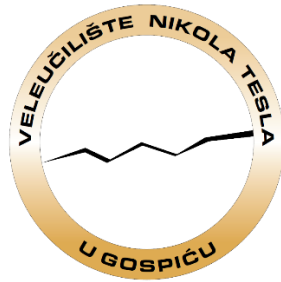


VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU



ZBORNIK RADOVA

4. MEĐUNARODNA ZNANSTVENO-STRUČNA KONFERENCIJA

„DIGITALIZACIJA, NOVE TEHNOLOGIJE I INFORMACIJSKO DRUŠTVO U RAZVOJU RURALNIH KRAJEVA“

PROCEEDINGS

4th INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PROFESSIONAL CONFERENCE

DIGITALIZATION, NEW TECHNOLOGIES AND INFORMATION SOCIETY IN THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

23. lipnja 2021. g.

Gospić

ZBORNİK RADOVA 4. MEĐUNARODNE ZNANSTVENO-STRUČNE KONFERENCIJE

„DIGITALIZACIJA, NOVE TEHNOLOGIJE I INFORMACIJSKO DRUŠTVO
U RAZVOJU RURALNIH KRAJEVA“

Izdavač:

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Za izdavača:

dr. sc. Vlatka Ružić, prof. v. š.

Urednik:

dr. sc. Vlatka Ružić, prof. v. š.

Znanstveno stručni odbor:

dr. sc. Vlatka Ružić, prof. v. š. – predsjednica Odbora
mr. sc. Zdeslav Milas – nacionalni predsjednik Hrvatske akademske zajednice
prof. dr. sc. Mislav Grgić – predsjednik Akademskog vijeća Hrvatske akademske zajednice
izv. prof. dr. sc. Marija Boban – Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet
dr. sc. Branislav Šutić, prof. v. š. – Veleučilište “Nikola Tesla” u Gospiću
izv. prof. dr. sc. Ivana Stipanović – Sveučilište u Mostaru, Pravni fakultet
prof. dr. sc. Peter Lipar – Sveučilište u Ljubljani, Građevinski fakultet
izv. prof. dr. sc. Dinka Šago – Sveučilište u Splitu, Pravni fakultet
doc. dr. sc. Zlatko Česić – Veleučilište “Nikola Tesla” u Gospiću
mr. sc. Josip Burazer Pavešković – Veleučilište “Nikola Tesla” u Gospiću
prof. dr. sc. Hrvoje Baričević – Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet
dr. sc. Joso Vrkljan, dipl. ing – Lika Ceste d.o.o.
Marija Baburić Vranešić v. pred. – Veleučilište “Nikola Tesla” u Gospiću
Slađana Čuljat, pred. – Veleučilište “Nikola Tesla” u Gospiću
Tomislav Lopac, v. pred. – Veleučilište “Nikola Tesla” u Gospiću

Tehnički urednik:

Ivan Barković, prof.

Lektura i korektura:

Marijana Musić Mašić, prof.

Grafička priprema:

Ivan Barković, prof.

ISBN: 978-953-8234-07-1

„CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice
Rijeka pod brojem 150408065.“

SADRŽAJ

| | |
|--|-----|
| MALI TURISTIČKO-MARKETINŠKI RJEČNIK ZA IZNAJMLJIVAČE PRIVATNOG SMJEŠTAJA U RURALNOM PODRUČJU | 1 |
| ODGOVORNOST ORGANIZATORA SPORTSKIH NATJECANJA ZA ŠTETU POSJETITELJIMA U SLUČAJU NASTUPA IZVANREDNIH OKOLNOSTI | 11 |
| NORMATIVNO UREĐENJE UGOVORA O PRIJEVOZU TERETA U UNUTARNJEM CESTOVNOM PROMETU – PRAVNE PRAZNE, DVOSTUPANJSKO NORMIRANJE I/ILI NEŠTO TREĆE? | 22 |
| DRUŠTVENE MREŽE KAO INTERNETSKA TRGOVINA OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA | 30 |
| POLITIKA RAZVOJA TURIZMA NA HRVATSKIM OTOCIMA | 38 |
| DRUŠTVENO KORISNO UČENJE KROZ ANALIZU FINACIJSKIH REZULTATA POSLOVANJA PODUZETNIKA LIČKO-SENSKE ŽUPANIJE | 49 |
| CESTOVNA POVEZNICA LIKE I PRIMORJA - GOSPIĆA I KARLOBAGA | 69 |
| INTELIGENTNI PROMETNI SUSTAVI U FUNKCIJI ODRŽIVOG UPRAVLJANJA NACIONALNIM PARKOM „PLITVIČKA JEZERA“ | 78 |
| TEHNOLOŠKI NAPREDAK U RAZVOJU POLJOPRIVREDE OD PERIODA SREDNJEG VIJEKA PA DO SUVREMENOG DOBA NA PODRUČJU LIKE | 86 |
| SUPOSTOJANJE I IZAZOVI ENERGETSKOG SEKTORA UNUTAR OBRAZOVNOG SUSTAVA NA PRIMJERU VELEUČILIŠTA „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU | 96 |
| UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA KORIŠTENJE INTERNETSKIH I MOBILNIH BANKARSKIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ | 105 |
| ANALIZA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RURALNIM KRAJEVIMA PRIMJENOM DRUŠTVENO KORISNOG UČENJA | 113 |
| TEHNOLOŠKE PROMJENE I GLOBALIZACIJA KAO GLAVNI IZAZOV RAZVOJA RURALNOG PODUZETNIŠTVA..... | 136 |
| ŠIROKOPOJASNI PRISTUP INTERNETU KAO PREDUVJET ZA DIGITALIZACIJU I DIGITALNU TRANSFORMACIJU | 142 |
| POVEĆANJE SIGURNOSTI CESTOVNOG PROMETA KROZ EDUCIRANJE BICIKLISTA..... | 152 |
| PRUŽANJE FINACIJSKIH USLUGA OD STRANE VELIKIH TRGOVAČKIH LANACA | 161 |
| THE ROLE OF THE ENGLISH LANGUAGE IN FUNCTIONALITY AND PERFORMANCE OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN PLITVICE LAKES AREA | 187 |

PRUŽANJE FINACIJSKIH USLUGA OD STRANE VELIKIH TRGOVAČKIH LANACA

PROVIDING FINANCIAL SERVICES BY BIG TRADING COMPANIES

Tihana Štimac

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
Ulica bana Ivana Karlovića 16, 53000 Gospić
e-mail: tstimac@velegs-nikolatesla.hr

Sažetak: Članak je strukturiran u šest dijelova. Uz uvodno prvo poglavlje, u drugom poglavlju razmatraju se trendovi i promjene koje se događaju u financijskom sektoru što se prvenstveno odnosi na razvoj suvremenih univerzalnih banaka, okrupnjavanje i konglomeraciju banaka te nove distribucijske oblike pružanja financijskih usluga. U trećem poglavlju razmatra se pružanje financijskih usluga putem velikih trgovačkih lanaca u svijetu te daje primjer pružanja istih u najvećim trgovačkim lancima kao što su američki Walmart i britanski Tesco. Četvrto poglavlje analizira mogućnosti pružanja financijskih usluga putem hrvatskih trgovačkih lanaca te donosi zaključke o potencijalnim prednostima i problemima pružanja financijskih usluga. U zadnjem, petom poglavlju iznose se zaključna razmatranja ovog rada.

Ključne riječi: *Trendovi i promjene u financijskom sektoru, financijske usluge, trgovački lanci*

Abstract: The article is structured in six parts. In addition to the introductory first chapter, the second chapter discusses trends and changes occurring in the financial sector, primarily related to the development of modern universal banks, consolidation and conglomeration of banks and new distribution forms of financial services. The third chapter discusses the provision of financial services through large retail chains in the world and gives an example of their provision in the largest retail chains such as the American Walmart and the British Tesco. The fourth chapter analyses the possibilities of providing financial services through Croatian retail chains and draws conclusions about the potential advantages and problems of providing financial services. In the last, fifth chapter, the concluding considerations of this paper are presented.

Keywords: *Trends and changes in the financial sector, financial services, retail chains*

1. UVOD

Uloga usluga u gospodarstvu nezamjenjiva je danas i one ,najvećim udjelom, sudjeluju u ukupnom BDP-u mnogih država. Financijske usluge potrebne su za ekonomski rast i razvoj, a osim što ih tradicionalno nude komercijalne banke, osiguravajuća i leasing društva, mirovinski i investicijski fondovi, sve ih više susrećemo i u ponudi velikih trgovačkih lanaca. Konkurentnost između gospodarskih subjekata usmjerena je na brzo, jednostavno i potpuno zadovoljavanje svih potrošačkih, ali i financijskih potreba kupaca zbog čega su se trgovački lanci uključili i u pružanje financijskih usluga. Razne promjene u financijskom sektoru koje su nastale kao posljedice novih tehnoloških dostignuća, deregulacije, smanjenja zakonskih barijera među tržištima te sloboda obavljanja trgovine otvorili su vrata novim konkurentima tradicionalnih banaka – trgovačkim lancima. U radu su navedeni primjeri uspješnih svjetskih maloprodavača koji su iskoristili priliku širenja poslovanja nudeći financijske usluge potrošačima. Rad analizira nove trendove na području financijskog sektora, nove distribucijske oblike pružanja financijskih usluga, maloprodajni sektor Republike Hrvatske, trgovačke lance koji pružaju financijske usluge već dugi niz godina te daje uvid u perspektivu pružanja financijskih usluga od strane velikih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. S obzirom na postojeće društveno i gospodarsko okruženje, složeno zakonodavstvo, nizak rast maloprodajnog prometa te nisku razinu financijske pismenosti stanovništva, pokazat će se kako su mogućnosti za razvoj pružanja financijskih usluga od strane trgovačkih lanaca u Hrvatskoj relativno ograničene, ali postoji mogućnost za njihov napredak.

2. TRENDOVI I PROMJENE U FINANCIJSKOM SEKTORU

2.1. RAZVOJ SUVREMENIH UNIVERZALNIH BANAKA

Stabilnost nekog gospodarskog sustava uvelike ovisi o stabilnosti financijskog sektora i obrnuto – aktivnosti koje se odvijaju u financijskom sektoru imaju izravan utjecaj na efikasnost gospodarstva neke zemlje (bogatstvo pojedinca i ponašanje poduzeća). Težnja svake države je stvoriti takav financijski sustav koji će doprinijeti višoj produktivnosti i efikasnosti cijelog gospodarstva. Financijski sektor je u posljednjih nekoliko desetaka godina, a posebice nakon posljednje globalne financijske krize gdje su banke bile najveći gubitnici, doživio značajne promjene koje su uzrokovane liberalizacijom i deregulacijom aktivnosti financijskih institucija, sveopćom globalizacijom, razvojem informatičke tehnologije i inovacija u industriji financijskih usluga, napretkom znanosti i struke, demografskim promjenama, porastom štednje, financijskom isključenošću i mnogim drugim uzrocima. Dakle, globalni i europski financijski sustav je u koraku s navedenim globalnim kretanjima iznjedrio brojne promjene i trendove u financijskom sektoru od kojih su u razmatranje uzeti razvoj univerzalnih banaka, okrupnjavanje i konglomerizacija banaka te razvoj novih distribucijskih oblika pružanja financijskih usluga. Međutim, najvažnijom promjenom može se smatrati pad relativnog značenja banaka i proces transformacije od dosadašnjih bankovno orijentiranih u tržišno orijentirane financijske sustave. Važno je ne izostaviti činjenicu da je korporativni svijet, uz sve moguće globalne promjene i trendove koji se nameću financijskom sektoru, suočen s potrebom balansiranja između vlastitog interesa za zaradom i održavanjem konkurentnosti te ispunjavanja socijalnih, etičkih i društvenih zahtjeva zajednice u kojoj posluje.

Suvremene se banke pod utjecajem brojnih promjena u okruženju i pod pritiskom narasle konkurencije transformiraju od tradicionalnih depozitno-kreditnih institucija u složene financijske konglomerate za pružanje svih financijskih usluga (Leko i Božina 2005). Za početak potrebno je razgraničiti pojmove tradicionalnih banaka od univerzalnih banaka ili tzv. *full-service banaka* koje danas zauzimaju sve veći kvantum na financijskim tržištima.

Competitive Equality Banking Act (CEBA) iz 1987. godine banku definira kao *instituciju koja vodi račune depozita po viđenju ili transakcijske račune i odobrava poslovne kredite*, dok je Mishkin 1997. definira kao *financijsku instituciju koja prima novčane depozite i odobrava kredite*. Navedeni primjeri pomalo zastarjelih definicija banaka danas se jedino mogu primijeniti na tradicionalne banke, a s obzirom da su suvremene banke prisiljene prilagođavati se novim okolnostima i izazovima u okruženju današnje banke poprimaju drugačije i proširenije definicije. Prema *Zakonu o kreditnim institucijama* bankovne usluge su primanje depozita te drugih povratnih sredstava, odobravanje kredita na temelju tih sredstava javnosti, ali za svoj račun. Primanje depozita i drugih povratnih sredstava zabranjeno je svima koji nisu kreditna institucija (NN broj 159/2013). Tradicionalne banke imaju tri osnovne funkcije, a to su prikupljanje novčanih depozita, odobravanje kredita i izvršenje poslova platnog prometa. Temeljna odrednica banaka je primanje depozita od najšire javnosti. Na strani pasive svojih imovinskih bilanci banke imaju obveze u obliku depozita na transakcijskim računima (tekući i žiro računi) te dugoročne depozite. Pravo banaka na vođenje transakcijskih računa i multipliciranje prikupljenih depozita označava sposobnost kreacije ili emisije novca što je posebna osobina po kojoj se razlikuje od ostalih novčarskih institucija. Banka koja je primila sredstva u pasivnim poslovima, s tim sredstvima raspolaže u aktivu. S obzirom na to da primljena sredstva sa sobom nose trošak, banka nastoji plasirati sredstva kako bi mogla imati veći prihod od troška koji mora platiti za prikupljenu pasivu. Ona ih plasira ekonomskim participantima koji imaju manjak raspoloživih sredstava, a to su građani, poduzeća, financijske institucije, država, profitne organizacije i drugi. Platni promet omogućavana sigurnu i učinkovitu uporabu novca kao sredstva plaćanja te izvršavanje bezgotovinskih platnih transakcija, odnosno prijenos sredstava od platitelja primatelju plaćanja (HNB 2015). *Zakonom o platnom prometu* uređuju se platni promet, točnije objašnjava se što se smatra platnim uslugama, tko su pružatelji platnih usluga i slično (NN broj 133/2009). Zajednička karakteristika svih tradicionalnih komercijalnih banaka je u tome da su im depoziti osnovni izvor prihoda, a izdati krediti čine najznačajniju stavku aktive. Međutim, današnje banke prisiljene su širiti spektar svojih usluga kako zbog sve većih zahtjeva klijenata, tako i zbog prirodne težnje za ostvarenjem što većeg profita (Vučković i Prvulović 2013). Promjene kao što su razvoj informatičke tehnologije ili globalizacija financijskih tržišta dovele su prirodu bankarstva gotovo do neprepoznatljivosti i označile kraj tradicionalnih banaka. Nedepozitne financijske institucije (poduzeća za poslovanje s vrijednosnicama, osiguravajuća društva, investicijski fondovi, leasing društva i sl.) i poslovna nefinancijska poduzeća (supermarketi, telekomunikacijska poduzeća i sl.) počinju pružati i tradicionalne bankovne usluge te oduzimati bankama tržište. Prisiljene prilagođavati se novim okolnostima i izazovima u okruženju, najveći broj banaka se preoblikovao u univerzalne banke (*full-service banke* ili *banke potpune usluge*) sposobne pružiti svaku financijsku uslugu (Leko i Božina 2005). Tako današnje univerzalne banke, uz tradicionalne poslove primanja depozita i odobravanja kredita, obavljaju gotovo sve financijske poslove; osnivaju ili preuzimaju mirovinske i investicijske fondove, ugovaraju police osiguranja (bankoosiguranje), sudjeluju u primarnim emisijama vrijednosnica, sudjeluju u poslovima preuzimanja i spajanja poduzeća, u sekuritizaciji aktive i slično.

