *Usvojiti politiku postupanja s podacima koji su zastarjeli* te o načinu uništavanja takvih podataka.
7. *Biti spreman na povećan aktivizam klijenata* te prepoznati rizik takvog aktivizma.
8. *Staviti zaštitu podataka na središnje mjesto u marketinškom procesu*, tj. u potpunosti integrirati zaštitu podataka u sve poslovne procese te ih ne tretirati kao sporadičan proces.
9. *Usmjeriti se na postizanje konkurentne prednosti* korištenjem odredbi Opće uredbe o zaštiti podataka kao metode zadobivanja prednosti kroz efikasnije i točnije obavljanje zadataka vezanih uz obradu podataka.
10. *Odnositi se prema klijentima kao stvarnim ljudima* na način da ih se ne poima kroz podatak koji se prikuplja, već kao izvorište poslovanja koje ima pravo na privatnost.

S obzirom na navedeno, vidljivo je da su banke morale uložiti ljudske, materijalne i tehnološke resurse kako bi se uskladile s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka. Osim aktivne edukacije svih zaposlenika s načinom kako Opća uredba o zaštiti podataka utječe na posao koji obavljaju, određeni zaposlenici koji su ključni za bavljenje zaštitom podataka, moraju se detaljnije educirati te primjenjivati stečena znanja u poslovnim procesima. Ujedno, s tehničke

strane potrebno je uložiti u izradu dokumenata koji se odnose na prikupljanje privola od strane klijenata te u digitalnom obliku voditi i održavati registar obrada podataka.

4 ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je obraditi stručne aspekte uvođenja i primjene odredbi Opće uredbe o zaštiti podataka na poslovanje banaka, s fokusom na marketinške aktivnosti banaka. S obzirom da banke za podatke koje prikupljaju temeljem zakona ili ugovornih obveza nemaju obvezu tražiti privolu od strane klijenata, dok je kod provođenja marketinških aktivnosti naspram klijenta izričito potrebno dobiti suglasnost klijenta, upravo su marketinške aktivnosti te za koje su banke trebale uložiti napor da se poslovni procesi usklade s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka. Po davanju općenitog pregleda odredbi Opće uredbe o zaštiti podataka, iznesene su praktične preporuke kako što adekvatnije i efikasnije provesti usklađivanje banaka u segmentu marketinškog dijela poslovanja s odredbama Uredbe. Uz pisane procedure koje se odnose na postupanje s podacima, za banke su u prvoj fazi usklađivanja s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka ključne edukacija zaposlenika te tehničko-formalno usklađivanje, dok je u kasnijim fazama ključno adekvatno informiranje klijenata i dobivanje privole za marketinške aktivnosti te ažurno vođenje evidencije (registra) obrada podataka, s ciljem usklađenja s odredbama Opće uredbe o zaštiti podataka i izbjegavanja penalizacije i reputacijskog rizika banke.

LITERATURA

- [1] Basin, D., Debois, S., Hildebrandt, T. (2018) On Purpose and by Necessity: Compliance under GDPR. *Proceedings of Financial Cryptography 2018*.
- [2] Davenport, T.H., Dyché, J. (2013). *Big Data in Big Companies*. International Institute for Analytics.
- [3] Dvorski Lacković, I., Kovšca, V., Lacković Vincek, Z. (2017). A review of marketing trends in banking in the context of operational risk. *2nd CRODMA Conference Book of papers*, str. 3-9.
- [4] Dvorski Lacković, I., Kovšca, V., Lacković Vincek, Z. (2016). Framework for big data usage in risk management process in banking institutions. *Proceedings of 27th CECIIS Conference*, str. 49-55.
- [5] Felix, R., Rauschnabel, P.A., Hinsch, C. (2017). Elements of social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, Vol. 70, str. 18-126.
- [6] IBM: *Operational risk management in the world of big data* (2014)
- [7] Kolah, A., Foss, B. (2015). Unlocking the power of data under the new EU General Data Protection Regulation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16, str. 270-274.
- [8] Laroche, M., Habibi, M.R., Richard, M.O., Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community makers, value creation practices, brand trust and loyalty. *Computers in Human Behaviour*, Vol. 28 (5), str. 1755-1767.
- [9] Merriam Webster Dictionary, dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/>
- [10] Mitic, M., Kapoulas, A. (2012). Understanding the role of social media in bank marketing, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 30, str. 668-686.

- [11] Mohanty, S., Jagadeesh, M. & Srivatsa, H. (2013). *Big Data Imperatives: Enterprise Big Data Warehouse, BI Implementations and Analytics*. Apress.
- [12] Mucan, B., Ozelturkey, E. (2014). Social Media Creates Competitive Advantages: How Turkish Banks Use This Power? A Content Analysis of Turkish Banks through their Webpages. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, Vol. 148, str. 137-145.
- [13] Oracle Enterprise: *Big Data in Financial Services and Banking* (2015)
- [14] PWC: *The EU General Data Protection Regulation (GDPR) in the banking industry. An impact analysis on banks and wealth managers with the focus on Switzerland* (2017)
- [15] Senadheera, V., Warren, M., Leitch, S. (2011). A study into how Australian banks use social media. *Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference on Information Systems*, str. 1-12.
- [16] Syed, A. R., Gillela, K., Venugopal, C. (2013). The Future Revolution on Big Data. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2 (6), pp. 2446-2451
- [17] The Regulation (EU) No 575/2013 of the European Parliament and of the Council on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No 648/2012
- [18] Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka te o stavljanju izvan snage Direktive 95/46/EZ
- [19] Vejačka, M. (2017). Marketing na društvenim medijima u usporedbi s drugim oblicima marketinga u slovačkom bankarskom sektoru, *Market - Tržište*, Vol. 29 (1), str. 23-38
- [20] Vodič kroz Opću uredbu o zaštiti podataka. *Agencija za zaštitu osobnih podataka*. Dostupno na: <http://azop.hr/info-servis/detaljnije/vodic-kroz-opcu-uredbu-o-zastiti-podataka>. Pristupano dana: 28.04.2018.