Brojne su prednosti univerzalnog bankarstva. Najveća prednost ogleda se u činjenici da investitori imaju puno povjerenje u univerzalne banke. One drže vlasničke udjele mnogih tvrtki pa investitori znaju da će banke pratiti sve aktivnosti poduzeća u kojima imaju udjele. Poslovanje univerzalnih banaka rezultira nižim troškovima te boljim proizvodima i uslugama. Mogu koristiti iste financijske stručnjake za različite financijske usluge koje se pružaju pod istim krovom. S obzirom na to koliko je klijent sposoban preuzeti rizik, univerzalne banke u mogućnosti su savjetovati klijente da ulažu u rizična ili manje rizična ulaganja što znači da banke mogu profitabilno upravljati portfeljima svojih klijenata. Takve banke nemaju velike troškove marketinga jer svoje nove financijske proizvode mogu nuditi postojećim klijentima

nit i velike marketinške napore jer su dobro poznate na tržištu. S druge strane, univerzalno bankarstvo se susreće s mnogim nedostacima ili preprekama kao što su različita pravila i propisi. Oni nude sve financijske usluge pod jednim krovom, međutim svi ti proizvodi i usluge imaju zasebna pravila i propise što može stvoriti mnoge probleme. Neuspjeh univerzalnih banaka može se prekriti na čitav bankarski sustav i na pad povjerenja javnosti, a s obzirom da su vrlo velike i moćne lako mogu ostvariti monopolnu moć na tržištu što može štetno utjecati na druge banke u zemlji. Danas je u potpunosti omogućeno vlasničko i upravljačko povezivanje banaka i svih drugih financijskih institucija u tzv. financijske konglomerate, čime su izvan snage stavljene restriktivne odredbe poznatog Glass-Steagallovog zakona kojim je nakon velike depresije u SAD-u 1933. godine odvojeno investicijsko od komercijalnog bankarstva.

2.2. OKRUPNJAVANJE I KONGLOMERIZACIJA BANAKA

Okupnjavanje – konglomerizacija sve je značajnija pojava u financijama i tijekom zadnja tri desetljeća postala je sastavni dio suvremenog poslovanja banaka. Pod utjecajem već spomenutih tržišnih promjena (liberalizacija i deregulacija aktivnosti financijskih institucija, globalizacija, razvoj informatičke tehnologije i inovacija u industriji financijskih usluga, porast konkurencije, napredak znanosti i struke i sl.), okupnjavanje banaka predstavlja jedan od načina ulaska na nova tržišta, zadržavanje konkurentne pozicije, ostvarivanja većeg profita i sinergijskih učinaka. Izraz okupnjavanje banaka uključuje različite oblike poslovnih integracija unutar bankovnog sektora, ali i poslovne integracije banaka s drugim financijskim institucijama. Porast i diverzifikacija ukupnog poslovanja banke može se ostvariti internim rastom (povećanjem obujma i broja vlastitih poslovnih aktivnosti) te eksternim rastom (okupnjavanjem – poslovnim integracijama između dvije ili više banaka i između banaka i drugih financijskih institucija). Za bankovnu industriju kao najprikladnije i najčešće metode okupnjavanja javljaju se stjecanja i spajanja (*M&A – mergers and acquisitions*), zajednička ulaganja (*joint ventures*) i stratejski savezi (*strategic alliances*) pri čemu svaka od navedenih metoda pruža drugačiju razinu kontrole i integracije. Dok spajanja, pripajanja i stjecanja predstavljaju povezivanje banaka kroz transfer vlasništva uz odricanje od kontrole vlastitog poslovanja za podređene banke, stratejski savezi i zajednička ulaganja omogućavaju im ostvarenje zajedničkih ciljeva uz zadržavanje kontrole vlastitog poslovanja.

Najčešći oblik okupnjavanja između banaka te između banaka i drugih financijskih institucija su upravo spajanja, stjecanja i pripajanja. U praksi se spajanjem naziva međusobna potpuna integracija dvije ili više banaka iste ili približne veličine, tj. dva ravnopravna partnera, dok se pripajanjem naziva slučaj kada se manje banke priključuju većoj i pritom gube svoj pravni identitet i nestaju s tržišta. Stratejski savezi predstavljaju sporazumno udruživanje više banaka sa ciljem izvršenja nekih precizno definiranih poslova ili projekata od obostrane koristi, na način da se kombinacijom njihovih kadrova, iskustva i sredstava definirani ciljevi ostvare brže i jednostavnije (Leko i Božina 2005).

Zajednička ulaganja predstavljaju oblik suradnje dvaju ili više poduzeća koji rezultira osnivanjem novog, pravno neovisnog, poslovnog entiteta. Ulagači koji formiraju ovaj novi entitet najčešće se nazivaju matičnim poduzećima. Novonastalo poduzeće kao rezultat procesa zajedničkih ulaganja naziva se zajedničkim poduzećem. Ovaj novonastali poslovni entitet može biti osnovan (registriran) u nekoj od zemalja gdje su registrirana i matična poduzeća ili u nekoj trećoj zemlji (Matić i Čenan 2007).

Banke te ostale financijske institucije uključuju se u poslovne integracije (okupnjavanje) motivirane raznim uzrocima, a oni se mogu podijeliti na interne i eksterne uzroke. Eksterni uzorci rezultat su promjena u tržišnom okruženju. Konkretno, te promjene odnose se na pad

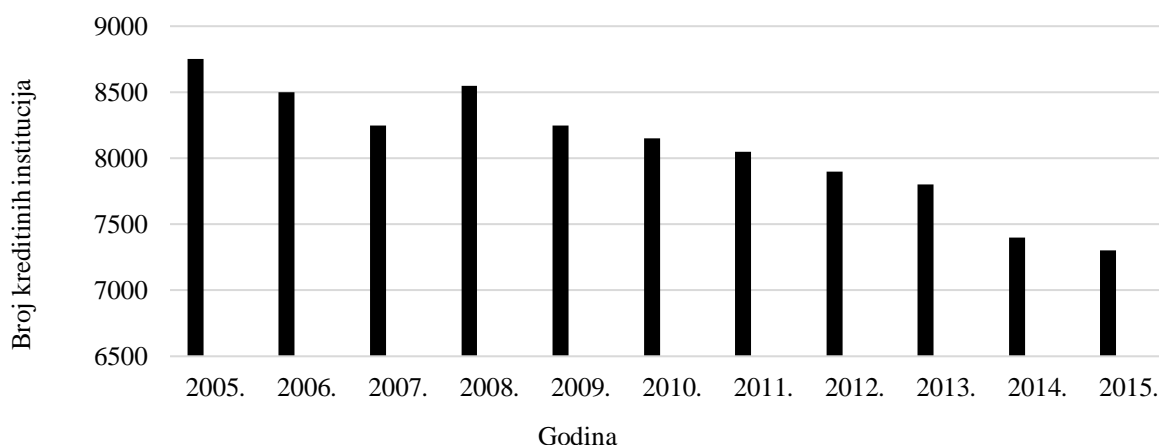
značenja tradicionalnih banaka i na povećanje konkurencije zbog čega se banke udružuju s drugim bankama (unutarsektorska konglomerizacija) ili se banke udružuju s drugim financijskim institucijama (međusektorska konglomerizacija). S druge strane, interni uzroci podrazumijevaju motive menadžmenta za povećanjem osobnih prihoda, zadržavanjem trenutnog radnog mjesta, psihološko zadovoljstvo i sl.

Kada je riječ o postupcima stjecanja, spajanja i preuzimanja (M&A) u koje su uključene banke na razini Europske unije, razvidno je da njihova vrijednost i broj u posljednjih nekoliko godina bilježi stalan pad i to od 2007. godine kada je zabilježena najveća aktivnost u pogledu vrijednosti i broja transakcija. Također, kao što je prikazano grafikonom I., konsolidacija bankarskog sektora, odnosno smanjenje broja kreditnih institucija započelo je 2008. godine te se nastavlja i danas što upućuje na zaključak da, uz trend smanjenja i usporavanja postupaka M&A sve veći broj banaka i drugih kreditnih institucija jednostavno nestaje s tržišta.

Broj M&A transakcija u bankarskom sektoru u EU-a kontinuirano se smanjivao od 2008. godine kada je započela globalna financijska kriza, uz iznimku 2010. i 2013. godine kada su zabilježene određene volatilnosti (grafikon II.), što se reflektira na kontinuiranu konsolidaciju bankarskog sektora.

Grafikon V.

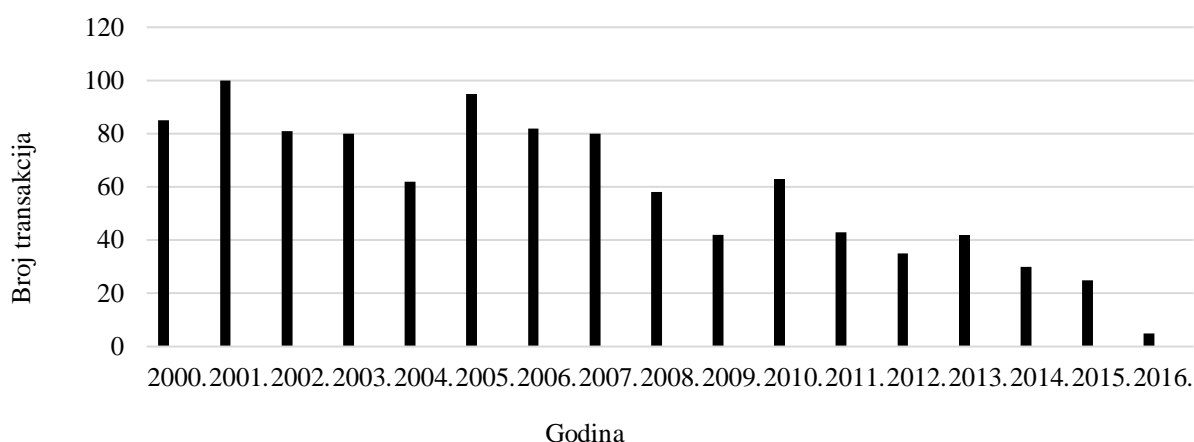
Broj kreditnih institucija u EU u razdoblju od 2005. do 2015.



Izvor: Izradio autor na temelju: European Central Bank (2016) Report on financial structures. *European Central Bank* [online]. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pubbydate/2016/html/index.en.html> [04. kolovoza 2017.]

Grafikon VI.

Broj M&A transakcija u bankarskom sektoru u EU-a u razdoblju od 2000. do 2016.

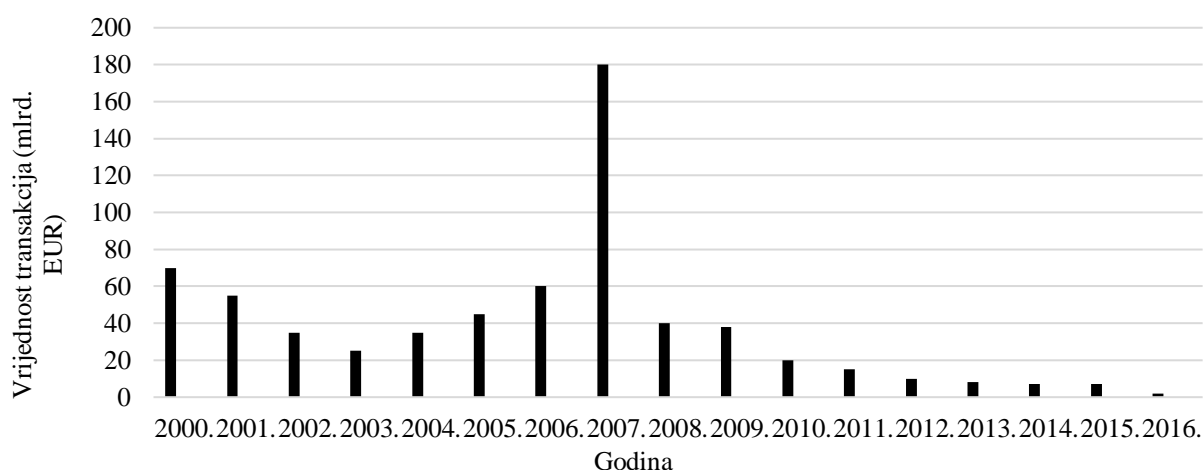


Izvor: Izradio autor na temelju: European Central Bank (2016) Report on financial structures. *European Central Bank* [online]. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pubbydate/2016/html/index.en.html> [04. kolovoza 2017.]

Vrijednost M&A transakcija oštro se smanjila od 2007. godine i nastavila je pratiti silazni trend do 2015. godine. U prvoj polovici 2016. godine vidljivo je znatno smanjenje transakcija M&A, kako u pogledu vrijednosti tako i brojeva., a vrijednost svih transakcija M&A za prvu polovicu 2016. godine predstavlja samo 9% ukupnog iznosa zabilježenog u 2015. godini. Od 2008. do 2015. godine ukupna vrijednost transakcija smanjila se s oko 39 milijardi eura na oko 9,5 milijardi eura. U prvoj polovici 2016. godine vrijednost transakcija zabilježila je manje od milijardu eura. Vrijednosti ovih transakcija prikazane su grafikonom III.

Grafikon VII.

Vrijednost M&A transakcija u bankarskom sektoru u EU-a (mlrd. EUR)



Izvor: Izradio autor na temelju: European Central Bank (2016) Report on financial structures. *European Central Bank* [online]. Dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pubbydate/2016/html/index.en.html> [04. kolovoza 2017.]

Hrvatsko bankarstvo u posljednjih nekoliko godina također je svjedok ovih procesa. Upravo zato što hrvatskim financijskim sektorom dominiraju pretežno inozemne financijske grupacije,

motive dolaska stranih investitora u Hrvatsku ne treba tražiti izvan motiva koji pokreću integracije međunarodnog kapitala na druga specifična nacionalna tržišta. U tom je smislu moguće navesti motive koji stoje u pozadini integracijskih procesa kojima je zahvaćen hrvatski bankovni sustav: povećanje profitnog potencijala, reduciranje rizika, iskorištavanje slabosti banke koja bi mogla propasti, porezne pogodnosti, uštede troškova ili motiv efikasnosti i kvaliteta menadžmenta (Jakovčević 2001: 1283-1302). Značajna konsolidacija hrvatskoga bankarskog sektora počela je u drugoj polovici devedesetih godina prošloga stoljeća. Dok je porast broja banaka do 1997. godine bio neprimjeren veličini zemlje i njezinom gospodarskom položaju i rastu, od 1998. godine dolazi do smanjivanja broja banaka i to nestankom u procesu likvidacije i spajanjima i pripajanjima banaka (Tipurić, Kolaković i Dumičić 2003). Primjerice, broj banaka u Hrvatskoj tijekom 1997. godine, zajedno sa HBOR-om popeo se na čak 63, dok je 2016. godine ukupan broj banaka iznosio tek 26.

Bez obzira na smanjenje aktivnosti spajanja i preuzimanja, proces integracije banaka nije ni približno završen. Kako je Stojanović u svom radu *Okrupnjavanje i konglomerizacija banaka* i zaključio, razloge tomu treba tražiti u sveprisutnim pojavama koje potiču integracije (razvoj tehnologije, rast konkurencije, globalizacija i sl.), izraženoj heterogenosti europskog bankarskog sustava, velikom broju poslovnica i zaposlenih u tom sustavu i sličnim razlozima. Prema Stojanoviću, ove će procese zasigurno još dodatno potaknuti i daljnja harmonizacija poreznih režima i zakonodavstva, kao i činjenica da su poslovne integracije sve značajnije i u drugim sektorima gospodarstva.

2.3. NOVI DISTRIBUCIJSKI OBLICI PRUŽANJA FINACIJSKIH USLUGA

Pružanje financijskih usluga se do kraja prošlog stoljeća većinom odvijalo tradicionalnim kanalima distribucije – klasičnim šalterima u poslovnicama banaka. Tradicionalno bankarstvo podrazumijeva da klijent mora doći u poslovnicu banke kako bi dobio određenu informaciju ili uslugu. Poslovnice klijentima omogućavaju interakciju s bankarskim stručnjakom lice-u-lice što je ključno za uspostavu povjerenja u uslugu ili u samu banku. Ovaj distribucijski kanal još uvijek preferira veliki broj potrošača, naročito starija populacija koja nemaju naviku koristiti računalo i Internet, međutim za očekivati je da će se (posebice u visokorazvijenim zemljama) ovaj segment klijenata s vremenom smanjivati. Problem ovog distribucijskog kanala je što je on uglavnom skup pa se tako današnjim bankama zbog sve oštrije konkurencije nameće imperativ racionalizacije poslovanja i to kroz smanjenje troškova. *Racionalizaciju i smanjivanje troškova banke često nastoje postići reduciranjem broja poslovnica njihovim zatvaranjem ili skraćivanjem radnog vremena. Sužavanje klasične „šalterske“ distribucijske mreže banke nadomještaju razvijanjem jeftinijeg direktnog bankarstva zasnovanog na informatičkoj tehnologiji i suvremenim komunikacijskim sredstvima* (Stojanović i Leko 2011). Direktno bankarstvo potencijalno može smanjiti operativne bankarske troškove glede plaća za zaposlenike ili održavanja i opremanja poslovnica, ali zbog izostanka interakcije s klijentom teško može prepoznati potrebe svojih klijenata i u skladu s tim ponuditi najbolju uslugu ili rješenje. Zbog toga, banke pronalaze optimalna rješenja kombinacijom klasičnih poslovnica i drugih kanala (primjerice Interneta) za pružanje financijskih usluga. Osim racionalizacije poslovanja, preduvjet za opstanak banaka jest stalno usvajanje novih trendova i suvremenih dostignuća informacijsko-telekomunikacijske tehnologije (ICT), ali i stalna prilagodba novim zahtjevima i navikama klijenata. *Internet i tehnologija bežične komunikacije imaju dubok utjecaj na financijske usluge. Te su tehnologije više od distribucijskog kanala – one su potpuno drukčiji način pružanja financijskih usluga* (Saunders i Cornett 2006). Drugačiji, odnosno novi oblici ili kanali pružanja financijskih usluga podrazumijevaju elektroničke uređaje, Internet,

telefon, maloprodajne trgovačke lance i dr. Neki od najnovijih trendova u pružanju financijskih usluga su:

1. *Uplatni i isplatni bankomat te kovinomat.* Bankomat je stroj za isplatu gotovine s transakcijskih računa klijenata elektroničkim putem, dostupan je 24 sata na dan te pruža mogućnost uvida u stanje raspoloživih sredstava klijenta. Današnji bankomati egzistiraju i u obliku uplatnih bankomata i kovinomata. Uplatni bankomati pružaju mogućnosti uplate na vlastiti transakcijski račun, a kovinomat je stroj koji prima velike količine kovanica, automatski ih broji i sortira te prebrojani iznos uplaćuje na transakcijski račun klijenta. Sve tri vrste bankomata smatraju se pogodnim kanalom pružanja jednostavnijih financijskih usluga jer štede vrijeme, smanjuju gužve i troškove na bankovnim šalterima.

2. *Dnevno-noćni trezor (DNT).* To je samoposlužni uređaj kojim se poduzetnici koriste za polaganje gotovine (dnevnog utška) na transakcijski račun. Prednosti ovog stroja su dostupnost 24 sata dnevno, ušteda vremena, a naknade koje se plaćaju za polog gotovine obično su niže od naknada za polog na šalteru.

3. *POS terminali.* POS (engl. *Point Of Sale*) je terminal koji se koristi u uslužnim i trgovačkim djelatnostima za plaćanje roba i usluga karticama preko kojih se trenutno tereti račun vlasnika i vrši prijenos sredstava s računa na račun. POS terminali više nisu inovacija, već standard i potrebno sredstvo svake uslužne i trgovačke djelatnosti za bezgotovinska plaćanja. Primjerice, u Nizozemskoj su POS uređaji prisutni gotovo svugdje. Gotovina kao sredstvo plaćanja je rijetkost i većina građana plaća karticama. Također, većina automata za naplatu parkinga ili kupnju karte za vlak ne prima gotovinu. U visokorazvijenim zemljama za očekivati je da će se u bližoj budućnosti gotovina potpuno izbaciti iz optjecaja.

4. *Telefonsko bankarstvo.* Telefonsko bankarstvo pruža mogućost uvida u financijsko stanje na računu, plaćanje računa te informiranja o proizvodima banke telefonskim pozivom. Ovaj kanal distribucije, kao i POS terminali, nisu više novost na financijskom tržištu. Štoviše, online bankarstvo zamijenilo je telefonsko bankarstvo pa telefonsko bankarstvo kao kanal pružanja financijskih usluga polako nestaje.

5. *Internet i mobilno bankarstvo.* Internet bankarstvo financijski je servis banke koji omogućava klijentu izravno obavljanje i pregled financijskih transakcija i stanja na računu prilikom čega koristi Internet. Prilikom korištenja usluga internetskog bankarstva, potrebna je autorizacija. Postoji nekoliko načina autorizacije, a najčešći način za to je pomoću *fizičkog tokena* ili *m-tokena*. Fizički token je mali uređaj u vlasništvu banke kojeg banka ustupa klijentu na korištenje prilikom ugovaranja internetskog bankarstva. U token je potrebno unesti PIN koji zatim generira niz brojeva. Niz brojeva, zajedno sa serijskim brojem tokena, unosi se u aplikaciju (ili internetsku stranicu) na računalo prilikom čega je tada aplikacija spremna za korištenje. Jednostavniji način autorizacije od ovoga je prijava pomoću m-tokena koji je dio mobilne aplikacije. M-token u potpunosti zamjenjuje fizički token, te za razliku od njega omogućuje fleksibilnost jer se nalazi u mobitelu pa klijent može pristupiti internetskom bankarstvu bilo kada i bilo gdje. Za korištenje m-tokenom potreban je mobilni uređaj s iOS, Android ili Windows phone operativnim sustavom te pristup internetu. Uz Internet bankarstvo postoji i mobilno bankarstvo kojem nije potrebno računalo, već samo pametni telefon. Mobilnom bankarstvu pristupa se unosom PIN-a u aplikaciju kojeg zna samo klijent. I jedan i drugi oblik bankarstva nazivaju se direktnim kanalima te donose brojne prednosti, kako za banku, tako i za klijente. Naime, direktni kanali omogućavaju dostupnost financijskim uslugama 24 sata na dan, gdje god da se klijent nalazi. Osim što su praktični, štede vrijeme i novac klijenata. Direktnim kanalima izbjegavaju se dugi redovi čekanja u poslovnica za obavljanje najjednostavnijih

bankarskih usluga, a naknade za plaćanje računa direktnim kanalima često su znatno niže od onih na šalterima poslovnica. Najčešće usluge koje korisnicima direktnih kanala stoje na raspolaganju su: otvaranje računa, provjera stanja i prometa na računima, karticama, štednji i kreditima, prijenos sredstava unutar banke ili izvan nje, plaćanje računa, trgovanje udjelima u fondovima, ugovaranje osiguranja, ugovaranje gotovinskih kredita manjih vrijednosti, provjeravanje tečajne liste, provjeravanje dostupnosti i lokacije poslovnica i bankomata i slično.

5. *E-poslovnica*. Naziva se još i virtualna poslovnica i omogućuje izravnu komunikaciju sa stvarnim bankarom gdje god se klijent nalazi. E-poslovnici se obično može pristupiti chatom, videopozivom ili audiopozivom na internetskim stranicama banke i ima produljeno radno vrijeme u odnosu na klasičnu poslovnicu. Pristup e-poslovnici potpuno je besplatan, nudi mogućnost informiranja i savjetovanja te izvršenja jednostavnijih bankarskih usluga.

6. *Slanje obavijesti e-poštom ili SMS-om*. Umjesto dokumenata i obavijesti koje su banke slale svojim klijentima u tiskanom obliku poštom, danas se sve veći broj banaka odlučuje na slanje te vrste dokumenata e-poštom ili SMS-om. To bankama i njihovom osoblju prije svega pojednostavljuje radni proces, a istodobno klijentima omogućuje pristup njihovim dokumentima (bankovnim izvodima, računima, ponudama usluga i sl.) u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. S obzirom na sve veću važnost zaštite okoliša, to je i veliki korak naprijed prema poboljšanju ekološke svijesti (Business Solutions 2017).

7. *Maloprodajni trgovački lanci kao kanal pružanja financijskih usluga*. U sklopu strategije diversifikacije poslovanja maloprodajni trgovački lanci sve se više orijentiraju ka pružanju financijskih usluga. Primjerice, hrvatski Konzum i Tisak, američki Walmart te britanski Tesco na prodajnim mjestima pružaju mogućnost podizanja novca i plaćanja računa. Te mnoge druge financijske usluge. Detaljnije o ovome obliku pružanja financijskih usluga nalazi se u poglavlju broj 4.

Današnja struktura distribucijskih kanala financijskih usluga bitno je izmijenjena. To ne znači da su promjene u smjeru digitalizacije pružanja financijskih usluga okončale bankarstvo licem-u-lice. Novi trend digitalnog i direktnog bankarstva samo je potaknuo transformaciju tradicionalnih metoda bankarstva u moderno bankarstvo te otvorio put nefinancijskim institucijama (npr. trgovačkim društvima) za pružanje financijskih usluga. Činjenica jest da internetsko bankarstvo nikada neće moći zamijeniti tradicionalne oblike bankarstva. Poslovnice se još uvijek smatraju dokazom vjerodostojnosti banke i istraživanja pokazuju da ljudi jednostavno ne vjeruju bankama koje pružaju samo internetske bankarske usluge. Najveća prednost bankovnih poslovnica nad digitalnim bankarstvom je prije svega u osobnom kontaktu sa stručnjacima, a to je nemoguće ostvariti direktnim kanalima, a još manje trgovačkim prodavaonicama. Sve institucije koje namjeravaju koristiti nove načine za pružanje financijskih usluga morat će uložiti velike napore kako bi uvjerali klijente da je Internet siguran i pouzdan. *Internet je pogodan za pružanje jednostavnijih bankarskih usluga kao što su plaćanje računa, transfer sredstava, krediti manje vrijednosti, ali za složenije bankarske poslove i kredite velikih vrijednosti tradicionalni kanal distribucije financijskih usluga – poslovnica je za sada nezamjenjiv* (Lučić 2007). Digitalna doba mijenja način na koji potrošači pristupaju financijskim proizvodima i uslugama te preoblikuje ponudu postojećih financijskih proizvoda i usluga. Financijski sektor je posljednjih nekoliko godina doživio brojne promjene, a u kontekstu novih distribucijskih oblika pružanja financijskih usluga pojavljuje se popularan pojam *FinTech* (*financial technology*) ili financijska tehnologija koji objašnjava simbiozu financijskih usluga i tehnologije. *FinTech je dinamičan segment na sjecištu financijskih usluga i tehnološkog sektora, gdje novi tržišni sudionici usmjereni na tehnologiju inoviraju proizvode i usluge koje pružaju tradicionalni pružatelji financijskih usluga. FinTech je do sada najveću*

*uspjeh postigao na području usluga platnog prometa kroz digitalno bankarstvo, ali očekuje se da će se nastaviti širiti i na druga područja unutar financijskih usluga kao što su pozajmljivanje kredita, osiguranje kredita, digitalni gotovinski novac, depoziti i plaćanja računa (PWC 2016). Banke usvajaju nova rješenja za poboljšanje i pojednostavljenje bankovnih operacija, koja potiču odmak od fizičkih prema digitalnim/mobilnim kanalima. Novi tržišni sudionici poput trgovačkih lanaca postižu uspjeh na ovom području jer su potaknuti željom da poboljšaju iskustvo i bolje zadovolje potrebe kupaca. Kao odgovor na novonastalo okruženje u kojem novi tržišni sudionici ulaze u industriju financijskih usluga, postojeće financijske institucije su se približile *FinTechu* na razne načine poput zajedničkih ulaganja s nefinancijskim institucijama. *FinTech* mijenja poslovne modele financijskih institucija, nameće im zadatak u kojem se moraju više orijentirati na kupce, a manje na proizvod te stvara velike izazove za regulatore.*

3. PRETPOSTAVKE I MOGUĆNOSTI PRUŽANJA FINACIJSKIH USLUGA PUTEV VELIKIH TRGOVAČKIH LANACA

3.1. DOSTUPNOST REGULATORNOG OKVIRA

Hrvatska narodna banka je središnja banka Republike Hrvatske i sastavni je dio Europskog sustava središnjih banaka. Osnovni cilj HNB-a jest održavanje stabilnosti cijena, pri čemu HNB vodi računa i o stabilnosti financijskog sustava u cjelini. Hrvatska narodna banka vodi monetarnu i deviznu politiku, upravlja međunarodnim pričuvama Republike Hrvatske, izdaje hrvatski novac - kunu, izdaje odobrenja za rad kreditnim institucijama, kreditnim unijama te institucijama za platni promet i elektronički novac te nadzire njihovo poslovanje. HNB također izdaje odobrenja za rad ovlaštenim mjenjačima (HNB 2015). Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) je nadzorno tijelo u čiji djelokrug i nadležnost spada nadzor financijskih tržišta, financijskih usluga te pravnih i fizičkih osoba koje te usluge pružaju (HANFA 2017). HANFA je službeno započela s radom 1. siječnja 2006. godine kada je temeljem Zakona o HANFA-i donesena odluka da Agencija za nadzor mirovinskih fondova i osiguranja (HAGENA), Komisija za vrijednosne papire i Direkcija za nadzor društava za osiguranje prestaju s radom; s tim je istim danom s radom započela HANFA kao njihov pravni sljedbenik (Tipurić 2008). Međunarodna suradnja nadzornih tijela unutar Europske unije, ali i na globalnoj razini postaje sve važnija u ostvarivanju učinkovitog nadzora s obzirom na to da veliki broj globalno aktivnih poduzeća nudi financijske usluge izvan nacionalnih granica.

Kao što je već navedeno u poglavlju 2.3., *Zakon o kreditnim institucijama* definira osnovne i dodatne financijske usluge. Njih mogu pružati kreditne institucije koje su dobile odobrenje Hrvatske narodne banke. Važno je napomenuti da se navedena odredba odnosi samo na kreditne institucije i ne primjenjuje se na trgovačka društva koja nisu kreditne institucije, a koja namjeravaju pružati usluge navedene u članku 8. Zakona o kreditnim institucijama. Pojam financijskih usluga se u hrvatskim zakonima spominje samo u kontekstu kreditnih institucija te ostaje nejasno da li se pojedine odredbe Zakona o kreditnim institucijama primjenjuju i na trgovačka društva koja nisu kreditne institucije, a imaju namjeru pružati neku od financijskih usluga.

Najčešća financijska usluga trgovačkih lanaca današnjice jest usluga platnog prometa. Deregulacija platnog prometa u EU 2007. godine (Payment Services Directive 2007/64/EC) doprinijela je otvaranju tržišta financijskih usluga novim sudionicima, među kojima su i maloprodajni trgovački lanci. To je bio prvi propis koji cjelovito i jedinstveno regulira pružanje platnih usluga na području EU, a čija je namjera bila povećati konkurenciju, ali i izbor potrošača. U cilju usklađenja s pravnom stečevinom EU ova direktiva postala je dio hrvatskog *Zakona o platnom prometu* 2009. godine koji je stupio na snagu 2011. i dalje na snazi. Tako

Zakon jedinstveno određuje i regulira domaće i prekogranične platne usluge, uvodi nove pružatelje platnih usluga, uređuje odnos pružatelj usluga – korisnik usluga, usmjeren je zaštititi korisnika usluga, uređuje licenciranje, rad i nadzor institucija za platni promet itd. (NN broj 133/2009). Nadalje, Direktiva 2015/2366 o platnim uslugama u EU stavila je izvan snage Direktivu 2007/64/EC. Nova direktiva predstavlja pravni temelj za daljnji razvoj bolje integriranog unutarnjeg tržišta za elektroničko plaćanje u EU-u. Ona određuje sveobuhvatna pravila za platne usluge kako bi međunarodna plaćanja (unutar EU) postala jednako jednostavna, učinkovita i sigurna kao plaćanja unutar pojedine zemlje. Direktiva nastoji otvoriti tržišta plaćanja novim sudionicima, što vodi do veće konkurencije, većeg izbora i boljih cijena za potrošače. Ovom direktivom se uspostavlja jasan i razumljiv skup pravila koja se primjenjuju na postojeće i nove pružatelje inovativnih platnih usluga. Tim se pravilima nastoji osigurati da se ti sudionici na tržištu mogu natjecati pod jednakim uvjetima, što vodi do veće učinkovitosti, izbora i transparentnosti platnih usluga, istovremeno jačajući povjerenje potrošača u usklađeno tržište plaćanja. Put ka pružanju usluga platnog prometa u EU od strane nefinancijskih institucija praktično je otvoren i samo čeka na pojavu novih i inovativnih poduzeća koja će iskoristiti ovu priliku.

Novi pružatelji platnih usluga koji su se iznjedrili nakon usvajanja prve direktive, a koji ne uključuju banke su institucije za platni promet (IPP) i institucije za elektronički novac (IEN).

Institucije za platni promet su: (1) Kartične kuće koje posluju izvan bankarskog sustava, (2) Pružatelji usluga za plaćanje računa (*bill payment services*), (3) Pružatelji usluga novčanih pošiljki (*money remittance services*) i (4) CIT (*cash in transit*) kompanije (otvoreno pitanje, još nije konačno) (HNB 2009). Hrvatska narodna banka vodi registar institucija za platni promet kojima je izdala odobrenje za pružanje platnih usluga, njihovih podružnica i zastupnika. Registar sadržava za svakog subjekta popis platnih usluga koje je, u skladu s izdanim odobrenjem, ovlašten pružati te njegov registracijski broj. U Hrvatskoj za sad postoje samo dvije takve institucije i one su Aircash d.o.o. (usluga novčanih pošiljaka) te GPN DATA d.o.o. (usluga prihvatanja platnih instrumenata) (HNB 2017).

Institucije za elektronički novac uključuju operatere mobilnih telekomunikacija. Hrvatska narodna banka također vodi registar institucija za elektronički novac kojima je izdala odobrenje za izdavanje elektroničkog novca, njihovih podružnica i zastupnika preko kojih te institucije pružaju platne usluge u Republici Hrvatskoj. U Hrvatskoj su institucije za elektronički novac sljedeći mobilni operateri: Hrvatski Telekom d.d., VIPnet d.o.o. za usluge javnih telekomunikacija, PBZ CARD d.o.o. za poslovanje kreditnim karticama i putnička agencija, Erste Card Club d.o.o. za financijsko posredovanje i usluge, Tele2 d.o.o. za telekomunikacijske usluge te mStart d.o.o. za informatičke usluge. Prema *Zakonu o elektroničkom novcu*, elektronički novac jest elektronički, uključujući i magnetski, pohranjena novčana vrijednost koja je izdana nakon primitka novčanih sredstava u svrhu izvršavanja platnih transakcija u smislu zakona kojim se uređuje platni promet i koju prihvaća fizička ili pravna osoba koja nije izdavatelj tog elektroničkog novca, a koja čini novčano potraživanje prema izdavatelju (NN broj 1397/2010).

Potrošačko kreditiranje financijska je usluga koja se sve više susreće u ponudi trgovačkih lanaca. Regulatorna koja se odnosi na pružanje usluga potrošačkog kreditiranja od strane institucija koje nisu nužno banke nalazi se u *Pravilniku o odobrenju za pružanje usluga potrošačkog kreditiranja*. Potrošačko kreditiranje je pravni posao kojim se jedna ugovorna strana obvezuje drugoj staviti na raspolaganje određeni iznos novčanih sredstava, na određeno ili neodređeno vrijeme, za neku namjenu ili bez utvrđene namjene, a druga se strana obvezuje plaćati ugovorene kamate, odnosno ugovorene naknade, te iskorišteni iznos novca vratiti na

vrijeme i kako je ugovoreno (NN broj 143/13). U *Pravilniku o odobrenju za pružanje usluga potrošačkog kreditiranja* navodi se nekoliko bitnih stavki:

Članak 2., stavak 1. – Vjerovnik odnosno kreditni posrednik (što može biti i trgovačko poduzeće) mora za pružanje usluga potrošačkog kreditiranja, odnosno posredovanja u potrošačkom kreditiranju imati u radnom odnosu, na svakom mjestu pružanja usluga potrošačkog kreditiranja, najmanje jednog radnika odgovarajuće stručne spreme i radnog iskustva, koji će raditi isključivo na poslovima potrošačkog kreditiranja.

Članak 5., stavak 1. i 2. – Vjerovnik, odnosno kreditni posrednik mora u trenutku podnošenja zahtjeva imati sastavljen poslovni plan za iduću kalendarsku godinu, koji uključuje poslove potrošačkog kreditiranja. Iz poslovnog plana vjerovnika mora biti razvidna njegova glavna djelatnost u svrhu čijeg se razvitka traži odobravanje dodatne djelatnosti potrošačkog kreditiranja.

Članak 6., stavak 1. – Vjerovnik, odnosno kreditni posrednik ne može obavljati poslove potrošačkog kreditiranja bez odobrenja Ministarstva financija.

Članak 19., stavak 1., 2. i 3. – Ministarstvo financija izdaje odobrenje na rok od tri godine. Istekom roka iz stavka 1. ovoga članka vjerovnik odnosno kreditni posrednik gubi pravo obavljanja poslova potrošačkog kreditiranja. Ako vjerovnik odnosno kreditni posrednik namjerava nastaviti obavljati uslugu potrošačkog kreditiranja i nakon odobrenog roka, dužan je najmanje 60 dana prije isteka valjanosti odobrenja ponovno podnijeti zahtjev Ministarstvu financija.

Budući da su usluge osiguranja postale standard u ponudi financijskih usluga velikih trgovačkih lanaca, potrebno je razmotriti i ovaj segment u hrvatskim zakonima. Naime, regulativa koja se odnosi na ovaj dio pokrivena je *Zakonom o posredovanju i zastupanju u osiguranju*. Ovim Zakonom propisano je sljedeće:

1. *Zastupanje u osiguranju* jesu poslovi u svezi sa sklapanjem ugovora o osiguranju ili reosiguranju, koje na temelju ugovora o zastupanju obavlja pravna ili fizička osoba u ime i za račun osiguravatelja ili reosiguravatelja. Nadalje, društvo za zastupanje u osiguranju je pravna osoba koja ima sjedište u Hrvatskoj i obavlja gospodarski djelatnost pružanja usluga zastupanja u osiguranju i koja je dobila dozvolu nadzornog tijela za obavljanje djelatnosti zastupanja u osiguranju. Za postupke zastupnika u osiguranju odgovara društvo za zastupanje i društvo za osiguranje. Društvo za posredovanje mora prije upisa o osnivanju u sudski registar dobiti dozvolu nadzornog tijela za obavljanje poslova s tim da mora imati temeljni kapital u iznosu od najmanje 100 000 kuna. U dodatne usluge koje društvo za zastupanje u osiguranju može pružati spadaju usluge savjetovanja, izrade i provođenja promidžbenih aktivnosti u vezi s poslovima osiguranja, uz poštivanje odredbi o promidžbi iz Zakona o osiguranju i podzakonskih propisa donesenih na temelju tih odredbi, usluge edukacije o proizvodima osiguranja, usluge savjetovanja i pomoći pri izvršavanju i ostvarivanju prava iz ugovora o osiguranju u vezi s kojim su zastupali društvo za osiguranje.

2. *Posredovanje u osiguranju* jesu poslovi koji se odnose na sklapanje ugovora o osiguranju ili reosiguranju na temelju pisanog naloga budućeg ugovaratelja osiguranja ili reosiguranja. Posrednik u osiguranju dužan je obavljati poslove na način da štiti interese ugovaratelja osiguranja odnosno osiguranika. Društvo za posredovanje u osiguranju i reosiguranju, osim obavljanja poslova posredovanja u osiguranju i reosiguranju, ovlašteno obavljati i sljedeće poslove: posredovati kod prodaje, odnosno prodavati predmete koji pripadnu društvu za osiguranje po osnovi obavljanja poslova osiguranja, poduzimati mjere radi sprječavanja i otklanjanja opasnosti koje ugrožavaju osiguranu imovinu i osobe te procjenjivati stupanj izloženosti riziku osiguranog objekta i procjenjivati štetu (NN 27/1993).

3.2. OPOREZIVANJE FINACIJSKIH USLUGA

Oporezivanje financijskog sektora ima veliko značenje i ulogu u povećanju učinkovitosti i stabilnosti financijskih tržišta te u smanjenju njihove promjenjivosti kao i štetnih posljedica pretjeranog preuzimanja rizika. Područje oporezivanja financijskih usluga je složeno, zahtijeva konstantne promjene zakona, brze reakcije i praćenja uslijed razvoja financijskih tržišta, a time i pojave novih financijskih usluga. U Hrvatskoj, oporezivanje financijskih usluga porezom na dodanu vrijednost koji je uveden 1998. godine praktično nije ni postojalo. U to se vrijeme hrvatski *Zakon o porezu na dodanu vrijednost* opredijelio za primjenu poreznog oslobođenja na isporuke financijskih usluga. U navedenom Zakonu, člankom 11. definirano je da: *Plaćanja poreza na dodanu vrijednost oslobođene su usluge banaka, štedionica i štedno-kreditnih organizacija, te društava osiguranja i reosiguranja*. Međutim, 2002. godine *Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost* navodi: *Ako usluge iz stavka 1. ovoga članka obavlja poduzetnik koji nije banka, štedionica, štedno-kreditna organizacija ili društvo osiguranja i reosiguranja, te su usluge oporezive*. Ovaj pravilnik praktično je uvjetovao da financijske usluge mogu biti oporezive ako ih isporuči nebankarska institucija, a iste te usluge neće biti oporezive ako ih isporuči, primjerice, banka. Prema tome, institucije navedene u članku 11. (banke, štedionice, štedno-kreditne organizacije ili društva osiguranja i reosiguranja) bile su u znatno su boljem položaju. S obzirom da te institucije nisu morale plaćati porez na dodanu vrijednost za isporuku svojih financijskih usluga, mogli su ih ponuditi po povoljnijoj cijeni od nebankarskih institucija. Ostali pružatelji financijskih usluga koji plaćaju porez na dodanu vrijednost (primjerice trgovački lanci) bivaju nejednako tretirani, što narušava neutralnost poreza na dodanu vrijednost.

Zakon o porezu na dodanu vrijednost bilo je potrebno uskladiti s Direktivom 2006/112/EZ-a, zbog čega je bilo nužno provesti usklađivanje i u dijelu oporezivanja financijskih usluga. *Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost*, koji je stupio na snagu 1. siječnja 2010. godine, propisan je novi članak 11.a te su stavkom 1. točkama od b) do g) propisane odredbe o oslobođenju od plaćanja poreza na dodanu vrijednost za određene financijske usluge. Odredbe o oporezivanju financijskih usluga gotovo su potpuno usklađene s odredbama članka 135. navedene Direktive. *Zakonom o porezu na dodanu vrijednost* koji je bio na snazi do 31. prosinca 2009. godine, financijske usluge nisu se posebno razmatrale s obzirom na to da je prema odredbama toga Zakona, u članku 11., bilo propisano oslobođenje za usluge koje obavljaju banke, štedionice i štedno-kreditne organizacije, što znači da su plaćanja poreza na dodanu vrijednost bile oslobođene isporuke svih usluga i dobara koje su obavile banke i štedno-kreditne organizacije, neovisno o tome je li se radilo o financijskim transakcijama ili, primjerice, o isporuci nekretnina, najmu poslovnog prostora, najmu sefova i slično (Novi informator 2012).

Dakle, do 2010. godine oporezivanje financijskih usluga bilo je institucionalno – nejednako tretirano ovisno o tome koja institucija ih je obavila. Od 2010. godine financijske usluge oporezuju se funkcionalno – u skladu s Direktivom 2006/112/EZ-a. Kao što je već navedeno, *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodatnu vrijednost* koji je stupio na snagu 1. siječnja 2010. godine, propisan je novi Članak 11.a o oslobođenju od plaćanja poreza na dodanu vrijednost za određene financijske usluge, a ne za određene institucije kako je to do tada bilo. Prema tom Zakonu, plaćanja poreza na dodanu vrijednost oslobođeno je sljedeće (NN broj 87/2009):

1) odobravanje i ugovaranje kredita te upravljanje kreditom od strane osobe koja ga odobrava,

2) ugovaranje kreditnih garancija i svi drugi poslovi po kreditnim garancijama ili kojemu drugom osiguranju novca te upravljanje kreditnim garancijama, kada to čini osoba koja odobrava kredit,

3) transakcije, uključujući posredovanje, u vezi sa štednim i tekućim računima, plaćanjima, transferima, dugovima, čekovima i drugim prenosivim vrijednosnim papirima, osim naplate duga,

4) transakcije, uključujući posredovanje, u vezi s valutama, novčanicama i kovanicama koje se koriste kao zakonsko sredstvo plaćanja, uz iznimku kolekcionarskih predmeta odnosno kovanica od zlata, srebra ili drugog metala te novčanica koje se u pravilu ne koriste kao zakonsko sredstvo plaćanja ili kovanica od numizmatičkog interesa,

5) transakcije, uključujući posredovanje, ali ne i upravljanje i čuvanje, u vezi s dionicama, udjelima u trgovačkim društvima ili udruženjima, obveznicama i drugim vrijednosnim papirima, uz iznimku dokumenata kojima se utvrđuje neko pravo nad dobrima te prava ili vrijednosnih papira kojima se utvrđuju određena prava na nekretninama te

6) usluge upravljanja posebnim investicijskim fondovima koje obavljaju društva za upravljanje investicijskim fondovima, u skladu sa posebnim propisima.

S uvođenjem poreza na dodanu vrijednost 1998. godine financijske usluge imale su povlašteni status koji je trajao dvanaest godina. Tek 2010. godine ukida se institucionalno oslobođenje plaćanja poreza i uvodi se oslobođenje financijskih usluga na funkcionalnom principu. S obzirom se financijske usluge sada oporezuju ravnopravno i neovisno o tome koje ih institucije pružaju (banke ili nebankarska poduzeća), trgovački lanci su u mogućnosti kreirati i pružiti financijske usluge koje će biti konkurentne i cjenovno jednake bankama, ako ne čak i jeftinije.

3.3. ULAZAK FINANCIJSKIH USLUGA U MALOPRODAJNE LANACE

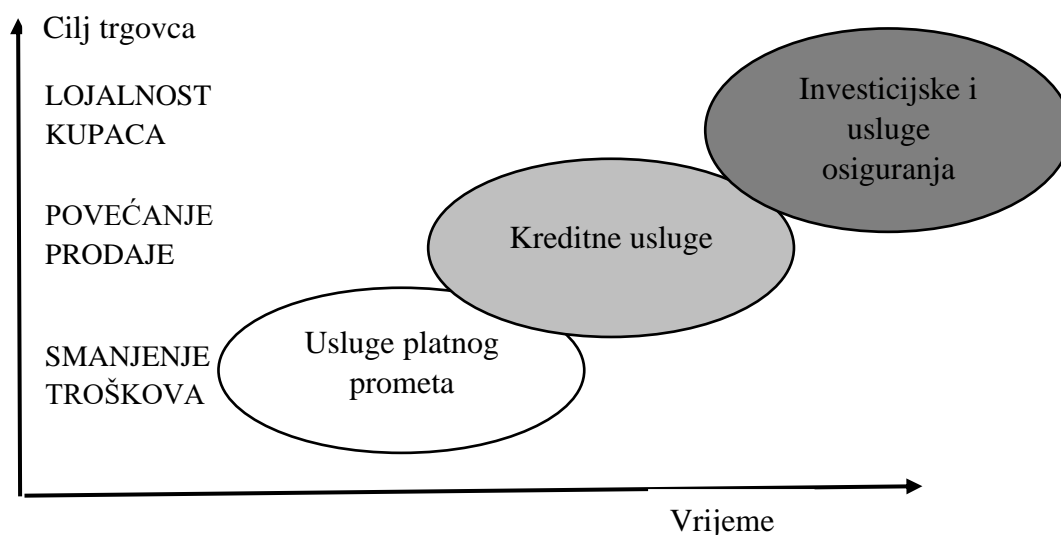
Veliki maloprodajni trgovački lanci koji nude financijske usluge značajno su dobili na važnosti u sektoru financijskih usluga tijekom posljednjih nekoliko godina što je utjecalo na povećanje širine i složenosti ponude financijskih usluga. Pritom su strategije i stupanj financijskog *know-howa* kojima se maloprodavači koriste u pružanju financijskih usluga su različiti. Kako je već navedeno, tržištem maloprodaje dominira mali broj velikih trgovačkih lanaca, a neki od njih su razvili opsežne odnose s kupcima i poboljšali svoju ponudu uvođenjem usluga koje imaju visoku *dodanu vrijednost* u percepciji potrošača. Kako bi se nosili s povećanom konkurencijom u sektoru maloprodaje te poboljšali odnose s potrošačima, maloprodavači razvijaju različite strategije te ulažu u inovacije svojih usluga koje često nisu povezane s njihovom glavnom djelatnošću i – kako se za sada čini – vrlo su uspješni u tim aktivnostima. Naravno, sve njihove strategije se temelje na interakciji između samih trgovaca i tradicionalnih pružatelja financijskih usluga, odnosno banaka. Deregulacija platnog prometa u EU 2007. godine (Payment Services Directive 2007/64/EC) doprinijela je otvaranju tržišta financijskih usluga novim sudionicima među kojima su i maloprodajni trgovački lanci. Ponuda financijskih usluga od strane maloprodavača može, kako je Mario Rizzo zaključio u svom radu, povećati promet i izgraditi bliži odnos s kupcima.

Razvoj pružanja usluga od strane trgovačkih lanaca sličan je u svakom pojedinom slučaju. Naime, u početku su maloprodavači nudili financijske usluge kako bi zaštitili profit i smanjili operativne troškove uvođenjem plaćanja putem debitnih i kreditnih kartica (usluge platnog

prometa). Zatim su podupirali prodaju kreditnim uslugama kako bi bili što neovisniji o bankama, a danas financijske usluge koriste kako bi se nosili s kompleksnošću tržišne dinamike i kako bi se izgradili bliži odnos s kupcima – investicijske usluge i usluge osiguranja (Risso 2010).

Slika I.

Evolucija financijskih usluga u maloprodajnim trgovačkim lancima



Izvor: Izradio autor na temelju: Risso, M. (2010) Large Retailers' Financial Services. *Symphonya*, n. 1. [online]. Dostupno na: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/sym/PDF/symjournl145.pdf> [06. listopada 2020.]

Pomoću prethodne slike može se zaključiti da trgovci, povećavajući ponudu financijskih usluga, povećavaju i svoju stratešku viziju prema višem cilju. Primjerice, uz kartice lojalnosti i kreditne usluge, trgovci su ugradili komplementarne usluge kao što su ekskluzivne promocije koje onda članovi *loyalty cluba* primaju poštom ili e-mailom. Isto tako, pružaju složenije usluge kao što su usluge osiguranja i štednje s kojima su u mogućnosti snažnije privući potrošače. *Konkretno, usluge štednje i osiguranja su dobar marketinški alat za povećanje lojalnosti kupaca jer te financijske usluge zahtijevaju klijente koji su voljni povjeriti svoja sredstva maloprodaji.*

Nakon globalne financijske krize 2008. godine, maloprodavači su namjeralo iskoristiti prednosti loše reputacije banaka. Najprije su provodili čisto logističku ulogu na način da su upoznavali svoje potrošače sa financijskim uslugama banke, a zatim su proširili svoj *brand* kroz ponudu istih. Tako su povećali atraktivnost financijskih usluga u maloprodaji te vlastiti korporativni imidž.

3.4. PRIMJERI PRUŽANJA FINACIJSKIH USLUGA U MALOPRODAJI

Ovaj dio rada analizira dva najveća i najpoznatija trgovačka lanca koji pružaju financijske usluge - Tesco kao lider na europskom tržištu te Walmart kao lider na američkom tržištu. Za svaki pojedini trgovački lanac prikazana je kratka povijest uvođenja financijskih usluga u poslovanje te način njihova pružanja kao svojevrsan primjer i preporuka hrvatskim trgovačkim

lancima da učine isto. Također, prikazani su određeni financijski pokazatelji te je istaknut značaj financijskih usluga u poslovanju i dobiti ovih poduzeća.

TESCO PLC

Britanski trovački lanac Tesco PLC (*public limited company*) jedan je od najvećih trgovačkih lanaca današnjice na svijetu. Broj zaposlenih iznosi oko 460 000 ljudi, posjeduje 6 809 prodavaonica diljem svijeta te posluje na području 10 različitih zemalja (Velika Britanija, Indija, Malezija, Tajland, Češka, Mađarska, Irska, Poljska, Slovačka i Kina). Tesco PLC stopostotni je vlasnik Tesco banke. Tesco Banka zaživjela je 1997. godine kao Tesco Personal Finance Group (TPF Grupa) koja je bila zajednički pothvat (*joint venture*) između Tesco PLC i Royal Bank of Scotland (RBS). To je bio prvi iskorak ka uvođenju financijskih usluga u svoju ponudu (ograničeni broj proizvoda kao što su štedni računi, osiguranje i kreditne kartice), a ovim partnerstvom između financijskog i maloprodajnog sektora Tesco je stekao zavidno znanje o pružanju financijskih usluga. 2008. godine Tesco je otkupio RBS-ov udio u poslovanju i uveo novi naziv – Tesco Bank. Danas je Tesco banka u potpunosti u vlasništvu Tesco PLC-a, ali su financijski odvojeni. TPF Grupa je prvenstveno usmjerena na pružanje financijskih usluga i proizvoda svojim klijentima u Velikoj Britaniji, a posluje pod nazivom trgovačkog imena Tesco Bank (Tesco Bank 2017). Osim toga, TPF Grupa posjeduje 49,9% Tesco Underwriting Limited (TU) što je ovlašteno osiguravajuće društvo koje pruža osiguranje kućanstva i motornih vozila. TU se smatra zajednički pothvatom TPF Grupe i Ageas osiguravajućeg društva. Na ovaj način Tesco je privukao nove potrošače u vrijeme kada su mnogi izgubili povjerenje u svoje tradicionalne banke. Svi proizvodi i usluge koje Tesco banka nudi dostupni su online, putem mobilnih aplikacija i preko telefona. Većina kupaca uživa u pogodnostima kupnje i servisiranja svojih računa online (86% proizvoda prodaje se online), a pozivni centri smješteni su im u Glasgowu, Edinburghu i Newcastleu te su otvoreni sedam dana u tjednu. Tesco banka tvrdi da je usredotočena na slušanje i služenje potrebama klijenata te vjeruju u važnost nagrađivanja lojalnosti kupaca koji se odluče kupiti ili koristiti njihovim proizvodima, a to čine nudeći *Clubcard* bodove na skoro svu potrošnju. Tesco se ponosi svojim jednostavnim i praktičnim maloprodajnim bankarstvom i proizvodima osiguranja koji su dizajnirani posebno za potrebe Tesco kupaca te danas (2017.) ima 8,1 milijuna aktivnih računa klijenata (posebno tekućih računa) što je u odnosu na prethodnu godinu povećanje od 3,5%.

Proizvodi, odnosno financijske usluge Tesco banke su podijeljeni na: (1) osiguranje (auto osiguranje, putno osiguranje, osiguranje kućnih ljubimaca te osiguranje kuće), (2) kreditiranje (kreditne kartice, zajmovi i hipoteka), (3) štednja i (4) transakcijski računi i *Travel Money* mjenjačnica (Tesco Bank 2017). Tesco banka pruža jednostavnu i transparentnu ponudu proizvoda koja zadovoljava bankarske i osigurateljne potrebe kupaca Tesca. U posljednje vrijeme svoju ponudu financijskih usluga poboljšali su uvođenjem nove *premium* kreditne kartice, pojednostavljenjem postupka odobravanja kredita uvođenjem digitalnog potpisa te aplikacijom digitalnog novčanika koja korisnicima omogućuje plaćanje mobitelom u Tesco trgovinama.

Tablica X.

Izabrani pokazatelji iz financijskih izvješća Tesco banke

| U milijunima £ | 2016./2017. | 2015./2016. | Postotna promjena |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| Prihod | 1.012 | 955 | 6,0% |
| Dobit prije izvanrednih stavki | 157 | 162 | -3,1% |

| | | | |
|--------------------------------|-------|-------|--------|
| Dobit nakon izvanrednih stavki | 77 | 161 | -52,2% |
| Kreditni kljenti | 9.961 | 8.542 | 16,6% |
| Depoziti klijenata | 8.463 | 7.397 | 14,4% |
| Neto kamatna marža | 4,0% | 4,2% | -0,2% |
| Omjer rizične imovine | 20,0% | 20,0% | - |

Izvor: Izradio autor na temelju: Tesco PLC (2017) Annual Report and Financial Statements 2017. *Tesco Public Limited Company* [online]. Dostupno na:

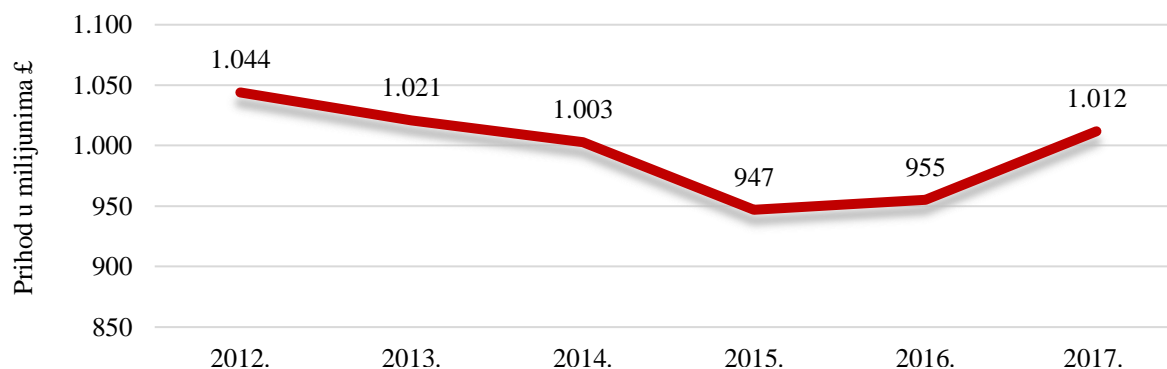
https://www.tescopl.com/media/392373/68336_tesco_ar_digital_interactive_250417.pdf [03. rujna 2017.]

Financijska godina Tesco banke odnosi se na razdoblje od 28. veljače prethodne godine do 28. veljače iduće godine. Tesco banka, osim što je povećala iznos primljenih depozita za 14,4%, povećala je i iznos odobrenih kredita za 16,6%. Iz navedenog proizlazi da jaz financiranja (*funding gap*) koje financijski odjeli banaka redovno računaju, zapravo i ne postoji jer su izdani krediti (imovina) veći od primljenih kredita (obveza). S druge strane, operativna dobit prije izvanrednih stavki smanjena je za 3,1 %, a dobit nakon izvanrednih stavki za 52,2% što se pripisuje izvanrednim događajima.

Uvidom u prikaz ukupnih prihoda Tesco banke za razdoblje od 2012. do 2017. godine (grafikon VI.) može se zaključiti kako je trend pada prihoda koji je započeo 2012. i trajao do 2016. godine zaustavljen. Bitno je uočiti da prikazani podaci nisu ukupan prihod cijelog poduzeća Tesco PLC, već samo Tesco banke. Naime, prihodi Tesco banke su na prijelazu između 2016. i 2017. povećani za 6%. Prema posljednjim podacima ukupni prihodi iznose nešto više od 1 milijardu £ te se očekuje njihov daljnji rast u nadolazećem razdoblju. Tesco banka zapošljava oko 4 000 ljudi, a može se pohvaliti brojnim volonterskim akcijama u kojima sudjeluje od 2010. godine.

Grafikon VIII.

Prikaz ukupnih prihoda Tesco banke za razdoblje od 2012. do 28. veljače 2017.



Izvor: Izradio autor na temelju: Tesco PLC (2017) Annual Report and Financial Statements 2017.

Tesco Public Limited Company [online]. Dostupno na:

https://www.tescopl.com/media/392373/68336_tesco_ar_digital_interactive_250417.pdf [03. rujna 2017.]

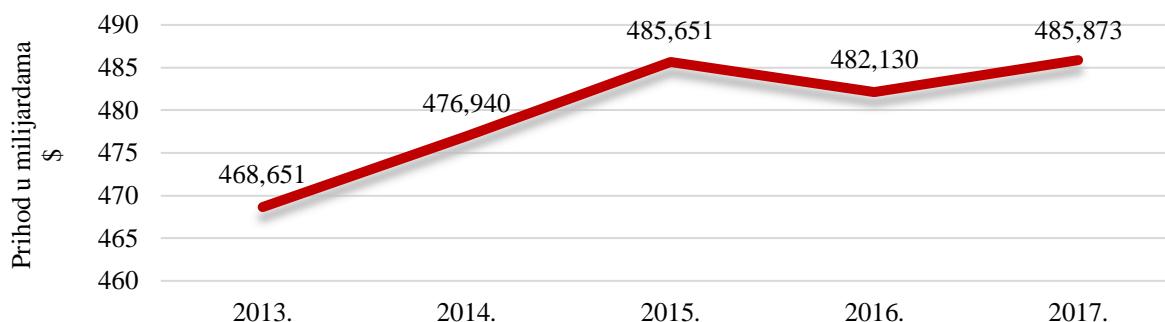
Zaključno, trgovački lanac Tesco pomoću financijskih usluga koje pruža kroz Tesco banku ostvaruje konkurentsku prednost u svom poslovanju. *Dobit prije izvanrednih stavki Tesco PLC-a za financijsko razdoblje 2016./2017. iznosila je 1,280 milijardi £, od čega je Tesco banka zaradila 157 milijuna £* (Tesco Bank 2017). Dakle, Tesco banka svojim poslovanjem znatno doprinosi zaradi Tesco PLC-a i u postotku taj doprinos iznosi 12,27%. S obzirom da su klijenti Tesco banke i potrošači trgovačkog lanca Tesco, Tesco PLC posjeduje niže troškove stjecanja novih korisnika financijskih usluga, širi segment potrošača, bolju informiranost o svojim klijentima te širi kanal za distribuciju svojih usluga.

WALMART

Američki Walmart najveći je maloprodajni trgovački lanac na svijetu čija je pozicija već godinama nedostižna. Broj zaposlenih iznosi oko 2,3 milijuna ljudi, posjeduje 11 723 prodavaonice diljem svijeta na području 30 zemalja te ima dostupne *online* prodavaonice unutar 11 zemalja. Poslovanje Walmarta podijeljeno je na četiri segmenta: Walmart U.S., Walmart International, Sam's Club i Global eCommerce. Walmart U.S. je koncept poslovanja koji uključuje trgovine unutar granica SAD-a, Walmart International je koncept poslovanja izvan granica SAD-a, Sam's Club je jeftini maloprodajni lanac samo za članove kluba koji, da bi kupovali, obično moraju platiti godišnju članarinu, a Global eCommerce je svjetska, najbrže rastuća i najdinamičnija organizacija e-trgovine na svijetu.

Grafikon IX.

Prikaz ukupnih prihoda Walmarta za razdoblje od 2013. do 31. siječnja 2017.



Izvor: Izradio autor na temelju: Walmart (2017) Walmart Annual Report 2017. *Walmart* [online]. Dostupno na: [http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2017/Annual/WMT_2017_AR-\(1\).pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2017/Annual/WMT_2017_AR-(1).pdf) [05. rujna 2017.]

Financijska godina Walmarta odnosi se na razdoblje od 31. siječnja prethodne godine do 31. siječnja iduće godine. Iz grafikona VII. može se uočiti da Walmart od 2013. godine bilježi kontinuirani porast ukupnih prihoda, uz male oscilacije u 2016. godini kada je ukupan prihod pao na 482 milijarde \$ što je u odnosu na prethodnu godinu pad od 0,7%. Prema posljednjim podacima Walmart bilježi ukupan prihod u iznosu od 485,9 milijardi \$, a to je, u odnosu na godinu prije, porast od 0,8%. Zavidni rezultati Walmarta s pravom ga svrstavaju na prvo mjesto najvećih deset trgovačkih lanaca na svijetu.

1996. godine Walmart je dopustio Chase Manhattan banci izdavanje Mastercard kreditne koja će nositi ime Walmarta. Dozvola korištenja imena banci i Mastercardu donijela je Walmartu mnogo novca (Lloyd 2012). 2007. godine u Meksiku osnovana je Banco Walmart koja djeluje kao bankarska divizija koja nudi bankarstvo za potrošače s niskim приходima u poslovnica unutar Walmart trgovina. 2008. godine kanadska divizija Walmarta dobila je od Ministarstva financija dozvolu za uspostavu banke pod imenom Walmart Canada Bank. Asda, maloprodajni

trgovac u Velikoj Britaniji u cijelosti pod kontrolom tvrtke Walmart, nudi financijske usluge putem svoje financijske podružnice Asda Financial Services, Ltd. Nedavno je Walmart sklopio sporazum o strateškoj suradnji s kineskim pružateljem usluga platnog prometa Lakala koji je pružao financijske usluge ljudima u 80 gradova diljem Kine. Ovom suradnjom Walmart svojim klijentima pruža jednokratne usluge dnevnog plaćanja, uključujući otplatu kreditne kartice, plaćanje komunalnih usluga, kupnju bonova za telefonske kartice i slično (Risso 2010).

Financijske usluge koje pruža Walmart čine 1% ukupne godišnje prodaje. Proizvodi, odnosno financijske usluge koje pruža Walmart su:

1. *Walmart nagradna kreditna kartica*. Kreditnom karticom kartične kuće Mastercard samim registriranjem i prvim korištenjem kupac biva nagrađen s 25\$. Taj iznos kupac može potrošiti na kupovinu u Walmart trgovačkim lancima, a 1,25% potrošenog iznosa dobije natrag. Uz karticu, kupci mogu izabrati i osiguranje *Balance Protection Plan* za pokriće obaveza u određenom postotku u slučaju gubitka posla ili hospitalizacije, odnosno u slučaju kroničnih bolesti ili smrti vlasnika kartice.

2. *Osiguranje*. Walmart nudi široku paletu osiguravajućih proizvoda; osiguranje automobila, osiguranje životinja, osiguranje proizvoda, osiguranje vlasništva i sl.. Auto osiguranje konkurira drugima kroz niske premije, jednostavnost i brzinu. Osiguranje životinja odnosi se na pse i mačke, a kroz ovaj program vlasnicima se omogućava potpuna zdravstvena zaštita ljubimaca. Osiguranje proizvoda nudi mogućnost nadoknade i zamjene oštećenih proizvoda, a moguće je čak osigurati laptove i mobitele. Osiguranje vlasništva obuhvaća osiguranje od požara, potresa, poplava ili krađa te uz jednostavnost osiguranja svakom kupcu se omogućuje da bira vrstu osiguranja upravo po njegovoj novčanoj mogućnosti i želji.

3. *Prepaid kartice*. Walmart nudi mogućnost kupnje darovnih kartica u različitim iznosima, od 5 pa do 2 500\$. Stanje na računu ove kartice može se provjeriti jednostavnim pozivom na broj korisničke usluge koja pruža informaciju o preostalom iznosu. Kartice se kupuju isključivo u prodavaonicama Walmarta i ne mogu se koristiti za *online* kupnju, no dobra strana je što kartice nemaju rok važenja pa ih kupci mogu iskoristiti bilo kada.

4. *Prijenos novca*. U suradnji s američkim poduzećem za prijenos novca Western Union koji posluje u 200 zemalja širom svijeta, Walmart nudi usluge slanja i primanja novca. Sve što je kupcu potrebno kako bi primio ili poslao novac jest jedan popunjeni obrazac i isprava s kojom se klijent može identificirati poput osobne iskaznice ili vozačke dozvole. Naravno, za ovu uslugu Walmart naplaćuje naknadu, a ukoliko se radi o promjeni valuta naplaćuje ih prema deviznom tečaju (Walmart Financial 2017).

Razvidno je da Walmart na izvrstan način iskoristio narušeni imidž tradicionalnih banaka zbog kojeg su potrošači cjenovno osjetljiviji i sve više prihvaćaju alternativne načine pružanja financijskih usluga. Walmartova prednost ogleda se u orijentaciji na pružanje financijskih usluga osobama nižih prihoda i onima koji su izgubili povjerenje u cijeli bankarski sustav te pružanja usluga po nižim naknadama u odnosu na konkurenciju. Uvođenjem financijskih usluga u svoju ponudu povećao je i razvio prodaju te proširio bazu lojalnih kupaca. S obzirom da su korisnici financijskih usluga velikim dijelom ujedno i potrošači trgovačkog lanca Walmart, kao što je to slučaj i kod Tesco PLC-a, Walmart posjeduje niže troškove stjecanja novih korisnika financijskih usluga te širi kanal za distribuciju svojih usluga

4. MOGUĆNOSTI PRUŽANJA FINACIJSKIH USLUGA PUTEM VELIKIH TRGOVAČKIH LANACA U HRVATSKOJ

4.1. PREDUVJETI ZA USPJEŠNO UVOĐENJE I PRUŽANJE FINACIJSKIH USLUGA OD STRANE TRGOVAČKIH LANACA

Europom izrazito dominiraju banke pa samim time i Hrvatska pripada bankocentričnom sustavu u kojem se potrošači najviše orijentirani i najviše vjeruju bankama, kako po pitanju najjednostavnijih financijskih usluga, tako i po pitanju financijskih ulaganja. Međutim, proces transformacije od dosadašnjih bankovno orijentiranih u tržišno orijentirane financijske sustave je evidentan i sve se više širi od SAD-a prema Europi. Trgovačkim lancima ide na ruku narušeni imidž banaka nakon posljednje globalne financijske krize zbog kojeg se potrošači sve više okreću alternativnim načinima za zadovoljenje svojih financijskih potreba. Zbog pada povjerenja u banke postoji izrazito velika mogućnost da i trgovački lanci u Hrvatskoj ponude inovacije u obliku financijskih usluga te preuzmu dio tržišta bankama, međutim za to postoji nekoliko osnovnih preduvjeta.

Prvi preduvjet za uspješno uvođenje i pružanje financijskih usluga od strane trgovačkih lanaca jest izmjena i prilagodba pravnog i regulatornog okvira države. Zakonska regulativa temeljna je pretpostavka za uvođenje financijskih usluga u ponudu trgovačkih lanaca jer, ako to zakon ne dozvoljava, nemoguće je pokrenuti bilo kakvu inicijativu. S obzirom da hrvatski zakoni gotovo i ne prepoznaju trgovačka društva kao potencijalne pružatelje financijskih usluga, potrebno je staviti dodatan pritisak na donositelje političkih odluka da se to izmjeni i omogući pravedna konkurencija te pruži prilika trgovačkim društvima za ulazak u financijski sektor. Nasreću, deregulacija platnog prometa u EU 2007. godine (Payment Services Directive 2007/64/EC) doprinijela je otvaranju tržišta financijskih usluga novim sudionicima među kojima su i maloprodajni trgovački lanci. Ova direktiva ugrađena je u hrvatski Zakon o platnom prometu koji je i dalje na snazi. Međutim, to nije dovoljno te i dalje treba ustrajati na deregulaciji pružanja svih ostalih financijskih usluga jer je to jedini način da se poveća konkurencija, otvori tržište, poveća izbor financijskih usluga i stvore bolje cijene za potrošače. Preferencije potrošača današnjice bitno su izmijenjene i oni od svojih trgovačkih lanaca sve više očekuju partnerski odnos te ih percipiraju kao mjesto na kojem će moći obaviti više životnih obaveza od jednom (primjerice obaviti kupnju namirnica te platiti račune za svoje režije). S obzirom da su trgovački lanci u poziciji preuzeti veliki dio tržišta bankama, moraju usmjeriti mnogo truda u oblikovanje financijski usluga koje će biti personalizirane, konkurentne, inovativne, lako dostupne te po korektnoj cijeni. To podrazumijeva dubinsko istraživanje tržišta, prepoznavanje potrošačevih potreba i detektiranje načina, odnosno strategije kojom će se potrebe zadovoljavati. Trgovački lanci trebaju biti spremni na visoka ulaganja u ljudske resurse koji su stručnjaci na području financija, u informacijsku tehnologiju i infrastrukturu te marketinšku promidžbu svojih inovacija. Trebaju biti spremni i na ulazak u zajednička ulaganja i suradnju s nekima od prepoznatljivih banaka što će im omogućiti lakšu prepoznatljivost usluge i prihvaćanje iste od strane potrošača. Sve uspješne strategije pružanja financijskih usluga od strane trgovačkih lanaca u svijetu temelje se na interakciji između samih trgovaca i tradicionalnih pružatelja financijskih usluga. Da bi hrvatski lanci mogli postići jednaki uspjeh na ovome području trebaju ostvariti visoku razinu prijenosa *know-howa*, odnosno trebaju usvojiti financijsko znanje od financijskog sektora. Trgovački lanci bi mogli proširiti svoje poslovanje na područje financijskih usluga počevši najprije upoznavati svoje potrošače s važnostima financijskih usluga banke kako bi povećali njihovu atraktivnost, a zatim bi lako mogli ući i u ponudu istih. Inovacije koju nude novi konkurenti privlače pažnju klijenata. Poboljšati iskustvo kupaca najbolja je strategija za držanje koraka s konkurencijom – bankama. Zbog sve proširenije upotrebe online financijskih usluga zaštita podataka je vrlo bitan aspekt.

Maloprodavači bi trebali ulagati baze podataka kako bi osigurali pouzdanost i sigurnost platnih sustava, a time i lojalnost kupaca. Važan preduvjet pružanja financijskih usluga od strane trgovačkih lanaca jest i podizanje financijske pismenosti stanovništva koja u Hrvatskoj nije na zavidnoj razini. *Financijsko obrazovanje potrošača postalo je sve važnije zbog sve složenijih financijskih proizvoda i usluga u rastućim i sve dinamičnijim financijskim tržištima. Financijska pismenost potrebna je kako bi potrošači mogli lakše donositi utemeljene odluke o financijskim proizvodima i uslugama te izrađivati osobne ili obiteljske proračune u skladu sa svojim potrebama.* (MFIN 2017). Potrošači bi se trebali informirati o svojim financijskim opcijama koje više ne uključuju samo banke, već i mnoge druge alternativne pružatelje financijskih usluga.

4.2. PRIMJER RAZVOJA FINACIJSKIH USLUGA U HRVATSKOJ

Kao primjer razvoja i implementacije financijskih usluga u ponudu hrvatskih maloprodajnih lanaca navodi se trgovački lanac Konzum te maloprodajni lanac kioska Tisak.

Konzum je u 2015. godini bio vodeći hrvatski trgovački lanac sa ostvarenim prihodom od 14,6 milijardi kuna. Ovaj je maloprodavač dio hrvatskog koncerna Agrokor, koji je prema podacima tvrtke Deloitte u 2015. godini zauzimao 159. mjesto na listi 250 vodećih svjetskih trgovačkih lanaca i ostvarivao prihod od 6,025 milijardi USD (Deloitte 2017). S više od 12 500 zaposlenika ubraja se u najveće poslodavce u državi, a svakog dana u 700 Konzumovih prodavaonica kupuje čak 650 000 kupaca. Prisutan je u 114 gradova i 211 mjesta, što uključuje i većinu hrvatskih otoka. Svojom razgranatom prodajnom mrežom, kvalitetnom uslugom i širokim asortimanom Konzum je postao sinonim za trgovinu, a na tržištu je prisutan u tri prodajna formata robe široke potrošnje: Konzum prodavaonice u susjedstvu, Konzum maxi format namijenjen većim tjednim kupnjama i Super Konzum, prodavaonice koje svojom ponudom omogućuju kupnju svega potrebnog za kućanstvo na jednom mjestu.

Početak razvoja financijskih usluga u ponudi Konzuma označila je 2009. godina kada su potrošačima omogućili plaćanje računa na svojim blagajnama. Konzum je prvi uveo ovu jedinstvenu uslugu koja je omogućila kupcima da na blagajnama nakon obavljene kupnje, plate svoje račune za režije (isključivo one s 2D bar kodom koje blagajnik skenira poput ostalih artikala). Ova usluga omogućena je u suradnji s Privrednom bankom Zagreb u čije ima i za čiji račun je Konzum obavljao usluge platnog prometa. Danas, usluga plaćanja računa pruža se u ime i za račun Sberbank d.d., a naknade variraju od 1 kune do 3,50 kuna po računu.

2010. godine Konzum je u suradnji sa partnerima pokrenuo i prvi koalicijski program nagrađivanja vjernosti – *MultiPlusCard*, a koji je svojim kupcima omogućio još više usluga, nagradnih bodova, pogodnosti i ušteda na više od 2 000 prodajnih mjesta u Hrvatskoj kao i u inozemstvu. Ovaj koalicijski program po prvi puta u Hrvatskoj svojim korisnicima omogućio je ostvarivanje nagradnih bodova od više partnera samo jednom kupnjom. Danas MultiPlusCard program uključuje 12 partnera kod kojih se mogu sakupljati i/ili iskoristiti bodovi. Konzum je tako dobio priliku za stjecanje uvida u ponašanje svojih potrošača što mu izravno daje mogućnost za bolje praćenje i razumijevanje njihovih navika i preferencija. Zagrebačka banka te Allianz osiguravajuće društvo također su partneri MultiPlusCard programa. Allianz bodovi se mogu sakupljati ugovaranjem polica osiguranja u svim poslovnicama Allianz i Zagrebačke banke, uz predočenje MPC kartice, a bodovi Zagrebačke banke svakom kupnjom, jednokratno ili na rate putem Mastercard kartice Zagrebačke banke.

2011. nastavljeno je uvođenje inovativnih usluga i tehnologija pa je tako Konzum Internet prodavaonica ponudila uslugu PoKuPi gdje korisnici Konzum Internet prodavaonice osobno

preuzimaju unaprijed naručenu kupnju, a 2015. predstavljen je Konzum klik – unaprijeđena Konzum internet prodavaonica. 2012. godine u suradnji s Hrvatskom Lutrijom razvijena je dodatna usluga Hoću Jackpot u svim Super i Maxi Konzum prodavaonicama, odnosno mogućnost da se na blagajnama prodavaonica kupe određeni lutrijskih proizvoda.

2013. godine Konzum je u suradnji sa Zagrebačkom bankom svojim kupcima ponudio još jednu dodatnu financijsku uslugu pod nazivom „Podigni novac“. Ova usluga podizanja gotovine na blagajnama prodavaonica namijenjena je svim korisnicima debitnih i kreditnih kartica Maestro, Cirrus, MasterCard, Visa, Visa Electron i Diners izdanja svih domaćih i inozemnih banaka i kartičnih kuća. Cilj ove usluge je brza, jednostavna i sigurna isplata novca u gotovini korisnicima debitnih i kreditnih kartica koristeći dostupnost široke mreže Konzum prodavaonica. Unošenjem PIN-a autorizira se proces te se s računa skida traženi iznos koji se korisniku predaje u gotovini. Izdavatelji kartica, banke i kartične kuće naknadu za korištenje ove usluge naplaćuju sukladno svojim internim aktima.

Drugi maloprodajni lanac koji nudi financijske usluge u Hrvatskoj jest Tisak. Tisak je vodeći hrvatski distributer tiskovina i duhanskih proizvoda i vodeći maloprodajni lanac kioska s gotovo 1200 prodajnih mjesta diljem Hrvatske, također dio koncerna Agrokor. Implementacijom nove strategije diversifikacije poslovanja Tisak želi postati vodećom točkom za velik broj brzih financijskih te logističkih usluga koje će nuditi svojim kupcima. Osim kontinuiranog unaprijeđenja postojećeg, osnovnog segmenta poslovanja, kompanija se razvija i investira u nove segmente koji su postali prepoznatljivi na tržištu: kurirske usluge, financijske te elektroničke usluge. Tisak je dosada uspješno uveo više financijskih usluga na kioske (plaćanje računa, usluge mjenjačnice, MoneyGram i druge), a u 2015. godini dodatno je investirano u povećanje sigurnosti provođenja financijskih transakcija na prodajnim mjestima čime je stvoren preduvjet za daljnji rast i razvoj ovog segmenta poslovanja (Agrokor 2015). Neke od financijskih usluga koje Tisak pruža u svojoj ponudi su plaćanje računa (čak i onih bez 2D barkoda), prijenos novca putem MoneyGram svjetskog servisa za prijenos novca, usluga Podigni novac identična onoj u Konzumu te usluge mjenjačnice.

Zaključno, Agrokorova nastojanja za proširenjem na nova tržišta, ulaganja u razvoj proizvoda i usluga, privlačenje novih potrošača i zadržavanje postojećih, neprestana ulaganja u nova i inovativna rješenja, praćenje svjetskih trendova, upuštanje u sasvim nove segmente kao što su financijske usluge itd., s opravdanjem su dovele Konzum na sami vrh najvećih trgovačkih lanaca Hrvatske. S druge strane, promjena u poslovnoj strategiji koju upravljački tim Tiska uspješno provodi pozitivno je prihvaćena od kupaca i poslovnih partnera i dobra je osnova za daljnji razvoj poduzeća. Unatoč nedavnoj krizi koja je zahvatila poslovanje Agrokor, Konzum i Tisak bi svakako trebali biti dobar primjer uvođenja financijskih usluga i ostalim hrvatskim maloprodajnim lancima.

4.3. PREDNOSTI I PROBLEMI PRUŽANJA FINACIJSKIH USLUGA

Prednosti pružanja financijskih usluga kroz trgovačke lance mogu se promatrati s dvije perspektive. Prva perspektiva odnosi se na dobrobiti koje trgovački lanci ostvaruju prodajom financijskih usluga, a druga na koristi koje potrošači imaju od korištenja financijskih usluga od trgovačkih lanaca. Primaran motiv trgovaca u ponudi financijskih usluga je povećati prodaju, prihod i profit provizijama koje naplaćuju za te usluge. Naime, trgovački lanci koji nude financijske usluge razvijaju opsežne odnose s kupcima jer te usluge imaju visoku dodanu vrijednost u percepciji potrošača. Osim što razvijaju bliži odnos s kupcima, povećavaju i ukupan promet. Ulaskom u financijsko tržište otvara se mogućnost za većom zaradom koja se do tada isključivo oslanjala na prodaju robe široke potrošnje. Primjerice, Tesco banka svojim

poslovanjem znatno doprinosi zaradi Tesco PLC-a i u postotku taj doprinos iznosi 12,27%. Jednom kada se uspostavi lojalnost potrošača, manje je napora potrebno za njihovo zadržavanje. Kvalitetnom ponudom postojećih proizvoda i uvođenjem novih financijskih usluga stvara se snažan imidž trgovca kao mjesta na kojem se sve obveze mogu obaviti na jednom mjestu; od kupovanja svakodnevnih prehrambenih namirnica do podizanja gotovine i podmirenja računa za režije. Snažan imidž poboljšava ugled i prepoznatljivost na tržištu te dovodi do trenutka kada više nisu potrebna velika marketinška ulaganja jer to sami potrošači čine umjesto njih prenošenjem dobrih iskustava društvenim mrežama ili osobno. S obzirom da današnji trgovački lanci koriste programe vjernosti, imaju uvid u ponašanje i navike svojih potrošača što im omogućava bolje razumijevanje zadovoljenja njihovih potreba. Također, imaju već izgrađene kanale komunikacije sa svojim klijentima kroz *newslettere* i časopise. Tako se trgovački lanci uspijevaju natjecati s tradicionalnim pružateljima financijskih usluga uglavnom iskorištavajući svoju postojeću osnovnu djelatnost te konkurentne prednosti kao što su prodajni prostor te prodaja u prodavaonicama, a sve kako bi smanjili troškove akvizicije novih klijenata i u konačnici troškove pružanja financijske usluge. Partnerstvom s različitim financijskim institucijama trgovački lanci razmjenjuju znanje i iskustvo u području pružanja financijskih usluga te šire svoje poslovne mreže, a financijske institucije imaju koristi od tehnika komunikacije i informacija o klijentima koje posjeduju trgovci.

S druge strane, potrošači koji se odluče na korištenje financijskih usluga koje pružaju trgovački lanci uživaju prednosti kao što su niže naknade za određene usluge. Uz naknade koje su često niže u prodavaonicama nego u bankama, potrošači ostvaruju niže troškove pristupa financijskoj usluzi jer više ne moraju ići u poslovnicu banke, već određene financijske potrebe mogu zadovoljiti brzo i lako u prodavaonicama trgovačkih lanaca. Potrošačima su, uz jednostavnije financijske usluge poput podizanja gotovine ili plaćanja računa, postali dostupniji i financijski proizvodi kao što su osiguranje, darovne kartice ili gotovinski krediti. Zbog bržeg i lakšeg zadovoljenja potreba potrošači bivaju zadovoljniji uštedom vremena, ali i novca te postaju odaniji trgovačkom lancu. Kako većina banaka današnjice aspirira prema redukciji broja poslovnica što ne ide na ruku klijentima koji žive u rubnim dijelovima gradova ili na selima, kupnja financijskih usluga u trgovačkim lancima omogućava veću dostupnost jer je prodajna mreža velikih trgovačkih lanaca često raširenija nego mreža poslovnica banaka.

Pružanje financijskih usluga od strane trgovačkih lanaca nije jednako prihvaćeno na svim lokacijama svijeta. Naime, diskontni lanci i oni koji posluju u siromašnijim dijelovima svijeta imaju određene prednosti u razvoju pružanja financijskih usluga. Na primjer, u Južnoj Africi postoji na tisuće prodajnih mjesta gdje specijalizirane trgovine nude kredite segmentu niskog do srednjeg dohotka, a ti su krediti uglavnom vezani uz prodaju namještaja, odjeće i kućanskih aparata. Tako trgovački lanci, zapravo, sami kreditiraju svoje potrošače kako bi svoje proizvode učinili dostupnijima, odnosno kako bi potrošačima dali novac za kupnju proizvoda za kojeg oni nerijetko nemaju novca. Najveći nedostatak trgovačkih lanaca kao kanala distribucije financijskih usluga jest u izostanku osobnog kontakta s financijskim stručnjakom jer su zaposlenici trgovačkih lanaca većinom osobe srednje stručne spreme koje nemaju potrebno znanje i iskustvo što može stvoriti averziju potrošača prema ovom kanalu. Trgovački lanci koji promišljaju o uvođenju financijskih usluga mogu se susresti s mnogim nedostacima ili preprekama kao što su različita pravila i propisi. Oni prodaju proizvode i financijske usluge pod jednim krovom, međutim svi ti proizvodi i usluge imaju zasebna pravila i propise što može stvoriti mnoge probleme.

Nadalje, kao potencijalni problemi u razvoju pružanja financijskih usluga od strane hrvatskih trgovačkih lanaca mogu se navesti društveno i gospodarsko okruženje, nizak stupanj razvijenosti financijskog tržišta, složeno i nejasno zakonodavstvo, nizak rast maloprodajnog

prometa, niska razinu financijske pismenosti stanovništva te nespремnost potrošača na prihvaćanje novih oblika pružanja financijskih usluga. Potrošači su, posebno u zemljama kao što je Hrvatska, naviknuti da je banka jedini kanal zadovoljenja njihovih financijskih potreba te su ostali privrženi bankama i ne promišljaju o bilo kakvom alternativnom obliku. Ovo se posebno odnosi na stariju populaciju, manje financijski pismene i manje obrazovane osobe kakvih je veliki broj u Hrvatskoj.

5. ZAKLJUČAK

Financijski sektor je u posljednjih nekoliko desetaka godina doživio značajne promjene koje su uzrokovane liberalizacijom i deregulacijom aktivnosti financijskih institucija, sveopćom globalizacijom, razvojem informatičke tehnologije i inovacija u industriji financijskih usluga, napretkom znanosti i struke, demografskim promjenama, porastom štednje, financijskom isključenošću i mnogim drugim uzrocima. Pružanje financijskih usluga se do kraja prošlog stoljeća većinom odvijalo tradicionalnim kanalima distribucije – klasičnim šalterima u poslovnicama banaka. Međutim, nedepozitne financijske institucije (osiguravajuća društva, investicijski fondovi, leasing društva, izdavači kreditnih kartica i sl.) te poslovna nefinancijska poduzeća (supermarketi, telekomunikacijska poduzeća i sl.) počinju pružati i tradicionalne bankovne usluge te oduzimati bankama tržište. Konkurentnost između gospodarskih subjekata usmjerena je na brzo, jednostavno i potpuno zadovoljavanje svih potrošačkih, ali i financijskih potreba kupaca zbog čega su se trgovački lanci razvijenih zemalja mahom uključili i u pružanje financijskih usluga. Novi trend digitalnog i direktnog bankarstva samo je potaknuo transformaciju tradicionalnih metoda bankarstva u moderno bankarstvo te otvorio put nefinancijskim institucijama (npr. trgovačkim društvima) za pružanje financijskih usluga. Trgovački lanci u razvijenim zemljama učinili su veliki napredak na području iskorištavanja financijskih usluga, a oni koji nude financijske usluge značajno su dobili na važnosti u financijskom sektoru posljednjih nekoliko godina što je utjecalo na povećanje širine i složenosti ponude financijskih usluga. Glavni preduvjet za uvođenje financijskih usluga u ponudu hrvatskih trgovačkih lanaca jest stalno usvajanje novih trendova i suvremenih dostignuća informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, ali i stalna prilagodba novim zahtjevima i navikama klijenata. Zajednički pothvati između financijskog i maloprodajnog sektora donijeli bi dodatne pogodnosti i potencijalno niže cijene za potrošače poticanjem konkurencije. Međutim, probleme stvara nejasno i komplicirano zakonodavstvo. Naime, pojam financijskih usluga u hrvatskim zakonima spominje samo u kontekstu kreditnih institucija te ostaje nejasno da li se pojedine odredbe zakona primjenjuju i na trgovačka društva koja nisu kreditne institucije, a imaju namjeru pružati neku od navedenih financijskih usluga.

Pravilnik o odobrenju za pružanje usluga potrošačkog kreditiranja, Zakon o posredovanju i zastupanju u osiguranju te Direktiva 2015/2366 o platnim uslugama u EU omogućuju hrvatskim trgovačkim lancima ulazak u ove poslove, međutim svi se ovi propisi doimaju relativno komplicirani, neprilagođeni novonastalim tržišnim promjenama što upućuje na zaključak da i dalje treba ustrajati na deregulaciji pružanja svih ostalih financijskih usluga jer je to jedini način da se poveća konkurencija, otvori tržište, poveća izbor financijskih usluga i stvore bolje cijene za potrošače. Potrebno je staviti dodatan pritisak na donositelje političkih odluka da se to izmjeni i omogući pravedna konkurencija te pruži prilika trgovačkim društvima za ulazak u financijski sektor. Prema tome, ovo može biti dobar poticaj da se izrade novi zakoni koji će obuhvatiti i omogućiti pružanje financijskih usluga od strane trgovačkih društava, a ne samo banaka. Konačno, iako su mogućnosti pružanja financijskih usluga od strane hrvatskih trgovačkih lanaca ograničene, itekako postoji veliki potencijal za njihov napredak.

LITERATURA

1. Agrokor (2015) Godišnje izvješće 2015. *Agrokor* [online]. Dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnji-izvjestaji/> [06. rujna 2017.]
2. Deloitte (2017) Global Power of Retailing 2017. *Deloitte* [online]. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/global-power-of-retailing-2017.html#> [03. rujna 2017.]
3. Digitalizacija bankarstva (2017) Trendovi koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti. *Business Solutions* [online]. Dostupno na: http://assets.cdnma.com/15224/assets/HR/HR_HV-Trendovi-koji-diktiraju-transformaciju-bankarstva-danas-i-u-buducnosti.pdf [01. rujna 2021.]
4. HANFA (2017). *Međunarodni odnosi* [online]. Zagreb: Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga. Dostupno na: <http://www.hanfa.hr/o-nama/medunarodni-odnosi/> [27. kolovoza 2017.]
5. Hrvatska narodna banka (2015). *Financijski sustav RH* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/uloge-i-suradnja/financijski-sustav-rh> [01. rujna 2021.]
6. Hrvatska narodna banka (2017.) *Registar* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/platni-promet/registri-i-evidencije/registri> [20. rujna 2020.]
7. Hrvatska narodna banka (2017). *Bilten o bankama*, br. 30 [online]. Zagreb: Direkcija za izdavačku djelatnost. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/bilten-o-bankama> [25. kolovoza 2017.]
8. Hrvatska narodna banka (2009). *Zakon o platnom prometu* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka: <http://hnbnetra.hnb.hr/propisi/zakoni-htm-pdf/prezentacija-zakona-pp/h-institucije-za-platni-promet.pdf> [19. rujna 2020.]
9. Jakovčević, D. (2001) Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva. U: *Ekonomski pregled*, ur. *Mjesečnik hrvatskog društva ekonomista*. Zagreb, str. 1283-1302.
10. Leko, V. i Božina, L. (2005) *Novac, bankarstvo i financijska tržišta*. Zagreb: Adverta.
11. Lloyd C. (2012) *Priceless: The Case that Brought Down the Visa/MasterCard Bank Cartel*. New York: Skyhorse Publishing.
12. Lučić, Lj. (2007) Kanali distribucije proizvoda i usluga u bankarstvu: Filijale i/ili Internet. *Viša poslovna škola Novi sad* [online]. Dostupno na: <http://www.ubs-asb.com/Default.aspx?tabid=566&Search=ljiljana+lu%C4%8Di%C4%87> [01. rujna 2020.]
13. Matic, B. i Čenan. D. (2007) Analiza motiva za međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online]. Dostupno na: file:///C:/Users/Tihana/Downloads/zef2007_1.pdf [03. kolovoza 2020.]
14. Ministarstvo financija (2017). *Financijska pismenost potrošača* [online]. Zagreb: Ministarstvo financija. Dostupno na: <http://www.mfin.hr/hr/financijska-pismenost-potrosaca> [29. kolovoza 2017.]
15. Narodne novine (2010) *Zakon o elektroničkom novcu*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 1397/2010.

16. Narodne novine (2013) *Zakon o kreditnim institucijama*. Zagreb: Narodne novine d.d., 159/2013.
17. Narodne novine (2009) *Zakon o platnom prometu*. Zagreb: Narodne novine d.d., 133/2009.
18. Narodne novine (1993) *Zakon o posredovanju i zastupanju u osiguranju*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 27/1993.
19. Narodne novine (2013) *Zakon o potrošačkom kreditiranju*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 143/13.
20. Novi informator (2012) *Financijske usluge i porez na dodanu vrijednost* [online]. Zagreb: Novi informator. Dostupno na: [online]. <http://novi-informator.net/financijske-usluge-i-porez-na-dodanu-vrijednost> [26. kolovoza 2017.]
21. PWC (2016) *How FinTech is shaping Financial Services - Global FinTech Report*. PWC Global [online]. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/advisory-services/FinTech/pwc-fintech-global-report.pdf> [18. rujna 2017.]
22. Risso, M. (2010) *Large Retailers' Financial Services*. *Symphonya, n. 1*. [online]. Dostupno na: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/sym/PDF/symjournal145.pdf> [06. lipnja 2020.]
23. Saunders, A. i Cornett, M. M. (2006) *Financijska tržišta i institucije*. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmmedia.
24. Stojanović, A. i Leko, V. (2011) *Modeli financiranja namjena koje sadrže javni interes: financijska isključenost*. Zagreb: Grafit-Gabrijel.
25. Tesco Bank (2017) *Annual Report and Financial Statements 2017*. Tesco Bank [online]. Dostupno na: http://corporate.tescobank.com/assets/files/cms/TPFG_Annual_Accounts_FY17_FINAL.pdf [03. rujna 2017.]
26. Tesco Bank (2017). *Our story* [online]. Glasgow: Tesco Bank. Dostupno na: <http://corporate.tescobank.com/19/about-us/our-story/> [09. lipnja 2020.]
27. Tipurić, D. et al. (2008) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
28. Tipurić, D., Kolaković, M. i Dumičić, K. (2003) *Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993.-2002.)*. *Hrvatska znanstvena bibliografija* [online]. Dostupno na: <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=183065> [04. lipnja 2021.]
29. Vučković, S. i Prvulović, V. (2013) *Uspon i pad univerzalnog bankarstva*. Znanstveni rad. Beograd: Univerzitet Megatrend – Fakultet za poslovne studije.
30. Walmart Financial (2017). *Financial services* [online]. Mississauga: Walmart Financial. Dostupno na: <https://www.walmart.ca/en/financial-services> [21. srpnja 2017.]